

SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS



Évaluation stratégique – Exode et migrations

Évaluation stratégique de l'entreprise – Résumé
Travail réalisé par des évaluateur·rice·s externes pour le compte de la GIZ

Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'état-major Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire ; elle ne fait pas partie des unités d'organisation opérationnelles. Cette structure organisationnelle renforce son indépendance. L'unité d'état-major Évaluation a pour missions de produire des résultats factuels et des recommandations aidant à la prise de décisions, de fournir une justification crédible des résultats des actions de la GIZ et de relever le niveau de transparence de ces résultats.

La présente évaluation a été réalisée pour le compte de l'unité d'état-major Évaluation par des évaluateur-riche-s externes, et le rapport d'évaluation a été rédigé par des évaluateur-riche-s externes. Le rapport reflète exclusivement leur opinion et leur évaluation. La GIZ a rédigé un avis sur les résultats et une réponse de la direction concernant les recommandations.

Évaluateur/trice

Dr. Katrin Kinzelbach et Julian Lehmann (GPPi); Alexander Carius et Lukas Rüttinger (adelphi); Victoria Rietig (unabhängige Beraterin)

Auteurs :

Dr. Katrin Kinzelbach, Julian Lehmann, Alexander Carius, Lukas Rüttinger, Victoria Rietig

Conseil :

Global Public Policy Institute

Reinhardstr. 7

10117 Berlin

T: 030 275 959 750

E: info@gppi.net

I: www.gppi.net

adelphi consult

Alt-Moabit 91

10559 Berlin

T: 030 89000680

E: office@adelphi.de

I: www.adelphi.de

Conception, Coordination et Management

Dr. Annette Backhaus, GIZ Stabsstelle Evaluierung, Gruppenleitung

„Unternehmensstrategische Evaluierungen“

Simon Freund, bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ, concepteur technique senior

Lennart Bendfeldt-Huthmann, bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ, concepteur technique

Dr. Vera Hundt, bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ, conceptrice technique

Responsable

Dr. Ricardo Gomez, GIZ, Directeur du bureau Évaluation rattaché à la Direction générale

www.facebook.com/gizprofile

https://twitter.com/giz_gmbh

Publié par

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Impression et distribution

GIZ, Bonn

Sièges de la société

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de

I www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

Imprimé sur du papier recyclé à 100 % et certifié FSC.

Bonn, 2018

Le présent document peut être téléchargé au format PDF sur le site de la GIZ, à l'adresse www.giz.de/evaluierung. Si vous désirez une version imprimée, veuillez adresser votre demande par courriel à l'adresse evaluierung@giz.de.

Synthèse

L'arrivée de demandeurs d'asile et d'autres migrants dans l'Union européenne et les pays voisins se répercute sur la politique intérieure, étrangère et de développement, ce qui depuis 2015 suscite un débat non seulement parmi les professionnels concernés, mais aussi au sein du grand public. Le gouvernement allemand et l'Union européenne ont confié à la GIZ un grand nombre de nouveaux projets et programmes, dont certains de volume important, pour assister les migrants et les réfugiés dans les pays non européens. Outre les actions ciblant explicitement ces deux catégories de personnes, la GIZ met également en œuvre des projets et programmes – notion abrégée en « projets » dans la suite du texte – de coopération technique destinés à aider les gouvernements et la société civile des pays de transit et d'accueil à relever les défis de la migration et à exploiter ses potentiels.

Comment la GIZ s'est-elle acquittée de cette mission, quels sont les objectifs et les résultats escomptés formulés par les projets, comment peut-elle encore davantage axer ses activités sur l'obtention de résultats (réalisations) et pas uniquement sur la fourniture de prestations (extrants) ? Quels enseignements la GIZ peut-elle tirer pour l'avenir de l'expérience acquise ? C'est sur ces questions que se penche le présent rapport final de l'évaluation stratégique de l'entreprise « Exode et migrations ». En concertation avec un groupe de référence interdépartemental et intersectoriel et avec l'unité d'état-major Évaluation, le directeur de la GIZ a commandité cette évaluation stratégique afin d'appuyer l'apprentissage interne, la réflexion et la pérennisation des connaissances empiriques. Les évaluations stratégiques examinent tant les questions relatives à l'exécution des prestations que celles touchant à la stratégie de l'entreprise. L'évaluation stratégique « Exode et migrations » a notamment vocation à aider la GIZ à :

- davantage axer sur les résultats la conception et la mise en œuvre de ses projets relatifs aux migrations et à l'exode. Cette attention accrue portée aux résultats signifie que la planification et l'exécution des projets doivent au maximum tenir compte des changements positifs et négatifs, intentionnels ou

non, qu'ils entraînent et maximiser les changements positifs ;

- renforcer le suivi des résultats de ses projets. Le suivi des résultats consiste à observer en permanence les changements positifs ou négatifs, intentionnels ou non, et à rendre compte des résultats de ces observations. La GIZ associe habituellement ces deux termes, la gestion axée sur les résultats et le suivi des résultats, dans la notion de « suivi axé sur les résultats ».

Objet et point de mire de l'évaluation

Il s'agissait d'évaluer la conception des résultats et la mise en œuvre de l'observation des résultats sur la base de 95 projets choisis dans la thématique des migrations et de l'exode. Sur ces projets, 38 ont fait l'objet d'une analyse approfondie, dont 26 lors de l'analyse du portefeuille et les douze autres dans le cadre d'études de cas. Les projets analysés avaient été sélectionnés dans un portefeuille global de 138 projets indiquant explicitement avoir les migrants/réfugiés comme groupe cible ou ayant vocation à aider les partenaires à gérer les conséquences des migrations et de l'exode. Les projets de ce genre se trouvent classiquement dans des pays de transit ou d'accueil. L'évaluation n'était pas conçue pour examiner les projets travaillant sur la réduction des causes profondes de la migration. Les projets examinés ne sont pas circonscrits à un secteur d'intervention donné de la GIZ, comme l'économie et l'emploi, la sécurité, la reconstruction et la paix, par exemple, ils couvrent au contraire un vaste ensemble de secteurs et de zones géographiques. Conformément au cahier des charges, l'évaluation stratégique a

- identifié les secteurs prioritaires du portefeuille de la GIZ dans le domaine des migrations et de l'exode ;
- analysé le contexte de la conception et de la mise en œuvre des projets ;
- examiné les résultats escomptés pour les types de projets dominants et
- analysé la mise en œuvre pratique des projets sous l'angle des défis auxquels est confrontée l'observation des résultats.

Approche méthodologique

L'évaluation stratégique a été menée sous forme d'une évaluation concomitante intégrant des éléments ex ante et conçue de manière formative. Elle n'avait donc pas pour objectif premier de fournir une appréciation rétrospective à des fins de reddition de comptes, mais de mener une analyse avant et pendant la phase de mise en œuvre. En tant qu'évaluation formative, elle avait pour objectif de contribuer à l'amélioration des projets actuels et futurs et d'appuyer la gestion des connaissances et la réflexion interne sur les projets relatifs aux migrations et à l'exode.

La conception retenue pour l'évaluation stratégique était qualitative, non expérimentale et structurée en quatre parties : premièrement, la typologisation des objectifs des projets ; deuxièmement, l'analyse approfondie des projets sélectionnés ; troisièmement, l'examen des connaissances disponibles sur les résultats escomptés sélectionnés et quatrièmement, des études de cas.

Pour les études de cas, deux portaient sur des pays et ont donné lieu à des missions au Maroc et dans le nord de l'Irak tandis qu'une autre était de nature thématique. Pour cette dernière, un choix a été effectué parmi les types d'objectifs pertinents pour la stratégie de l'entreprise, mais faisant en interne l'objet d'une controverse au plan technique. En vertu de ces critères (pertinence pour la stratégie de l'entreprise et type d'objectif controversé en interne), c'est le thème « Retour et réintégration » qui a été retenu. Une mission de courte durée en Albanie a eu lieu dans le cadre de cette étude de cas thématique. Les principales méthodes de collecte de données utilisées ont été l'analyse documentaire, les entretiens semi-structurés et l'observation participante. Elles ont été complétées en Albanie par une discussion dirigée en groupe.

Les limites de l'approche

L'approche retenue pour l'objet de l'évaluation présente plusieurs limites. Tout d'abord, les projets retenus pour l'analyse approfondie ne reflètent pas la totalité du portefeuille Migrations et exode, car une analyse encore plus complète aurait pris trop de temps. De plus, si une analyse exhaustive est impossible, c'est aussi parce que le portefeuille évolue sans cesse et rapidement, ce qui peut entraîner un

glissement des thématiques prioritaires et modifier les proportions des différents groupes cibles. En sélectionnant les projets, on a toutefois veillé à tenir compte de tout l'éventail de types de projets et pris en considération leur répartition géographique.

Deuxièmement, les évaluateurs ont répondu aux questions de l'évaluation en s'appuyant essentiellement sur les indications fournies par les collaborateurs responsables. À des fins de triangulation, les évaluateurs ont, quand c'était possible, mené des entretiens avec des représentants de commettants, de partenaires, d'autres organismes d'exécution et d'organisations multilatérales et comparé les résultats. Les entretiens avec des groupes cibles de migrants n'ont pu avoir lieu que dans une seule étude de cas, ce qui a beaucoup réduit les possibilités de triangulation.

Troisièmement, en raison de la grande diversité des projets, il n'a été possible de recueillir de données factuelles que sur un certain nombre d'hypothèses de résultats, en procédant par échantillonnage et sans aucune prétention à l'exhaustivité. Quatrièmement, les évaluateurs n'ont pas eu accès à tous les processus pertinents, mais cette limitation a toutefois eu un caractère exceptionnel. Ils ont eu accès à un grand nombre de processus en cours et ont pu consulter des documents confidentiels.

Les groupes cibles au sein du portefeuille analysé

Selon les documents de projets de la GIZ, le portefeuille analysé a pour principal groupe cible les réfugiés, suivis des personnes déplacées internes et des personnes de retour. Ces projets représentent au total 63 % des projets étudiés. Seuls 13 % des projets en revanche citent comme groupe cible d'autres migrants, comme les travailleurs hautement qualifiés ou les migrants (potentiels) pour cause d'études. 24 % des projets étudiés indiquent d'autres groupes cibles, comme les institutions publiques, les organisations internationales ou les divisions du BMZ, p. ex., dont les capacités de gestion des migrations et de l'exode doivent être renforcées. Ces pourcentages mettent en évidence combien l'activité actuelle est centrée sur les crises et l'exode. Il faut toutefois souligner que la plupart des projets s'adressent à deux ou plusieurs groupes cibles et interviennent selon une approche intégratrice. De ce fait, les res-

sources ou les services ne sont pas fournis uniquement à un groupe cible strictement délimité de migrants (p. ex. personnes de retour, réfugiés), mais aussi à tous les autres membres de la commune d'accueil. Sur les projets composant le portefeuille global étudié, 66 % indiquent les communes d'accueil comme groupe cible. Les projets ayant pour groupe cible les réfugiés et les personnes déplacées internes sont même 98 % à citer également la commune d'accueil comme groupe cible.

Types d'objectifs dans le domaine des migrations et de l'exode

On peut subdiviser le portefeuille étudié en six types d'objectifs :

- Type 1 : stabilisation des territoires/pays victimes de crises et conflits aigus ;
- Type 2 : amélioration des bases d'existence et des conditions de vie ;
- Type 3 : appui au retour et à la réintégration ;
- Type 4 : amélioration du soutien psychosocial ;
- Type 5 : amélioration de la politique migratoire, des régimes d'asile et de la gestion des frontières ;
- Type 6 : renforcement du potentiel de développement des migrants.

Le type d'objectif 2 représente la majorité (53 %) de tous les projets étudiés, la part moyenne de chacun des autres types représentant moins de 10 % du total. Le portefeuille examiné se distingue par une grande diversité d'objectifs et de secteurs. Pour la majeure partie de ces projets, le lien avec les migrations et l'exode résulte du fait que la GIZ a étendu certains types de projets préexistants au groupe cible des migrants et des réfugiés. La grande majorité des projets s'inscrit également, au niveau des pays, dans le prolongement de pôles d'intervention prioritaires préexistants de la coopération allemande au développement (CD). Cela signifie que les groupes cibles des migrants et des réfugiés ont été intégrés au portefeuille existant de la GIZ, mais il y a des exceptions. À ce jour, les migrants et les réfugiés sont rarement pris en compte par les projets menés dans les domaines du droit et de la justice, de la sécurité et de la bonne gouvernance. Actuellement, les questions de gouvernance sont presque uniquement l'apanage de nouveaux projets spécifiquement consacrés à l'exode ou à la migration et visant à appuyer

la gestion des frontières et la mise en place de régimes d'asile.

Gestion des objectifs des commettants par la GIZ

Dans le portefeuille Migrations et exode, la GIZ ne travaille pas seulement avec son commettant principal, le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), mais également avec d'autres, comme le ministère des Affaires étrangères (AA), l'Office fédéral des migrations et des réfugiés (BAMF) et la Commission européenne. Dans pratiquement tous les projets étudiés, la GIZ était sous la pression de ses commettants tant pour les délais que pour la délivrance des prestations. Lors des entretiens, les collaborateurs de la GIZ ont indiqué que cette pression était nouvelle et l'attribuaient à des raisons de politique intérieure. Elle est sensible tant dans les projets financés par l'Union européenne que dans ceux commandités par le gouvernement fédéral. En dehors d'éventuelles considérations de politique intérieure de la part des commettants, la situation de crise et de conflit dans les différents pays considérés exigeait des actions urgentes, ce qui a également beaucoup pesé sur les délais et performances imposés.

La latitude de conseil dont disposait la GIZ par rapport aux objectifs du projet considéré variait en fonction du commettant et du marché. Dans le cas du BMZ, on a par exemple constaté à propos du thème du retour que la GIZ parvenait à faire évoluer les objectifs souhaités par ses commettants au moment de la discussion technique de fond. Il en a été de même pour la thématique de la gestion des frontières discutée dans le cadre d'un dialogue avec la Commission européenne et les États membres de l'Union européenne. Dans certains cas cependant, des prescriptions politiques draconiennes ont grandement limité la liberté de conception de la GIZ.

Des collaborateurs de la GIZ des différents échelons portaient un regard critique sur certains objectifs des politiques de l'Allemagne et de l'Union européenne en matière de réfugiés et de migration. Certains nouveaux projets réalisés dans les domaines de la stabilisation, du retour et de la gestion des frontières allaient à l'encontre de l'idée que de nombreux collaborateurs se font de la politique de développement. D'autres collaborateurs considéraient qu'il était inévitable que la coopération technique et internationale soit pilotée par les intérêts et ont essayé d'adapter

leur propre activité à ce cadre politique.

La GIZ a commencé à élaborer des principes de conception pour les projets liés à la migration. Ces principes essaient de rapprocher deux aspects difficilement conciliables : proposer une orientation technique pour le dialogue avec les commettants tout en évitant de restreindre la liberté de la GIZ dans le développement de domaines d'activité.

En réaction aux prescriptions du Fonds vert pour le climat, la GIZ a également élaboré des « sauvegardes », c'est-à-dire des normes propres à l'entreprise, non liées aux commettants, utilisées pour l'évaluation des risques et l'assurance qualité. Ces sauvegardes concernent aussi la thématique des migrations et de l'exode, car elles prescrivent, tous commettants confondus, d'examiner tous les projets pour identifier les éventuels résultats négatifs non intentionnels, en particulier ceux concernant les droits humains et les dynamiques de conflit.

Conception des projets

Les procédures d'examen standardisées pour le domaine d'activité BMZ ont une application variable dans la pratique. Ainsi, sous l'effet de la forte pression exercée pour accélérer la mise en œuvre des actions, les procédures d'élaboration des propositions de projet et l'exécution des missions d'examen ont été raccourcies ou, parfois, n'ont pas été entièrement appliquées. Dans les pays en situation de crise ou de conflit, la GIZ a toutefois le plus souvent mené des analyses de conflits et de contexte même lorsque le commettant ne l'avait pas explicitement exigé. La plupart des projets soumis à un examen approfondi s'intéressent aux critères « *Do no harm* » (ne pas nuire) et aux risques, mais avec une intensité différente.

On constate des différences importantes d'un projet à l'autre en ce qui concerne la qualité de la conception des résultats. Un tiers environ des projets examinés de manière approfondie est très axé sur les extrants. Il s'agit surtout d'actions à gros budget du BMZ touchant à l'aide de transition et d'actions menées dans des contextes de crise avec un financement du ministère des Affaires étrangères. Afin de pouvoir décaisser les fonds importants nécessaires, l'accent est mis, conformément aux prescriptions des commettants, sur des prestations à court terme directement destinées aux bénéficiaires, p. ex. des actions de type « argent contre travail » ou des offres de formation.

Pour les projets qui ne sont pas axés sur les produits (extrants), mais sur les résultats globaux (réalisations et impacts), on observe que le raccourcissement parfois radical des chaînes de causalité affaiblit la conception des résultats. On remarque dans ces cas que les propositions de projet ne formulent pas les hypothèses de résultats de manière détaillée. Les objectifs de module et de programme (réalisations) indiqués dans les propositions de projet sont parfois formulés de manière volontairement vague ou imprécise, afin de préserver une certaine souplesse lors de la phase de mise en œuvre. En outre, les objectifs poursuivis par les commettants pour des motifs de politique intérieure, étrangère et de sécurité restent implicites.

Mise en œuvre

Dans un premier temps, surtout dans les contextes de crise et de conflit et pour les gros projets de l'aide de transition, la mise en œuvre mettait l'accent sur la réalisation des objectifs chiffrés fixés pour les extrants et sur le décaissement de fonds, reléguant la gestion axée sur les résultats à l'arrière-plan. Au fil de la mise en œuvre, les collaborateurs de la structure décentralisée faisaient toutefois évoluer la gestion axée sur les résultats (parfois avec, parfois sans le soutien du Pôle d'expertise d'Eschborn) dès que l'obligation de performance retombait et qu'ils avaient meilleur espoir de réaliser les chiffres fixés. Ce faisant, ils utilisaient les marges de manœuvre existant dans les propositions de projet, dépassant volontairement certains indicateurs et, quand c'était possible, adaptant des activités.

La forme retenue pour le suivi et les rapports était essentiellement fonction des exigences des commettants et non des normes de la GIZ qui ne sont pas liées à des commettants. Dans certains cas extrêmes, l'impasse a même été faite sur le système de suivi quand les commettants faisaient pression pour accélérer la mise en œuvre. À d'autres occasions, l'accent a été mis sur des rapports spéciaux exigés par les commettants et prévoyant un contrôle très serré des prestations fournies. Nombre de collaborateurs interrogés considéraient le centrage du suivi sur les extrants comme problématique et se sont montrés très exigeants vis-à-vis du suivi des résultats. Au fur et à mesure qu'il y avait moins de pression à la performance, le suivi des réalisations s'est développé, avec retard, pendant la mise en œuvre.

L'examen des effets des prestations fournies sur les groupes cibles de migrants a été rendu difficile par le fait que les projets n'avaient pas toujours collecté les données en différenciant selon les différents groupes cibles et, plus rarement encore, au sein des groupes cibles. C'est également ce que l'on a constaté pour les propositions de projets indiquant avoir comme groupe cible des migrants particulièrement vulnérables. Une désagrégation aurait été assez facilement réalisable pour les projets qui fournissaient des prestations directes, comme des actions de formation ou des programmes de type « argent contre travail ». Un suivi des résultats dûment désagrégé est toutefois plus complexe et plus coûteux à mettre en place pour les projets visant à renforcer la capacité d'action des structures étatiques.

Dans les projets analysés comme études de cas, rares sont les fois où la sensibilité aux conflits et le respect du principe « ne pas nuire » ont été véritablement examinés lors de la mise en œuvre. Cela était dû pour beaucoup à l'obligation de faire avancer la mise en œuvre, mais aussi à l'insuffisance des structures incitant au respect des directives « ne pas nuire » en cours de mise en œuvre.

La forte pression exercée en termes de respect des délais et de livraison a en outre mis en évidence quelques déficits institutionnels. La difficulté à recruter rapidement du personnel qualifié pour mettre en œuvre les projets était une première pierre d'achoppement ; d'autres blocages découlaient des structures administratives de la GIZ en général et des règles pour les achats et approvisionnements en particulier.

Centrage sur les partenaires et les groupes cibles

Les partenaires apprécient la concertation avec la GIZ, mais estiment qu'il est nécessaire de poursuivre le dialogue politique sur les objectifs globaux qui guident l'activité de la GIZ et président aux décisions de ses commettants dans le domaine des migrations et de l'exode. Il subsiste des sources de tensions non résolues dans l'écart entre les attentes des commettants et les priorités des partenaires ou les besoins des groupes cibles. Bien qu'il y ait déjà une meilleure concertation entre les différents ministères fédéraux sur les questions de politique migratoire, la GIZ est encore occupée sur le terrain pratique par des questions de concertation. Ce facteur mobilise des ressources et peut retarder la mise en œuvre.

En ce qui concerne la prise en compte des besoins spécifiques des groupes cibles, force est de constater qu'il n'y a pas toujours eu de recensement des priorités de ces groupes parfois très hétérogènes (réfugiés, autres migrants, dont migrants intérieurs, ou migrants particulièrement vulnérables, comme les victimes de la traite d'êtres humains, et aussi les communes d'accueil) ou alors seulement après le début du projet. L'obligation, déjà décrite, de faire avancer la mise en œuvre s'opposait à réaliser une analyse détaillée des besoins avant le début du projet.

Les collaborateurs et collaboratrices de la GIZ sont un important atout de l'entreprise pour la gestion des défis liés aux migrations et à l'exode. Ils ont fait preuve d'une très grande souplesse ; ils se sont investis avec motivation et efficacité afin d'agir de manière responsable dans ce contexte restrictif.

Conclusions : conception et mise en œuvre

Les difficultés et points faibles constatés dans les projets étudiés sont dus en premier lieu aux conditions adverses dans lesquelles le portefeuille Migrations et exode a été élaboré et est mis en œuvre. On évoquera notamment l'augmentation du nombre de migrants et de réfugiés, l'hétérogénéité des flux migratoires, la persistance de conflits violents et l'absence d'accord entre les commettants et les pays partenaires sur les questions fondamentales de la politique migratoire. Il convient également de citer, élément nouveau pour la coopération internationale allemande, l'imbrication des questions de politique étrangère, de sécurité et de développement et des intérêts de la politique intérieure.

Bien que ces conditions d'ensemble échappent au contrôle de la GIZ, cette dernière peut s'y préparer encore mieux et ainsi, malgré ces circonstances difficiles, concevoir et mettre en œuvre des projets de grande qualité, axés sur les résultats et utiles aux groupes cibles. Pour ce faire, il faut non seulement tenir compte des aspects techniques de la conception des résultats, mais également optimiser les processus standard, mener un dialogue poussé avec les commettants et renforcer le réseautage avec les autres acteurs.

Plausibilité des résultats escomptés

En ce qui concerne les résultats d'importance stratégique escomptés, le présent rapport fait une synthèse des bonnes pratiques, des connaissances attestées sur les résultats (données probantes), des défis et des risques et répertorie des champs d'observation. Les résultats escomptés qui ont été sélectionnés portent sur la mise en place de mécanismes de protection des réfugiés et des migrants vulnérables (*protection governance*), sur des programmes de type « argent contre travail », sur l'approche intégrative, sur le retour et la réintégration ainsi que sur la santé mentale et le soutien psychosocial (*Mental Health and Psychosocial Support-MHPSS*).

Les données factuelles disponibles sur ces thèmes varient de manière considérable. Globalement, il y a trop peu de résultats escomptés sur lesquels on dispose de données factuelles suffisantes pour orienter en conséquence la conception des projets et on constate au contraire des lacunes dans ces éléments. En renforçant le suivi axé sur les résultats, la GIZ peut et devrait contribuer à augmenter la somme de connaissances disponibles pour la conception reposant sur des données factuelles.

Ainsi, pour mettre en place des structures administratives nationales fixant le statut des réfugiés, identifiant les cas vulnérables et orientant par leur conseil les migrants vulnérables tels que les victimes de la traite des êtres humains, les données probantes disponibles sont encore trop peu nombreuses. Ici, à la différence d'autres domaines, la GIZ peut toutefois s'aider des documents de référence internationaux sur les normes de protection et la coopération internationale, qui représentent une base généralement acceptée de bonnes pratiques.

Concernant les actions de type « argent contre travail », les données factuelles disponibles attestent d'effets positifs à court terme sur l'amélioration des conditions de vie, sur l'estime de soi des bénéficiaires et sur les infrastructures publiques et sociales, sur les services de base et les circuits économiques locaux. On ne dispose en revanche pas de données factuelles sur les résultats à long terme. Les actions de type « argent contre travail » ne peuvent donc pas se substituer aux approches de coopération au développement à long terme ou aux actions de consolidation de la paix. En outre, ces approches « argent contre travail » présentent des risques : elles peuvent favoriser certains groupes lors de la sélection,

accroître la concurrence sur le marché du travail et créer des problèmes psychiques lorsque le soutien s'arrête. Sous l'angle de l'efficacité, on peut se demander s'il ne faudrait pas privilégier les transferts monétaires, moins complexes, tels qu'ils sont actuellement de plus en plus pratiqués dans l'aide humanitaire. De ce point de vue, on préférera l'approche « argent contre travail » à la remise d'espèces seulement si les bénéficiaires effectuant ces travaux en retirent une valeur ajoutée allant au-delà de la satisfaction des besoins à court terme.

L'approche intégrative est utilisée par pratiquement tous les projets de la GIZ qui fournissent des prestations aux migrants et aux réfugiés, mais elle n'est pas définie et comprise de la même manière par tous les collaborateurs. Elle est plus particulièrement utilisée en tant qu'instrument important de gestion des conflits. Cette hypothèse est généralement confirmée par la littérature, mais elle est notamment conditionnée à l'existence d'une clé de répartition mûrement réfléchie, adaptée à la situation et acceptée par les groupes cibles. Les risques que cette approche peut présenter sont la captation des ressources par les élites, une différenciation insuffisante entre les communes d'accueil et les migrants (deux groupes hétérogènes) et la perception subjective que certains groupes cibles sont favorisés.

Pour le retour et la réintégration, les résultats centraux escomptés par la GIZ sont attestés par des données factuelles. L'amélioration des services aux personnes de retour et aux communes d'accueil (avec le soutien socio-économique comme priorité) peut contribuer à un retour et une réintégration durables. Il existe toutefois toute une série de facteurs individuels et structurels qui jouent un rôle important dans la durabilité et la réussite des actions de réintégration et qui échappent presque entièrement à l'emprise de la GIZ. Les données factuelles examinées ne confirment pas le résultat escompté, à savoir que l'appui à la réintégration préviendrait la remigration. L'hétérogénéité du groupe cible des personnes de retour et la capacité de mesurer la réintégration font partie des défis majeurs de la thématique du retour et de la réintégration.

Il n'existe à ce jour que relativement peu de données factuelles scientifiques sur les effets escomptés des actions de santé mentale et de soutien psychosocial (MHPPS) menées dans un contexte d'exode et de migration. Le grand nombre de formulations possibles pour les réalisations des actions MHPPS com-

plique la systématisation des connaissances empiriques. La standardisation pourrait permettre d'y remédier. Dans la mesure où elles peuvent être transposées au contexte de la CD, les formulations de réalisations standardisées proposées par le Comité permanent interorganisations des Nations unies (IASC) pourraient servir de repère à la conception de résultats de la GIZ et contrecarrer l'orientation sur les extrants que déplorent les praticiens.

Recommandations

Le rapport formule huit recommandations destinées à aider la GIZ à améliorer la conception des résultats et le suivi axé sur les résultats dans le portefeuille Migrations et exode. Ces recommandations, qui peuvent être concrétisées par des indications opérationnelles, sont les suivantes :

1. Agir en anticipant et en réseau.
2. Concilier la réactivité et les processus standard – surmonter le mode de crise.
3. Continuer à pratiquer la gestion axée sur les résultats même sous la pression du rendement.
4. Prioriser le suivi des résultats dans la mise en œuvre.
5. Respecter l'obligation de diligence en matière de droits humains et les principes de l'approche « ne pas nuire ».
6. Consolider l'approche intégrative.
7. Tenir davantage compte des besoins et des connaissances des groupes cibles.
8. Mener un dialogue sur les controverses entourant la politique migratoire.

La recommandation 1 porte sur le positionnement stratégique de la GIZ. Son objet est une meilleure préparation de la GIZ aux évolutions futures des flux de migrants et de réfugiés, une conception complémentaire et transfrontalière, des échanges entre des experts de l'exode et des migrations, la mise en réseau avec d'autres acteurs et les thèmes prioritaires.

La recommandation 2 traite essentiellement des processus standard dans le domaine du *recrutement de personnel, des achats et approvisionnements et des contrats*. Les processus standard de la GIZ ne devraient pas être axés sur la capacité de réaction en situation de crise, car les procédures d'examen établies sont un atout de la GIZ. La GIZ peut en revanche renforcer sa capacité de réaction ; elle

devrait adopter un guidage permettant d'éviter à l'avenir une mise en œuvre en mode de crise en réponse à des demandes de gros projets à monter à brève échéance. À ce propos, il est notamment indiqué de renforcer les capacités de recrutement rapide de personnel et de coaching.

La recommandation 3 traite de l'orientation sur les réalisations et plus particulièrement de la question de savoir comment la GIZ peut préserver et renforcer sa pratique établie de la gestion orientée sur les résultats, même dans les contextes de crise ou de conflit ou quand une pression à la performance émane des commettants. Afin d'améliorer l'orientation sur les réalisations, la GIZ devrait notamment investir dans la qualité des missions d'examen et faire en sorte que les responsables du marché et les collaborateurs sur le terrain aient plus facilement accès aux résultats de ces missions. Les missions d'examen et le contrôle de la qualité devraient davantage veiller à ce que les projets formulent des réalisations (et non des extrants) au niveau des objectifs de module. Il faut expliquer avec précision les hypothèses de résultats dans les sections descriptives des propositions de projet. Il n'est pas recommandé d'opter pour des modèles de résultats concernant à la fois plusieurs projets ou plusieurs contextes. Les sauvegardes doivent être mises en œuvre sans exception, de manière systématique et pour tous les commettants dans le portefeuille Migrations et exode.

La recommandation 4 traite du suivi des résultats lors de la mise en œuvre. La GIZ devrait prioriser le suivi dans la phase de mise en œuvre et mettre au point ses systèmes de suivi plus tôt que ce n'est actuellement le cas. À cet effet, il est indiqué de prévoir des lignes budgétaires spécifiquement consacrées au suivi. Les données collectées devraient permettre d'étudier les résultats obtenus (réalisations) et, lorsque cela est pertinent, la contribution des projets de la GIZ à la paix. Lorsque c'est possible, il convient toujours de compléter le suivi effectué par des tiers par d'autres formes de suivi et n'en faire qu'exceptionnellement la seule forme de collecte de données. La gestion orientée sur les résultats se trouve particulièrement mise au défi lorsque certains commettants de projets de la GIZ exigent, sous l'effet d'une pression politique, la fourniture rapide de prestations. Dans ces cas, la GIZ devrait négocier, en concertation avec les différents commettants, une solution équilibrée associant une remise rapide des rapports sur les prestations fournies et un examen critique, moins encadré, des résultats, qu'ils soient

obtenus ou non (réalisations).

La recommandation 5 concerne l'obligation de diligence en matière de droits humains et l'assurance de l'approche « ne pas nuire ». En vertu des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP) et en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies, la GIZ est investie, indépendamment de ses commettants, de sa propre obligation de diligence en matière de droits humains, et devrait donc investir dans l'étude des impacts (sauvegardes). Des guides internes devraient signaler de manière détaillée les risques connus dans le contexte des migrations et de l'exode. Il faut développer les structures incitant à un meilleur suivi des principes de l'approche « ne pas nuire ».

Les recommandations 6 à 8 concernent les approches et enjeux techniques. Il convient dans un premier temps de consolider l'approche intégrative en en donnant une définition uniforme, en continuant à développer les connaissances internes sur l'approche et en sensibilisant les collaborateurs aux limites de cette approche. La GIZ devrait notamment examiner ses différentes procédures de ciblage et mettre au point une instruction pour le ciblage futur dans le cadre de l'approche intégrative.

Il est en outre recommandé de tenir davantage compte des besoins, des connaissances et des aptitudes des groupes cibles et de les recenser à un stade précoce en les différenciant dûment par groupes cibles. Les projets à plus long terme doivent toujours contenir des éléments participatifs et associer également des représentants des migrants et des réfugiés. La GIZ devrait davantage développer son mécanisme de gestion des réclamations afin de remplir son obligation de diligence en matière de droits humains et d'identifier et supprimer suffisamment tôt les éventuels résultats négatifs de son action dans le contexte des flux de migrants et de réfugiés.

Enfin, la GIZ ne peut ignorer les controverses sur la politique migratoire et doit à ce propos essayer d'assumer un rôle d'intermédiaire entre les commettants, les gouvernements partenaires et les groupes cibles tout en appuyant la nécessaire conciliation des intérêts. Il est conseillé à l'entreprise de mener une réflexion encore plus approfondie sur les réserves techniques exprimées par les collaborateurs et de mieux communiquer sur les décisions relevant de la stratégie de l'entreprise. En l'occurrence, il est particulièrement indiqué de revoir le mode actuel de

formulation des principes de conception, de clarifier le caractère contraignant de ces principes et de les publier. Pour la communication vers l'extérieur, il faut mieux former les collaborateurs, non seulement pour éviter les préjudices en termes de réputation, mais aussi pour réfuter et, lorsque c'est possible, corriger les attentes irréalistes de certaines parties des milieux politiques et de l'opinion publique allemandes en ce qui concerne les objectifs réalisables du portefeuille Migrations et exode.

Structure du rapport

Le rapport comprend huit chapitres. Le premier chapitre expose les objectifs de l'évaluation, l'objet de l'évaluation et l'utilisation visée. Le chapitre 2 définit les principales notions utilisées. Le chapitre 3 est une description plus précise de la démarche méthodologique, suivie au chapitre 4 d'un aperçu du portefeuille étudié. Le rapport présente ensuite les résultats et les conclusions relatifs à la conception des résultats (chapitre 5) et à la mise en œuvre du suivi des résultats (chapitre 6). Sur la base d'un examen des données factuelles disponibles et des connaissances empiriques, le chapitre 7 se penche sur la plausibilité d'un certain nombre de promesses de résultats. Le chapitre 8 contient une description détaillée des recommandations.

Une fois établi, le rapport est complété d'un avis technique et d'une réponse de la direction.

Le rapport principal en allemand est disponible sur le site Internet de la GIZ :

https://www.giz.de/de/downloads/FINAL%20Hauptbericht_USE%20Flucht%20und%20Migration_final%20200618.pdf

Avis technique

La GIZ a chargé en décembre 2016 un consortium composé des instituts GPPI et adelphi de réaliser une évaluation stratégique sur le thème « Exode et migrations ».

Les évaluations stratégiques sont décidées par le directoire et financées et exécutées par l'unité d'état-major Évaluation agissant sous sa propre responsabilité. Elles traitent des décisions à prendre et des processus de changement de l'entreprise et peuvent concerner tant le domaine de la fourniture de prestations que les stratégies de l'entreprise. Les évaluations stratégiques aident à prendre des décisions reposant sur des données factuelles et appuient l'apprentissage organisationnel et la reddition de comptes.

On encourage l'utilisation des résultats de l'évaluation en centrant la conception sur les connaissances recherchées, les besoins d'information et les capacités de mise en œuvre des acteurs intéressés. Cela implique notamment d'associer toutes les parties prenantes majeures au processus d'évaluation par le biais de groupes de référence.

La présente évaluation stratégique a été consacrée à l'exode et aux migrations, car ce thème est très pertinent et confronte l'entreprise à plusieurs défis. Cette thématique a ainsi été marquée par une forte augmentation des ressources et par un grand nombre de nouveaux projets, dont certains portent sur des volumes très importants. Les différentes modalités des donneurs, les contextes dynamiques et la complexité des problématiques constituent des contraintes particulières pour la conception et la mise en œuvre des projets.

L'évaluation stratégique « Exode et migrations » a notamment vocation à aider la GIZ à :

- davantage axer sur les résultats la conception et la mise en œuvre de ses projets relatifs à la migration et à l'exode et
- renforcer le suivi des résultats de ses projets.

L'évaluation avait pour objet la conception des résultats et la mise en œuvre de l'observation des

résultats de 95 projets choisis dans le domaine des migrations et de l'exode. Sur ces projets, 38 ont fait l'objet d'une analyse approfondie, 26 dans le cadre de l'analyse du portefeuille et douze dans le cadre d'études de cas.

L'évaluation n'a pas été conçue comme évaluation de projets individuels et n'a non plus eu recours aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE comme éléments structurants. Elle a été conçue comme une évaluation formative intégrant des éléments ex ante. L'objectif premier n'était pas de fournir une appréciation rétrospective à des fins de reddition de comptes, mais de mener une analyse avant et pendant la mise en œuvre des projets de la GIZ examinés afin d'améliorer de manière continue et systématique la gestion axée sur les résultats et le suivi des résultats des projets dans le domaine de l'exode et des migrations.

Les évaluateurs et évaluatrices ont combiné plusieurs méthodes qualitatives, notamment l'analyse documentaire et les entretiens semi-structurés. Lorsque cela était possible, on a procédé à une triangulation des données, des méthodes et des experts. En vue d'une analyse approfondie du portefeuille et de la préparation des études de cas, on a exploité des propositions de projets accompagnées de leurs modèles et matrices de résultats, des propositions de modifications, des rapports d'avancement et des informations sur la mise en œuvre des projets. Dans le cadre d'une recherche documentaire, les évaluateurs et évaluatrices ont exploité les guides pertinents de la GIZ, des documents de référence internationaux ainsi que des évaluations pertinentes et des publications scientifiques (en utilisant notamment des répertoires de données factuelles comme « 3ie evidence gap maps » et « evidence aid »). Ils ont en outre mené des entretiens semi-structurés avec 121 personnes. Une description détaillée de la méthodologie et de ses limitations se trouve au chapitre 3 du présent rapport.

Afin que l'évaluation puisse fournir les résultats les plus utiles possibles, les évaluateurs et évaluatrices ont cherché à instaurer un dialogue étroit avec tous les acteurs de la GIZ concernés. Outre les échanges avec le groupe de référence de l'évaluation stratégique, le caractère formatif de l'évaluation a été assuré par les formats d'échange utilisés lors de nombreuses manifestations :

- Rencontre avec le groupe de travail « Exode et migrations » composé de représentants de toute l'entreprise (format d'échange au niveau des directions des divisions)
- Discussions avec des collaborateurs expatriés sur l'approche, les objectifs et les questions de l'évaluation stratégique lors d'un atelier organisé à Amman pour tirer les enseignements de l'initiative spéciale sur l'exode
- Participation à un forum spécialisé sur le retour organisé à Eschborn et à un atelier sur le même sujet à Berlin
- Rencontre organisée dans le cadre d'un atelier de quatre jours avec les groupes de travail « Refugees, IDP, Returnees, Host Communities » et « Mental Health and Psychosocial Support » du réseau « International Cooperation in Conflicts and Disasters » (NICD) de la GIZ
- Deux débriefings à l'issue des études de cas dans les pays. Les échanges ont mis l'accent sur les observations et résultats provisoires.
- Présentation et discussion des recommandations avec des collaborateurs et collaboratrices de la GIZ sélectionnés pour leur expertise ; thèmes abordés : remise en question critique, affinement et finalisation.

Le rapport a été produit par les expert-e-s externes mandatés. La GIZ estime que l'évaluation a été menée selon une méthodologie solide et axée sur l'utilisation. La matrice d'évaluation jointe (annexe 3) montre comment les différentes questions de l'évaluation ont été traitées de manière méthodique, quelles sources de données ont été utilisées et quelles conclusions et recommandations en ont été tirées.

Globalement, les résultats de l'évaluation sont valides et utiles pour la GIZ.

Réponse de la direction

Dans la présente réponse, la direction de la GIZ indique dans quelle mesure elle adhère aux recommandations de l'évaluation et quelle appréciation elle porte sur leur pertinence et leur utilité. La GIZ élaborera pour les recommandations prioritaires un plan de mise en œuvre indiquant les actions d'amélioration retenues, l'unité organisationnelle chargée de leur mise en œuvre, les ressources prévues et le calendrier. La mise en œuvre de ces actions sera suivie par l'unité d'état-major Évaluation et par les unités organisationnelles chargées de la mise en œuvre des actions.

Les recommandations globales suivantes ont été formulées dans le cadre de l'évaluation stratégique :

1. Agir en anticipant et en réseau
2. Concilier la réactivité et les processus standard – surmonter le mode de crise
3. Continuer à pratiquer la gestion axée sur les résultats même sous la pression du rendement
4. Prioriser le suivi des résultats dans la mise en œuvre
5. Respecter l'obligation de diligence en matière de droits humains et les principes de l'approche « ne pas nuire »
6. Consolider l'approche intégrative
7. Tenir davantage compte des besoins et des connaissances des groupes cibles
8. Mener un dialogue sur les controverses entourant la politique migratoire

Ces recommandations ont ensuite été traduites en 47 remarques opérationnelles (cf. chapitre 8). La direction a choisi de ne pas aborder chaque point dans sa réponse, mais elle prend position sur les recommandations globales en renvoyant aux points concernés le cas échéant. Les recommandations se placent à des niveaux différents : la première recommandation vise l'orientation stratégique de la GIZ, la deuxième traite des processus standard et procédures internes, en particulier en ce qui concerne le recrutement de personnel, les recommandations 3 et 4 s'intéressent à la gestion axée sur les résultats et le suivi des résultats des projets et les recommandations 5 à 8 traitent des approches et

enjeux techniques. La réponse de la direction est structurée d'après ces niveaux.

L'évaluation a été réalisée dans le cadre d'échanges approfondis avec les acteurs concernés et a été considérée comme très utile. Son caractère formatif a bénéficié du fait que l'équipe d'experts a participé activement aux différents forums de dialogue, ainsi qu'à la discussion qui a donné lieu à des retours correspondants sur les résultats (intermédiaires) de l'évaluation. Ainsi, de nombreuses améliorations opérationnelles ont été conçues dès le processus d'évaluation. Cela était d'autant plus pertinent que dans le domaine très dynamique de l'exode et des migrations, les nombreux formats d'apprentissage et d'échange entraînent des adaptations permanentes. L'évaluation a, de manière itérative, initié ou confirmé et renforcé des changements. Cela signifie toutefois qu'il n'est pas toujours possible d'identifier concrètement l'influence de l'évaluation. Lors de l'évaluation, les questions portant à controverse étaient liées aux niveaux des résultats (cf. recommandations 3 et 4) et à la perception qu'ont certains membres de la GIZ que certains projets sur l'exode présentent un risque potentiel d'érosion des valeurs de la politique de développement au profit d'intérêts de politique intérieure, étrangère et de sécurité (recommandation 8).

Recommandation 1 : agir en anticipant et en réseau

La direction adhère, sur le principe, à cette recommandation. La GIZ reconnaît, elle aussi, qu'il est pertinent d'anticiper les itinéraires empruntés par les réfugiés et les migrants et d'améliorer la concertation internationale entre les projets, p. ex. entre ceux situés le long des itinéraires de migration. L'évaluation stratégique confirme donc l'importance des activités et processus déjà engagés dans ce domaine qu'il convient encore d'intensifier. Ainsi, dans plusieurs régions, des analyses de scénarios ont été élaborées pour les itinéraires de migration et les coopérations en la matière ont été encore étendues, p. ex. avec la Banque mondiale et l'université de Maastricht. L'opportunité d'une coopération transfrontalière dans le contexte précis de l'exode et des migrations ne fait aucun doute. Cette coopération est déjà pratiquée dans la mesure du possible, mais elle se heurte aux limites posées par le caractère le plus souvent national des marchés.

Pour une part importante, la première recommandation concerne les défis que représente le caractère hétérogène des flux de réfugiés et de migrants, tant pour la conception des projets que pour les échanges techniques et institutionnels. Les échanges techniques et stratégiques recommandés par l'évaluation sont déjà en place. La direction ne partage pas la définition que donnent les experts des migrations et de l'exode et qui fait de l'exode un « sous-thème » de la migration. C'est certes correct au plan scientifique, mais l'approche est différente au niveau politique, y compris au plan international, comme en témoignent p. ex. les deux pactes mondiaux sur ces sujets.

La direction est favorable à la combinaison préconisée d'offres à court terme et de projets structurants. De surcroît, la GIZ estime que grâce à la vaste panoplie d'instruments dont elle dispose, elle est très bien placée pour traiter cet ensemble complexe situé entre l'aide humanitaire et la coopération au développement, par exemple par le biais de l'instrument de l'aide de transition. L'aide de transition allemande conçue et mise en œuvre dans les actions du BMZ a cette particularité unique de combiner précisément l'aide à court terme et une action structurante. L'évaluation recommande le traitement des aspects de gouvernance dans le portefeuille « Exode et migrations ». À ce propos, la GIZ estime que, malgré les actions déjà engagées, des mesures supplémentaires sont nécessaires, et en tiendra dûment compte dans la planification de la mise en œuvre.

Recommandation 2 : concilier la réactivité et les processus standard

La direction n'adhère pas à cette recommandation dans l'ampleur où elle est formulée. La mise en œuvre réussie des projets montre que la GIZ réagit de plus en plus rapidement aux crises et ce, même par des actions de gestion des crises et de stabilisation sensibles aux conflits et de volume important. Les mesures d'optimisation très diversifiées menées par le passé se sont traduites par des améliorations nettes des processus standard. Toutefois, la GIZ estime qu'il reste des défis à relever, en particulier pour le recrutement rapide de personnel, l'initiation des personnes recrutées et un conseil et un coaching continus sur le terrain. Une partie des mesures proposées se heurtent à des limites systémiques dues à la procédure d'attribution des marchés, d'autres

feront l'objet d'un examen de faisabilité pendant la planification de la mise en œuvre puis réalisées.

Recommandations 3 et 4 : continuer à pratiquer la gestion axée sur les résultats et le suivi des résultats même sous la pression du rendement

La GIZ était et est consciente du défi important que constitue la gestion axée sur les résultats pour les projets réalisés dans le contexte de l'exode et des migrations. Les différentes modalités des donateurs, les contextes fragiles, la complexité des problématiques, la pression très forte exercée en termes de calendrier et de mise en œuvre et la focalisation de l'attention – également au plan intérieur – constituent des difficultés majeures pour la gestion axée sur les résultats et le suivi des projets. L'évaluation stratégique devait contribuer, si possible au fil même de son déroulement, à améliorer la gestion axée sur les résultats en livrant des réflexions et suggestions concrètes élaborées avec les responsables.

La direction adhère aux recommandations sur le principe, mais une divergence d'opinion subsiste du fait de deux aspects que la GIZ estime importants pour l'évaluation des recommandations et qui tiennent surtout à la question de l'orientation sur les extrants ou sur les réalisations. D'une part, les exigences ne sont pas les mêmes que pour la coopération technique, surtout s'il s'agit de projets d'aide de transition de volume important dont la mise en œuvre est urgente. Il ne s'agit pas de planifier et réaliser des résultats à long terme en matière de développement, mais de poser les bases de l'instauration future d'une coopération au développement durable. D'autre part, ce sont les commettants, et non la GIZ, qui définissent les niveaux de résultats. Ils fixent souvent des objectifs au niveau des extrants, en fonction de l'urgence de la situation sur le terrain et des résultats rapides attendus par les partenaires et les groupes cibles. Lors de l'examen du projet et du conseil dispensé pour le marché, les niveaux des résultats font aussi l'objet d'une analyse et d'une discussion critiques par la GIZ et les commettants. Ils sont ensuite versés au marché, qui constitue le cadre d'action des projets, du suivi des résultats et des rapports.

La GIZ estime en revanche qu'il s'avère nécessaire de mieux présenter – comme recommandé dans l'évaluation – les résultats escomptés et les hypo-

thèses fondamentales d'un projet (théorie du changement) et de détailler davantage le modèle de résultats dans les propositions de module. La GIZ est également d'avis qu'il est important d'augmenter l'exploitation des données factuelles ou des connaissances empiriques attestées et abordera ce sujet pendant la planification de la mise en œuvre.

L'importance d'un système de suivi orienté sur les résultats qui soit de qualité et mis en place suffisamment tôt ne fait aucun doute, mais les niveaux d'observation suivent les niveaux d'objectifs définis dans le projet. L'élargissement thématique des champs d'observation recommandé par l'évaluation, p. ex. en ce qui concerne la situation socioculturelle et sécuritaire des groupes cibles et la contribution des projets à la paix, est considéré comme pertinent et il y sera fait suite. Les difficultés couramment rencontrées par la collecte des données dans les contextes de guerre civile et de fragilité imposent toutefois des limites. À ce propos, l'utilisation et la triangulation du suivi par une tierce partie, recommandées par l'évaluation, deviendront de plus en plus importantes.

Recommandations 5 à 8 : Respecter l'obligation de diligence en matière de droits humains et les principes de l'approche « ne pas nuire », consolider l'approche intégrative, tenir davantage compte des besoins et des connaissances des groupes cibles et mener un dialogue sur les controverses entourant la politique migratoire

Ces recommandations reflètent dans une large mesure les discussions techniques menées au sein de la GIZ, en particulier sur l'affinement de la conception de l'approche intégrative et sur l'amélioration du recensement et de la prise en compte des besoins des différents groupes cibles. Il sera décidé des actions encore nécessaires et des autres étapes du traitement lors de la planification de la mise en œuvre.

La direction se félicite de la définition de l'« approche intégrative » proposée dans l'évaluation et estime qu'elle devrait notamment être intégrée aux principes de conception liés à la thématique migratoire.

La GIZ considère également comme très importante la collecte de données différenciée en fonction des différents groupes cibles telle qu'elle est recommandée dans l'évaluation, p. ex. pour les analyses de besoins. Dans de nombreux pays, elle est toutefois

difficile voire impossible. Mais quand elle est possible, elle devrait être pratiquée. La participation, telle qu'elle est présentée dans la recommandation correspondante, est un principe important de l'activité de la GIZ. La direction adhère à la volonté de travailler de manière participative, qu'elle estime juste et importante, mais note que les possibilités de mise en œuvre dépendent beaucoup du contexte et des partenaires.

Le principe du « ne pas nuire » et l'examen des sauvegardes font déjà l'objet d'une obligation généralisée qui s'applique à tous les projets. En ce qui concerne les critiques adressées au plancher du 1 million d'euros, la direction constate qu'il n'existe pratiquement pas de projets concernés en dessous de cette limite. Il faut toutefois faire connaître et utiliser de manière plus vaste l'ensemble d'instruments disponibles pour garantir l'approche du « ne pas nuire » (p. ex. listes de contrôle de la politique migratoire, matrice PCA). Il faut continuer à faire la promotion du mécanisme de gestion des réclamations existant et le compléter en fonction du projet concerné (l'analphabétisme et les difficultés d'accès à Internet constituent souvent des obstacles).

La politique migratoire suscite de nombreuses controverses au niveau de la politique intérieure et les opinions divergent naturellement aussi au sein de la GIZ. Certains membres de l'entreprise estiment que les principes de la politique du développement risquent de s'éroder au profit d'intérêts de politique étrangère et de sécurité, comme l'a montré l'évaluation stratégique. La GIZ adhère à la recommandation qui lui a été faite d'améliorer la communication de ses décisions en direction du personnel (p. ex. la mise en valeur de nouveaux domaines d'activité) afin d'emporter son adhésion et d'offrir une orientation normative. Le document d'orientation « Migration » élaboré pendant l'évaluation a depuis été largement discuté et la GIZ renforcera sa communication proactive en direction de son personnel et du public. La GIZ estime toutefois qu'il est important de montrer clairement que la critique et les opinions d'individus ne sauraient jouer un rôle déterminant dans les décisions de l'entreprise ou l'acceptation de marchés du gouvernement fédéral.

Il est également important, en accord avec la recommandation sur la communication de l'entreprise vers l'extérieur, de montrer clairement que la

coopération au développement ne peut pas avoir pour objectif d'empêcher les migrations. Comme cela a également été conseillé dans la dernière recommandation, la GIZ restera fidèle à sa tradition et à ses atouts que constitue son orientation sur ses partenaires et ses groupes cibles et contribuera ainsi à concilier les intérêts des commettants, des gouvernements partenaires et des groupes cibles.

Photos et Sources:

Photos/Sources:

© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

Renvois et liens :

La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.

Matériel cartographique :

Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de