



MODULE



AIDE À LA RÉINTÉGRATION AU NIVEAU STRUCTUREL

4

Key Messages

- L'intégration de la réintégration dans les politiques et stratégies sectorielles et de développement aux niveaux local et national peut permettre d'apporter un soutien institutionnel plus large aux processus de réintégration, et de trouver des synergies avec d'autres secteurs.
- Le renforcement des capacités et des systèmes au niveau structurel permet d'améliorer l'appropriation des programmes de réintégration, leur durabilité et leur impact aux niveaux individuel et communautaire.
- La mobilisation et la coordination des différents acteurs sont nécessaires pour accroître l'efficacité des initiatives de réintégration. Cette coordination doit faire participer de façon stratégique tous les acteurs concernés dans le pays d'accueil et le pays d'origine.
- La mise en place de mécanismes de coopération internationale clairs et cohérents permet à tous les acteurs de comprendre leur rôle. Elle facilite l'harmonisation des processus et procédures, ce qui bénéficie aux migrants de retour, à leur communauté et à leur pays d'origine.



Responsables politiques



Administrateurs de programme/
responsables de l'élaboration des programmes



Chargés de dossier/autres membres du personnel



Fournisseurs de services



Gouvernement local



Gouvernement national

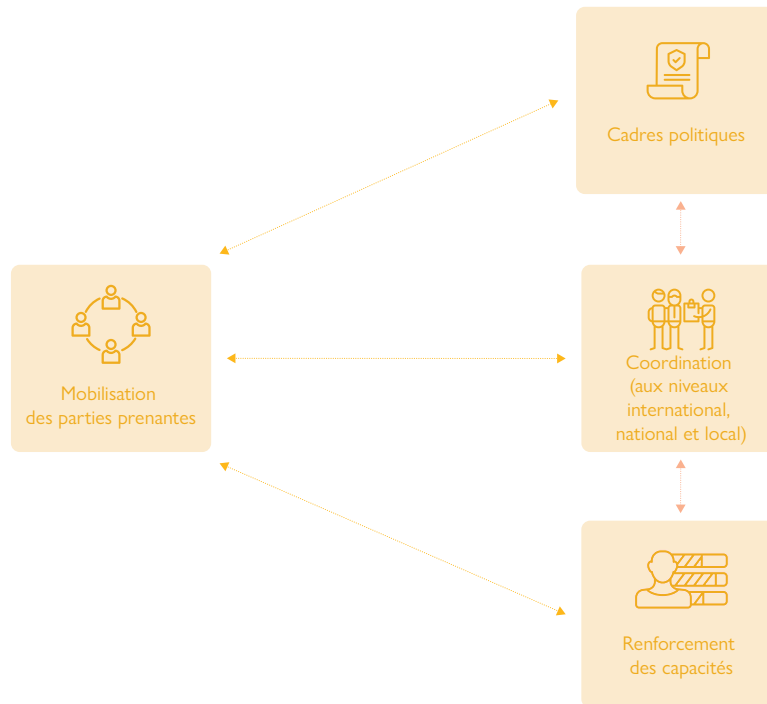


Partenaires d'exécution



Donateurs

AIDE À LA RÉINTÉGRATION AU NIVEAU STRUCTUREL



- Administrateurs de programme/responsables de l'élaboration des programmes
- Gouvernement national (des pays d'accueil et d'origine)
- Gouvernement local (des pays d'accueil et d'origine)
- Fournisseurs de services (au niveau national) • Partenaires locaux • Donateurs

INTRODUCTION

L'aide à la réintégration au niveau structurel a pour objectif de créer l'ensemble de conditions politiques, institutionnelles, économiques et sociales nécessaires à la durabilité des programmes de réintégration. Ce travail de renforcement au niveau structurel nécessite la participation et l'amélioration des capacités des principales parties prenantes, la création de mécanismes de coordination ou la consolidation de ceux qui existent, la mise au point d'un système de coopération internationale adéquat ainsi que l'intégration des questions relatives à la réintégration dans les politiques et stratégies locales et nationales. L'aide au niveau structurel doit être mise en œuvre dès le début des programmes afin de créer les conditions globales nécessaires à la durabilité de la réintégration. Les aspects structurels de la réintégration doivent être pris en compte tout au long de la fourniture de l'aide. Il est en outre particulièrement important de tenir compte des conditions politiques, institutionnelles, économiques et sociales nécessaires à une réintégration durable dans les pays affichant un taux de retour élevé.

Les facteurs structurels qui ont une incidence sur la réintégration sont liés à la situation politique, économique et sociale aux niveaux local, national et international. Ils déterminent la manière dont les stratégies de réintégration durable doivent être conçues, ainsi que les types de partenariats à établir pour aider les migrants de retour et leur communauté. La capacité des migrants à se réintégrer avec succès dépend notamment des conditions suivantes : des mécanismes de coordination efficaces ; des politiques et stratégies axées sur les personnes de retour ; la mobilisation et les capacités des acteurs concernés dans les pays d'origine et d'accueil.

Le nombre et l'ampleur des interventions structurelles dans le cadre d'un programme de réintégration dépendent des capacités existantes dans le pays d'origine ainsi que des besoins des migrants de retour et de leur communauté. Lorsque le nombre ou les besoins des personnes de retour sont limités ou lorsque des services sociaux bien établis sont disponibles, les interventions au niveau structurel peuvent mettre l'accent sur l'inclusion des migrants dans les structures existantes.

Toutefois, dans les pays d'origine où les capacités et les infrastructures ne sont pas suffisantes pour offrir aux personnes de retour et à la population locale les services nécessaires à une réintégration durable, il faudra probablement apporter un appui politique, technique et matériel (aux institutions publiques, au secteur privé et à la société civile). Les capacités structurelles, les besoins des migrants de retour et ceux de la communauté peuvent être recensés lors des évaluations initiales individuelles, de la communauté et du contexte (*voir les sections 1.4.2 ; 2.2 et 3.2*).

Le présent module donne des directives sur le renforcement des systèmes locaux, nationaux et internationaux de coopération, de gouvernance, de coordination et de prestations de services qui sous-tendent la fourniture de l'aide à la réintégration. Il couvre les éléments suivants : la mobilisation stratégique et le renforcement des capacités des acteurs concernés, ainsi que l'appropriation des initiatives par ces derniers ; le développement et le renforcement de cadres de coordination ; le recensement ou la mise en place de modèles efficaces de coopération internationale et le renforcement des cadres politiques et des stratégies appuyant la réintégration durable.

4.1 Mobilisation et renforcement des capacités des parties prenantes et appropriation des initiatives par ces dernières

Des partenariats solides avec les principales organisations et parties prenantes à tous les niveaux contribuent à la durabilité des programmes et renforcent l'appropriation locale et nationale des initiatives de réintégration. La mobilisation stratégique et le développement des capacités des parties prenantes améliorent l'efficacité des activités et favorisent la continuité des interventions après la mise en œuvre des programmes de réintégration. L'existence de solides mécanismes de coordination aux niveaux local, national et international est également d'une importance cruciale pour la durabilité de la réintégration. Ces interventions au niveau structurel doivent être prises en compte dans tous les programmes de réintégration, dès le début de la phase de planification et tout au long de la mise en œuvre du programme.

Pour pouvoir renforcer les capacités nécessaires à la réintégration aux niveaux local et national, les initiatives sur le plan structurel doivent refléter les besoins et priorités recensés par le gouvernement et la société civile dans les pays d'origine. Ces interventions sont notamment les suivantes :

- Mobiliser et renforcer la capacité locale et nationale à fournir des services de réintégration, grâce à un appui technique et institutionnel ;
- Renforcer le respect des droits des migrants de retour et des populations non migrantes grâce à des services de qualité dans des domaines essentiels tels que l'éducation et la formation, la santé et le bien-être, le soutien psychosocial, l'emploi et le logement ;
- Accroître la durabilité des interventions en faveur de la réintégration en encourageant leur appropriation par les autorités locales et nationales et par d'autres acteurs dans les pays d'origine ;
- Renforcer les cadres politiques pour promouvoir une bonne gestion des migrations (*voir la section 4.3*).

En tenant compte de ces priorités, il est important de collaborer avec les parties prenantes recensées en suivant une approche de mobilisation ciblée, afin de mettre au point des stratégies communes pour faire face aux besoins en matière de réintégration aux niveaux individuel, communautaire et structurel.

Le présent chapitre donne un aperçu détaillé du travail essentiel à effectuer avec les acteurs de la réintégration.

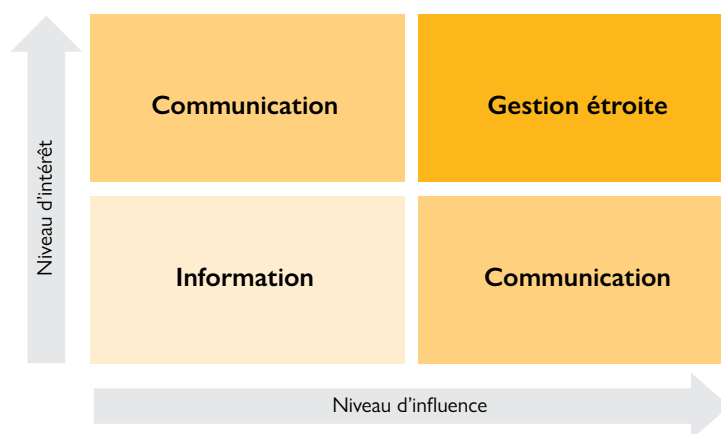
- 4.1.1 Mobilisation des parties prenantes
- 4.1.2 Développement et renforcement des capacités
- 4.1.3 Mise en place de mécanismes de coordination

4.1.1. Mobilisation des parties prenantes

À la suite de la cartographie des parties prenantes effectuée au cours de la phase de conception (*voir la section 1.4.2*), l'organisation principalement chargée de la réintégration doit définir une stratégie de mobilisation et de communication pour les divers groupes d'acteurs recensés, adaptée aux objectifs stratégiques du programme et aux parties prenantes sélectionnées. Les stratégies de mobilisation décrivent la manière d'entrer en contact avec un acteur donné et de gérer cette relation au fil du temps. Chaque stratégie doit être adaptée au profil spécifique de l'acteur concerné, ainsi qu'à son rôle prévu dans le programme. Il est particulièrement important de collaborer dès le début avec les autorités locales, compte tenu de leur connaissance approfondie des services locaux et de leur lien direct avec les migrants de retour et leur communauté.

Les stratégies de mobilisation peuvent être classées en trois catégories, en fonction de l'intérêt que portent les parties prenantes au programme et de leur niveau d'influence sur le processus de réintégration.

Figure 4.1 : Modèle de participation progressif³²



- **Information** (priorité faible) : Les acteurs ayant un faible niveau d'influence sur la mise en œuvre du programme de réintégration et peu d'intérêt pour celle-ci peuvent simplement souhaiter obtenir des informations sur le déroulement de la procédure ; l'organisation responsable devrait simplement leur présenter des informations périodiques sur ses objectifs et activités, par exemple au moyen de campagnes de sensibilisation, de publications ou de rapports.
- **Communication** (priorité moyenne) : Avec les acteurs ayant un plus haut niveau d'influence ou portant un intérêt plus élevé aux programmes, l'organisation principalement chargée de la réintégration devrait établir une communication bilatérale afin de les aider à comprendre la valeur de leur engagement. Ces acteurs devraient être encouragés à participer à des activités de réintégration ciblées. La communication avec ces parties prenantes peut consister en des activités de coordination (avec les partenaires pouvant fournir certains services de réintégration), à les inviter aux séances de planification (des activités au niveau communautaire, par exemple) ou à leur donner un accès privilégié aux informations sur le programme de réintégration.
- **Gestion étroite** (priorité élevée) : Pour les acteurs qui peuvent avoir une grande influence sur le processus de réintégration et qui ont en outre grand intérêt à collaborer avec l'organisation responsable, une approche

³² Adapté de G. De la Mata, *Do you know your stakeholders? Tool to undertake a Stakeholder analysis* (2014).

de mobilisation ciblée devrait être mise en place. Elle peut prendre la forme d'un mémorandum d'accord, d'un projet de développement local mené conjointement avec la municipalité locale, d'un partenariat public-privé avec les acteurs du secteur privé concernés, de travaux de recherche en collaboration avec une université locale ou de réunions périodiques pour harmoniser les processus et recenser les synergies.

Au moment d'élaborer des plans de mobilisation des parties prenantes, il est important d'anticiper la façon dont celles-ci pourraient percevoir le programme de réintégration.

Un aperçu des différentes catégories de parties prenantes et de leurs fonctions possibles est donné ci-après :

Tableau 4.1 : Catégories de parties prenantes, leur pertinence et leurs fonctions³³

Partie prenante	Pertinence	Fonctions possibles
<ul style="list-style-type: none"> → Autorités nationales → Ministères → Organismes publics 	<p>Les autorités nationales sont des acteurs de premier plan, car elles élaborent des politiques et initiatives nationales qui constituent le cadre des programmes locaux. Elles contribuent à orienter les relations internationales avec les pays hôtes, les gouvernements partenaires et les organisations internationales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter le cadre législatif national ; • Planifier et mettre en œuvre des politiques et projets au niveau national ; • Mettre en place, gérer et coordonner les institutions nationales et les services de gestion du retour et de la réintégration ; • Approuver les initiatives ; • Assurer la liaison avec les partenaires locaux et internationaux ; • Gérer les fonds publics au niveau national et fournir aux autres acteurs des conseils ainsi que les fonds nécessaires ; • Créer des instances de coordination multipartites ; • Déléguer la prestation des services, y compris aux organisations internationales ; • Orienter les relations avec les organisations internationales et les gouvernements étrangers.

33 Sources : Initiative conjointe pour la migration et le développement (ICMD), *Module 1 : La gestion du lien entre la migration et le développement local* (Genève, 2015a) ; *Module 2 : La création des partenariats, de la coopération et du dialogue relatifs à la M&D à l'échelle locale*. (Genève, 2015b) ; Samuel Hall, 2017.

Partie prenante	Pertinence	Fonctions possibles
<p>→ Administrations provinciales et locales</p> <p>→ Acteurs municipaux</p> <p>→ Associations de municipalités</p>	<p>Les autorités locales sont importantes parce qu'elles peuvent servir d'intermédiaire entre différents acteurs locaux et entre les acteurs au niveau local et national. Elles peuvent également donner des indications sur les priorités locales et relier l'aide à la réintégration aux plans de développement local et aux ressources et services locaux. Dans certains cas, elles peuvent jouer un rôle dans le domaine de la coopération bilatérale, par la mise en place de cadres de coopération décentralisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les cadres locaux ou nationaux à la réintégration ; • Intégrer les institutions et mécanismes d'élaboration de programmes de réintégration aux politiques et stratégies locales ; • Fournir des services aux migrants de retour ; • Assurer la liaison avec les acteurs infranationaux, nationaux et internationaux ; • Créer des instances de coordination multipartites ; • Déléguer la prestation des services ; • Élaborer et mettre en œuvre des plans de développement local et leur allouer des ressources ; • Gérer les fonds publics locaux et mobiliser des fonds publics et privés ; • Autonomiser les migrants de retour, renforcer leurs capacités et soutenir l'application de leurs droits ; • Appuyer la réintégration socioéconomique et psychosociale ; • Stimuler le développement économique local ; • Devenir des partenaires pour les activités liées à l'environnement ; • Promouvoir la participation des migrants de retour à la vie politique ; • Approuver les initiatives locales.
<p>→ Secteur privé</p>	<p>Étant des employeurs qui connaissent le marché du travail local, les acteurs du secteur privé sont particulièrement importants en ce qui concerne la réintégration économique. Ils ont souvent accès à diverses ressources qui ne sont pas toujours mobilisées pour appuyer la réintégration, notamment des ressources financières et des compétences techniques (<i>voir la section suivante</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Employer des migrants de retour ; • Rendre le marché du travail plus propice à la réintégration des migrants de retour ; • Œuvrer dans le cadre de partenariats public-privé pour appuyer la réintégration ; • Établir des partenariats pour des projets novateurs au niveau communautaire ; • Héberger des programmes d'apprentissage ; • Disposer de programmes de formation sur les tas ; • Encadrer les migrants de retour ; • Agir en tant que partenaires dans le cadre de campagnes d'information ou de sensibilisation.

Partie prenante	Pertinence	Fonctions possibles
<p>→ Organisations non gouvernementales</p>	<p>Les ONG sont des acteurs importants, tant au niveau national que local, car elles bénéficient de réseaux locaux et d'une bonne connaissance de la réalité sur le terrain, et peuvent mobiliser les communautés et traiter les questions sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer et établir des partenariats pour aider les migrants de retour et élargir l'accès aux programmes de réintégration ; • Les ONG peuvent apporter une aide économique, sociale et psychosociale si elles disposent des moyens nécessaires pour cela, en particulier dans les zones affichant un taux de retour élevé où l'organisation principalement chargée de la réintégration a une présence plus faible ; • Utiliser leurs réseaux au niveau communautaire ; • Assurer des services spécifiques en vue de la réintégration économique, sociale et psychosociale des migrants de retour ; • Faire bénéficier de leurs domaines de compétences spécifiques, tels que l'adaptation au changement climatique ou la gestion de l'environnement ; • Agir en tant que partenaires dans le cadre d'activités de plaidoyer ou de campagnes d'information/de sensibilisation.
<p>→ Organisations de la diaspora</p>	<p>Les organisations de la diaspora peuvent être importantes, car elles comprennent les expériences liées à la migration et ont accès à des ressources et connaissances culturelles dans les pays d'accueil et d'origine. Généralement, elles bénéficient en outre de réseaux sociaux dans les pays d'accueil et les pays d'origine, qu'elles peuvent mobiliser pour faciliter la réintégration. <i>(Voir plus loin dans la présente section pour de plus amples informations.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des informations sur le contexte du retour afin d'encourager la participation des migrants de retour aux projets communautaires déjà financés par la diaspora ; • Atténuer le « choc » vécu par les migrants de retour en leur présentant des réseaux sociaux et économiques avant et à leur arrivée ; • Établir des partenariats pour renforcer l'appui fourni aux migrants de retour dans les pays d'origine, par exemple au moyen d'investissements dans des activités rémunératrices collectives.

Partie prenante	Pertinence	Fonctions possibles
→ Associations de migrants	Les associations de migrants et autres sont importantes parce que leurs membres comprennent l'expérience de la migration et œuvrent parfois déjà en faveur de la réintégration, même indirectement, par l'intermédiaire de leurs projets.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point des projets et initiatives qui peuvent intéresser les personnes de retour ; • Aider les migrants de retour en leur donnant des informations sur les mesures d'appui locales ; • Agir en tant que partenaires dans le cadre d'activités de plaidoyer ou de campagnes d'information/de sensibilisation ; • Fournir des orientations pour la réintégration psychosociale des migrants de retour en s'appuyant sur l'expérience personnelle des membres.
→ Organisations internationales → Gouvernements étrangers → Autres tierces parties	Les organisations internationales, les donateurs et les gouvernements étrangers peuvent être des acteurs importants, car ils contribuent aux cadres nationaux et formulent des recommandations pour ceux-ci, mènent leurs propres programmes et évaluations et ont accès à des ressources et des compétences techniques.	<ul style="list-style-type: none"> • Lier les programmes de réintégration à d'autres projets de développement sur le territoire local ; • Intégrer le programme de réintégration aux cadres et mécanismes de coordination établis entre les parties prenantes (tels que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement) ; • Enrichir l'analyse de la situation en apportant des informations sur les écosystèmes locaux (parties prenantes, processus, dynamique socioéconomique, etc.) ; • Intégrer les programmes à leurs systèmes d'orientation vers les services favorisant la réintégration économique, sociale et psychosociale des migrants de retour ; • Agir en tant que partenaires dans le cadre d'activités de plaidoyer ou de campagnes d'information/de sensibilisation.
→ Milieu universitaire	Les institutions universitaires peuvent être des partenaires utiles parce qu'elles ont effectué ou peuvent effectuer des travaux de recherche et d'analyse dans le contexte local. Elles disposent également d'experts techniques et d'installations existantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les recherches et analyses qui soutiennent les programmes de réintégration, comme les évaluations du marché du travail ; • Faciliter la réintégration des jeunes migrants de retour qui possèdent des diplômes d'études supérieures ; • Donner des cours de langue.

Le suivi des résultats de la mobilisation des parties prenantes peut donner des indications sur la façon d'adapter cette approche et ses méthodes. Ce suivi doit s'appuyer sur un résumé des préoccupations, attentes et perceptions signalées par les parties prenantes, un résumé des discussions et une liste de résultats

communs (décisions, actions, propositions et recommandations) convenus lors des entretiens préliminaires. Quelques mois après le début du processus, et après toute modification importante, il faut évaluer les progrès accomplis vers la réalisation de ces résultats communs et adapter la méthode de mobilisation des parties prenantes si les progrès sont insuffisants.

En fonction du type de relation envisagée avec une entité, envisager d'officialiser le partenariat. La manière de le faire différera en fonction du type de partie prenante. S'il s'agit de fournisseurs de services, l'organisation principalement chargée de la réintégration a généralement conclu un accord à long terme avec eux, tandis que les partenariats avec les autorités locales et nationales sont généralement officialisés par des mémorandums d'accord (MA).



Les parties prenantes peuvent avoir des priorités concurrentes ou des ressources limitées et, de ce fait, risquent de ne pas être en mesure de participer comme le souhaitait l'organisation principalement chargée de la réintégration. Cette situation peut toutefois changer avec le temps. Il est donc important de rester en contact avec les parties prenantes, même si elles ne sont pas encore en mesure d'appuyer les programmes de réintégration. Leur volonté de participer peut évoluer au fil du temps.

Au moment de recenser les acteurs susceptibles de participer aux programmes de réintégration, l'on néglige parfois le rôle que peuvent jouer le secteur privé et les organisations de la diaspora. Ces acteurs peuvent cependant largement contribuer à améliorer les résultats de la réintégration, aux niveaux international, national et local.

Mobilisation du secteur privé

Les partenariats public-privé peuvent créer des moyens de subsistance pour les migrants de retour et les membres de la communauté et favoriser l'intégration sociale. Ces initiatives peuvent comprendre des activités de sensibilisation au vécu des migrants de retour, des services de placement professionnel, des formations, des programmes d'apprentissage ou des stages.

Les entités du secteur privé peuvent généralement tirer profit de la réintégration des migrants de retour. Elles peuvent bénéficier de la force de travail et des compétences de ces derniers, des incitations financières au recrutement et à la formation de personnes de retour et d'une meilleure visibilité des efforts déployés par les entreprises en matière de responsabilité sociale.

Les sociétés opérant dans un pays d'origine peuvent rechercher des profils de compétences spécifiques qui manquent au sein de la population locale. Il pourrait être intéressant pour ces entreprises de favoriser l'emploi des migrants de retour qui cherchent un travail dans le pays d'origine, en particulier si ces migrants ont acquis des compétences adéquates dans le pays d'accueil. Quelle que soit la motivation du recrutement de personnes de retour, il est important que les compétences, les besoins et les centres d'intérêt de ces dernières correspondent aux besoins et aux qualifications recherchées par les entreprises (*voir également la section 2.4 pour plus d'informations sur l'élaboration de plans ciblés de réintégration économique*).

Outre le fait qu'ils constituent des employeurs potentiels, les acteurs du secteur privé peuvent apporter d'autres contributions positives aux programmes de réintégration. Ils peuvent par exemple jouer un rôle important dans la promotion et la mise en place de programmes de développement des compétences axés sur la demande, ou en validant les compétences que les migrants de retour ont acquises à l'étranger. Pour

plus de détails concernant les activités à mener avec le secteur privé, *voir le tableau 4.3*. Les autorités locales peuvent souvent donner un premier aperçu des acteurs privés locaux qui se consacrent déjà à des activités pertinentes pour les programmes de réintégration.

Au moment d'établir un partenariat avec une entité du secteur privé, il faut vérifier si cette entité souhaite véritablement travailler avec des migrants de retour et s'il existe une relation de confiance entre les partenaires. Pour éviter un décalage entre l'approche adoptée par un organisme du secteur privé et les objectifs du programme de réintégration, les normes, buts et résultats escomptés doivent être clairement communiqués à tout partenaire potentiel.

Le tableau 4.2 (ci-après) montre, étape par étape, comment mettre au point une stratégie de mobilisation du secteur privé.

Tableau 4.2 : Mise au point d'une stratégie de mobilisation du secteur privé³⁴

Étape	Description
→ Déterminer les principaux besoins, difficultés et compétences des migrants de retour	En s'appuyant sur les évaluations des besoins et compétences des migrants de retour et sur les aspirations de ces derniers, déterminer si l'accent doit être mis sur le placement professionnel, la formation professionnelle, l'appui en nature ou la fourniture de conseils.
→ Recenser et évaluer les stratégies de mobilisation du secteur privé	Recenser les stratégies de mobilisation du secteur privé déjà mises en place par l'organisation et les partenaires, et déterminer si elles sont compatibles avec les objectifs des interventions économiques envisagées. Si parmi les stratégies actuelles, certaines sont adéquates, il faut y intégrer les activités de réintégration au lieu de créer des stratégies distinctes.
→ Recenser les entreprises pertinentes	Recenser les entreprises qui pourraient appuyer la réintégration des migrants de retour en répondant aux besoins recensés (par exemple, en proposant des emplois, des formations, des stages ou des contrats d'apprentissage).
→ Recenser les mécanismes de mise en relation	Recenser les mécanismes internationaux, nationaux et locaux d'orientation et de mise en relation entre demandeurs d'emploi et entités du secteur privé (services d'emploi publics ou privés, instituts d'évaluation des compétences, parcours privés de validation des compétences, apprentissage préalable).
→ Élaborer et mettre en œuvre une feuille de route pour la mobilisation du secteur privé	Élaborer une feuille de route pour la mobilisation du secteur privé, qui reflète les priorités du projet. Les activités de mobilisation peuvent consister, par exemple, à sensibiliser les acteurs privés à la nécessité d'appuyer la réintégration socioéconomique des migrants de retour, ou à offrir des subventions ou incitations aux entités qui intègrent des personnes de retour (cofinancement du salaire à court terme, cofinancement de l'apprentissage, etc.). (<i>Voir la section 2.4.</i>)
→ Suivi et évaluation	Évaluer l'impact de la participation du secteur privé sur la réintégration socioéconomique des bénéficiaires, en s'appuyant sur les indicateurs de référence.

³⁴ Adapté de : Samuel Hall, 2017 et OIM, 2015a.

Certains pays d'origine peuvent avoir des systèmes de recherche d'emploi au niveau local ou national, même s'ils ne sont pas toujours pleinement opérationnels. Si aucun mécanisme de ce type n'est disponible au niveau local ou national, l'élaboration d'une base de données sur les demandeurs d'emploi peut être envisagée si les ressources du programme de réintégration sont suffisantes. Ce type d'intervention nécessitant des ressources importantes, il est conseillé d'établir des partenariats avec d'autres organisations ou institutions ainsi que des accords de cofinancement.

Le tableau 4.3 (ci-après) donne un aperçu de la manière dont les différents types de partenariats avec le secteur privé peuvent permettre de surmonter des difficultés spécifiques liées à la migration de retour.

Tableau 4.3: Difficultés liées à la réintégration pouvant être surmontées grâce à des partenariats avec le secteur privé³⁵

Difficultés	Acteurs pertinents du secteur privé	Type d'initiative/de partenariat	Observations/exemples
Difficulté des migrants de retour à accéder aux emplois du secteur privé	→ Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions en faveur de la réintégration des migrants de retour • Incitations financières • Programmes « travail contre rémunération » • Programmes de mentorat • Élaboration et adaptation des codes de conduite 	<ul style="list-style-type: none"> • Octroi de subventions/ incitations en faveur de l'inclusion des migrants de retour (cofinancement du salaire à court terme, programmes « travail contre rémunération », cofinancement de l'apprentissage ou des stages, etc.) ; • Les autorités locales peuvent offrir des récompenses ou établir des codes de conduite qui offrent une certaine visibilité aux employeurs qui réussissent à intégrer des migrants de retour.
Absence de compétences reconnues	<ul style="list-style-type: none"> → Employeurs dans les secteurs pertinents → Centres de formation au développement des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'apprentissage • Programmes d'apprentissage sur le tas 	<ul style="list-style-type: none"> • Des programmes d'apprentissage et de formation sur le tas subventionnés, conformes aux normes de compétences dans le pays d'origine, peuvent permettre de développer et de valider les compétences.
Ressentiment des communautés de retour	→ Secteur de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information conjointes 	<ul style="list-style-type: none"> • Des exemples de réintégration réussie ayant bénéficié à la communauté peuvent ajouter de la valeur à la campagne.

³⁵ Adapté de : ICMD, 2015b ; OIM, 2015a.

Coopération avec la diaspora

La diaspora dans les pays d'accueil constitue une ressource importante pour les programmes de réintégration et peut contribuer à la réussite des partenariats entre acteurs locaux. Les communautés de la diaspora peuvent jeter des ponts entre pays d'origine et pays d'accueil, car elles ont généralement une bonne connaissance des deux langues et des deux cultures. En outre, grâce à leur connaissance du pays d'origine et leur lien affectif avec celui-ci, elles sont bien placées pour y investir. L'organisation principalement chargée de la réintégration peut aider les parties prenantes du pays d'origine à contacter la diaspora, afin de l'encourager à investir pour favoriser les programmes de réintégration (et plus généralement le développement socioéconomique). L'organisation responsable peut également aider à aligner les initiatives de la diaspora sur les priorités en matière de développement et de réintégration locale (voir le tableau 4.4 ci-dessous).

Tableau 4.4 : Appui aux autorités du pays d'origine

Mesures	Activités de l'organisation principalement chargée de la réintégration
Recenser les diasporas	→ Aider les parties prenantes du pays d'origine à procéder à un recensement complet de la diaspora, en relevant ses caractéristiques démographiques et socioéconomiques, la solidité et la nature de ses liens avec le pays d'origine, ses contributions socioéconomiques passées et présentes ainsi que les caractéristiques des relations bilatérales entre le pays d'origine et les pays où vivent ses membres.
Recenser les diasporas prioritaires	→ Appuyer le recensement des communautés de diaspora prioritaires dans les pays sélectionnés, sur la base des critères suivants : leur poids démographique ; leur participation passée et actuelle au développement socioéconomique de leur pays d'origine ; la nature et la solidité des relations bilatérales entre les pays de la diaspora et le pays d'origine.
Élaborer des stratégies de mobilisation de la diaspora	→ Appuyer la mise au point de stratégies pour que le pays d'origine collabore efficacement avec les communautés de la diaspora jugées prioritaires : <ul style="list-style-type: none"> - Envisager de faire participer la diaspora aux processus de gouvernance des migrations et aux programmes de réintégration, notamment en l'associant aux organes directeurs ou aux groupes interinstitutions pour renforcer les liens avec les communautés d'origine ; - Créer des incitations ou concevoir des mesures fiscales et réglementaires adaptées afin de promouvoir la participation de la diaspora aux projets de réintégration dans le pays d'origine ; - Promouvoir la participation à la vie politique dans le pays d'origine ; - Promouvoir les partenariats pour la prestation de services dans les pays d'origine ; - Faire participer les ambassades et les ministères ou organismes compétents.
Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de la diaspora	→ Aider les pays d'origine à mettre en œuvre la stratégie de mobilisation de la diaspora en facilitant le dialogue et les échanges par l'intermédiaire des bureaux chargés du retour et de la réintégration dans les pays hôtes.
Suivre et évaluer la participation de la diaspora	→ Suivre et évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies visant à faire participer la diaspora aux projets de réintégration, et procéder aux ajustements nécessaires.

Les pays d'origine ne disposent pas toujours de mécanismes ou de mesures d'incitation propres à encourager la participation des diasporas. Les entreprises et entrepreneurs de la diaspora pouvant constituer une source importante d'investissements étrangers, l'organisation responsable peut inciter les autorités locales et nationales à mettre au point des modèles de mobilisation de la diaspora permettant d'utiliser l'épargne des migrants en faveur de la réintégration durable des personnes de retour et du développement économique local du pays d'origine. Parmi les possibles idées novatrices, on peut citer la facilitation de partenariats juridiques, financiers et réglementaires entre les dirigeants d'entreprise de la diaspora et les migrants de retour et d'autres dirigeants d'entreprises dans le pays d'origine, conformément à un cadre réglementaire clair. Cela peut réduire l'asymétrie des informations, l'incertitude et les coûts de transaction, et donc favoriser l'investissement.

En outre, les autorités des pays d'origine peuvent envisager de créer des mécanismes permettant aux gouvernements locaux et nationaux de compléter les contributions des membres de la diaspora ou des migrants de retour au financement des projets de développement local. En fonction de la volonté d'investir des membres de la diaspora et des potentiels obstacles locaux à cet égard, le gouvernement peut également envisager d'émettre des garanties concernant certains investissements (tels que des partenariats pour la fourniture de services dans les zones affichant un taux de retour élevé, ou la création de possibilités d'emploi pour les migrants de retour et les membres non migrants de la communauté locale) afin d'encourager les investissements de la diaspora.

4.1.2 Développement et renforcement des capacités

Le renforcement des capacités pour les programmes de réintégration consiste à développer les compétences, structures, processus ou ressources des principales parties prenantes afin qu'elles puissent faciliter la réintégration durable des migrants de retour. Le renforcement des capacités peut cibler toute partie prenante (internationale, nationale ou locale) qui œuvre en faveur de la réintégration. Il est particulièrement utile lorsque des parties prenantes sont déterminées à appuyer la réintégration mais ont des lacunes en matière de capacités.

Le développement et le renforcement des capacités peuvent comprendre les activités suivantes, souvent menées en partenariat avec des organisations et autorités locales et nationales :

- Développer et renforcer les structures, processus et mécanismes de coordination et d'orientation en faveur de la réintégration durable ;
- Aider les institutions nationales à analyser les indicateurs nationaux pour assurer le suivi de la réintégration, et intégrer ces indicateurs aux cadres plus généraux de suivi des migrations et du développement ;
- Former et encadrer les fournisseurs de services, partenaires d'exécution et organismes publics locaux et nationaux afin de fournir des services ciblés, accessibles et équitables aux bénéficiaires, conformément à leur mandat ;
- Apporter des fonds ou une aide en nature pour appuyer la prestation de services ou la coordination au moyen de matériel, d'infrastructures ou d'effectifs supplémentaires ;
- Améliorer la coordination de la gestion de la réintégration entre les acteurs internationaux, nationaux et locaux ;
- Aider les autorités locales à développer ou renforcer leur capacité à analyser les questions liées au retour et à la réintégration dans le contexte plus large de la migration et du développement, et à bien cerner et articuler les priorités ;
- Aider les autorités locales à collaborer avec la société civile.

Le développement et le renforcement des capacités ne devraient pas être considérés comme une activité ponctuelle, mais être intégrés à toutes les phases du programme de réintégration. Les autorités locales et nationales dans les pays d'origine doivent coopérer étroitement avec l'organisation principalement chargée de la réintégration afin de s'assurer que les plans de renforcement des capacités existants soient pris en compte, et que les structures de coordination en place à différents niveaux de gouvernement soient mobilisées. (Voir l'étude de cas n° 13 ci-après pour un exemple de la manière dont l'OIM a collaboré avec les autorités en Géorgie pour améliorer l'orientation professionnelle des migrants de retour et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.)



Étude de cas n° 13 : Orientation et placements professionnels en Géorgie

Une connaissance insuffisante des possibilités de recrutement et des secteurs porteurs dans les pays d'origine compromet l'accès à l'emploi ainsi que les efforts visant à répondre aux besoins du marché du travail.

En coordination avec les autorités locales, le bureau de l'OIM en Géorgie a restructuré et élargi le réseau de services de soutien à l'emploi en ouvrant de nouveaux centres d'orientation et de placement professionnels dans six zones stratégiques où vivent de nombreuses personnes de retour et personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

La phase initiale consistait notamment à évaluer le marché du travail, construire des centres d'orientation et recruter et former des effectifs locaux comme conseillers professionnels. Une fois en place, les centres d'orientation professionnelle ont commencé à proposer des séances d'information et à élaborer des plans de carrière individuels.

Ces activités de proximité comprenaient des salons de l'emploi (organisés dans de nombreux lieux afin de s'adresser à un plus grand nombre de personnes), qui donnaient des informations sur les besoins du marché et sur les systèmes appuyant la création d'entreprises, les nouvelles entreprises, la formation professionnelle, l'emploi indépendant et le placement professionnel. Les demandeurs d'emploi pouvaient s'inscrire dans une base de données qui comparait leur profil aux besoins des employeurs. Cette base de données facilitait également le suivi. En outre, les bénéficiaires pouvaient faire l'objet d'une évaluation des besoins individuels, au terme de laquelle ils étaient orientés vers des possibilités de formation professionnelle ou des postes vacants.

Pour compléter les centres d'orientation, le bureau de l'OIM en Géorgie a appuyé les efforts déployés par les autorités nationales pour améliorer la capacité d'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi, grâce aux mesures suivantes : conception de nouveaux programmes de formation professionnelle dans des secteurs à forte demande ; formation du personnel ; rénovation et équipement de divers locaux de formation.

Les centres d'orientation, initialement dirigés par l'OIM, sont à présent gérés par le ministère du Travail, de la Santé et des Affaires sociales.



Conseils utiles :

- Créer de nouveaux centres d'orientation professionnelle dans les contextes où le secteur de l'emploi formel est dynamique ou en expansion.
- Former le personnel des centres afin qu'il soit en mesure d'interagir avec les demandeurs d'emploi et connaisse la dynamique du marché local, les possibilités de formation et les secteurs porteurs.

Le tableau 4.5 ci-après donne un aperçu de la manière dont le développement des capacités peut être intégré à différents stades du cycle de programmation.

Tableau 4.5 : Intégrer le renforcement des capacités aux programmes de réintégration³⁶

Phase	Activités de renforcement des capacités
Analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none"> → S'appuyer sur l'analyse de la situation (<i>voir la section 1.4.2</i>) pour entreprendre les évaluations des capacités des parties prenantes et recenser les lacunes à cet égard ; → Recenser les acteurs locaux et nationaux susceptibles d'appuyer les activités de renforcement des capacités ; → Recenser les stratégies de renforcement des capacités déjà en place et étudier les moyens d'y intégrer les objectifs liés à la réintégration, plutôt que de créer des programmes distincts.
Objectifs et priorités stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> → Classer par ordre de priorité les lacunes des capacités liées à la réintégration ; → Élaborer les activités de renforcement des capacités sur la base de ces lacunes ; → Dans la mesure du possible, aligner les objectifs sur les priorités locales et nationales.
Stratégie de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> → Mettre au point un plan de renforcement qui résume les résultats de l'évaluation des capacités ainsi que l'ensemble des priorités recensées (<i>voir plus de détails ci-dessous</i>).
Mise en œuvre du plan de développement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> → Assurer le suivi du plan de développement des capacités et informer les parties prenantes des progrès accomplis ; → Mettre en œuvre le plan de développement des capacités.
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> → Développer les capacités pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de données sur le retour et la réintégration ; → Intégrer au cadre de suivi et d'évaluation des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis concernant le développement des capacités dans le domaine du retour et de la réintégration.

Sur la base de l'analyse de la situation et des résultats escomptés du programme, l'organisation principalement chargée de la réintégration doit mettre au point une stratégie de renforcement des capacités tenant compte des questions ci-après.

- Contexte sociopolitique : Quels facteurs sociopolitiques font obstacle à la mise en œuvre des programmes de réintégration (tels que le niveau de résilience des communautés, le climat politique, etc.) ? Quelles sont les questions prioritaires en matière de réintégration et de migration ?
- Contexte institutionnel : Quels sont les cadres institutionnels et politiques qui déterminent les rôles des parties prenantes ? Comment les décisions des principaux acteurs influencent-elles l'élaboration des politiques et des programmes de retour et de réintégration ?

³⁶ Source : OIM, 2010.

- Capacités : Quels sont les besoins et lacunes des parties prenantes en matière de capacités ? Qui connaît le mieux les pratiques exemplaires en matière de réintégration dans le pays d'origine ? De quelles ressources les parties prenantes disposent-elles pour appuyer le programme de réintégration sur le long terme ?
- Coordination et responsabilité : Comment le renforcement des capacités peut-il optimiser la capacité des parties prenantes à utiliser et tirer parti des systèmes d'information et de coordination existants ?
- Ressources : De quelles ressources dispose chaque acteur pour faciliter le renforcement des capacités et appuyer la réintégration durable ?

La stratégie de renforcement des capacités recense les activités reposant sur des données factuelles et axées sur les objectifs, et les classe par ordre de priorité. Elle contribue efficacement à répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes, conformément aux objectifs du programme de réintégration.

Cette stratégie permet d'élaborer un plan d'action et peut aider les praticiens à savoir quelles activités contribueront concrètement à la réalisation des objectifs généraux du programme de réintégration, ainsi qu'à celle des objectifs de toutes les parties.

Les activités de renforcement peuvent avoir pour objectif de développer les capacités concrètes (biens matériels, compétences techniques, cadre organisationnel) ou immatérielles (compétences sociales, expérience, culture institutionnelle) d'une institution ou de parties prenantes, comme le montre le tableau 4.6, ci-après :

Tableau 4.6 : Exemples d'activités de développement et de renforcement des capacités

Concrètes	Immatérielles
<ul style="list-style-type: none"> → Appuyer l'élaboration de politiques, stratégies et programmes locaux et nationaux auxquels la réintégration et le retour peuvent être intégrés. → Fournir des cours de formation conjoints ou par institution pour renforcer les capacités et connaissances des fonctionnaires, des membres du personnel ou des responsables. → Lorsque les migrants de retour sont nombreux, il convient d'appuyer l'élaboration de mécanismes de coordination interinstitutions (accords interinstitutions, MA, comité directeur) pour les acteurs locaux et nationaux concernés par le retour et la réintégration. → Fournir des ressources économiques ciblées ainsi que les actifs ou équipements nécessaires, le cas échéant, pour intégrer les migrants de retour aux services fournis par les prestataires et les partenaires d'exécution. → Fournir un appui technique aux fins de la révision des procédures opérationnelles permanentes et des règlements. 	<ul style="list-style-type: none"> → Apporter un appui aux réunions des autorités publiques, des fournisseurs de services, des organisations de la société civile, des entités du secteur privé et des autres acteurs concernés afin d'étudier les moyens d'améliorer la coordination et la coopération entre les acteurs et de renforcer les liens informels entre les parties prenantes. → Concevoir et mettre en œuvre des programmes visant à améliorer les compétences sociales du personnel travaillant avec des migrants de retour, ainsi qu'à renforcer la cohésion sociale. → Fournir des équipements et des formations pour renforcer les valeurs de l'organisation, la culture institutionnelle et la motivation du personnel en ce qui concerne les principales questions de retour et de réintégration.

Il convient de renforcer les capacités aux niveaux infranational et local (comme la municipalité ou la communauté), afin de mieux agir sur la réintégration et d'améliorer la prestation des services, y compris par

des moyens qui profitent à la population non migrante locale. Dans le cadre du renforcement des capacités locales d'aide à la réintégration, il faut adopter une approche multipartite où les autorités locales, les acteurs du secteur privé et les organisations de la société civile participent activement à chaque étape du processus. En ce sens, le renforcement des capacités peut permettre aux autorités locales et aux autres parties prenantes d'harmoniser l'aide à la réintégration sur leur territoire i) en appuyant la fourniture de services locaux dans les zones affichant un taux de retour élevé, ii) en favorisant la coopération décentralisée, iii) en demandant les fonds nécessaires aux niveaux national et international et iv) en renforçant les mécanismes de coordination entre les acteurs locaux et leurs homologues aux niveaux local, national et international. (Voir l'étude de cas n° 14 ci-après, pour un exemple de renforcement des capacités locales en République de Serbie.)



Étude de cas n° 14 : Gestion du renforcement des capacités et de la réintégration en République de Serbie

Dix ans après le début de la guerre en ex-Yougoslavie, la République de Serbie a encouragé ses ressortissants vivant à l'étranger à rentrer dans leur pays. À cette fin, entre 2001 et 2012, l'OIM a aidé les autorités nationales à adapter les plans d'action locaux en place aux réfugiés de l'ex-Yougoslavie et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, afin qu'ils tiennent compte des besoins des migrants de retour en Serbie.

Le bureau de l'OIM en Serbie, en coordination avec le Commissariat serbe pour les réfugiés et la migration, devait parvenir à articuler les plans d'action existants et les besoins locaux. Au moyen de directives au niveau national, des conseils locaux pour la migration ont été créés afin de servir d'interlocuteurs lors du dialogue politique au niveau local.

Le bureau de l'OIM en Serbie a donc encadré les municipalités locales et les a aidées à mener leur propre évaluation des besoins ainsi qu'à recenser les services en matière de logement et de moyens de subsistance. Dans le cadre d'un processus consultatif avec les municipalités locales ciblées, l'OIM a fourni une assistance technique pour mettre à jour et développer des plans d'action locaux pour accueillir les migrants de retour recensés. Afin d'harmoniser les mesures locales, les municipalités voisines ont développé des plans d'action locaux conjoints et des échanges de données d'expérience ont été organisés au niveau national.



Conseil utile :

- Sensibiliser les communautés locales et favoriser leur volonté politique, car elles peuvent faciliter le déroulement des activités.

4.1.3 Mise en place de mécanismes de coordination

Un mécanisme efficace est nécessaire pour coordonner les activités des acteurs gouvernementaux et des fournisseurs de services tels que les services de l'emploi public et privé, les instituts d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP), les centres d'appui au développement des entreprises, les établissements d'enseignement, les prestataires de soins de santé ou les organisations de la société civile. Une coordination solide favorise des programmes de réintégration efficaces et durables. Selon le contexte et la portée du programme, les mécanismes de coordination peuvent être locaux, nationaux ou internationaux.

Dans la plupart des cas, une forme de coordination gouvernementale existe déjà. Elle peut toutefois être dispersée entre divers bureaux et organismes publics. Il arrive que le pays d'origine possède déjà un mécanisme de coordination spécifique pour les questions relatives à la migration, y compris le retour et la réintégration. Dans ce cas, l'objectif devrait être de renforcer et d'unifier les lignes de coordination dispersées sous l'égide d'un seul mécanisme de coordination (peut-être déjà existant).

Toutefois, dans certaines zones, les mécanismes de coordination en place sont limités ou inexistants. Dans ce cas, il peut être nécessaire de mettre en place une nouvelle structure de coordination spécifique. Les étapes clés de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien d'un mécanisme de coordination spécifique sont présentées ci-après.

Figure 4.2 : Processus par étapes pour la mise en place d'un mécanisme de coordination adapté au contexte



- 1 **Œuvrer en faveur de l'appropriation locale et nationale du processus.** La coordination de l'ensemble des activités de réintégration doit être dirigée par le gouvernement du pays d'origine, afin de favoriser l'appropriation du processus par ce dernier et de légitimer le mécanisme de coordination en ce qui concerne les institutions gouvernementales et d'autres fournisseurs de services.

Outre les entités gouvernementales nationales, les autorités locales et régionales sont des acteurs essentiels du retour et de la réintégration. La coordination est donc nécessaire non seulement entre les différents acteurs au niveau national (coordination horizontale), mais également entre les acteurs nationaux, régionaux et locaux (verticale). Dans certains pays, il peut exister des mécanismes de coordination verticaux au niveau gouvernemental pour des processus tels que le placement professionnel, les services de santé, la formation et la prestation de services de base, qui peuvent être utilisés et renforcés dans le cadre d'un mécanisme de coordination de la réintégration plus vaste.

2. **Recenser les fonctions des organismes et des fournisseurs de services aux niveaux local et national.** L'évaluation des cadres, réglementations et politiques pour la cartographie et la fourniture des services (effectuée lors de la conception des programmes de réintégration, voir la section 1.4.2) devrait être actualisée avec des informations sur les mécanismes de coordination existants et sur la hiérarchie et les relations entre les différents organismes et fournisseurs de services. Une analyse prudente devrait être effectuée pour savoir si le mécanisme de coordination peut être intégré aux cadres existants ou s'il est nécessaire d'en créer de nouveaux.
3. **Mettre au point un mécanisme de coordination adéquat.** En s'appuyant sur le recensement des fournisseurs de services, mettre en place un mécanisme qui facilite la coordination des parties prenantes locales ou nationales impliquées dans les activités de retour et de réintégration. Ce mécanisme peut être un groupe de travail interinstitutions ou un comité interministériel. Il doit i) être officiellement approuvé par le gouvernement du pays d'origine, ii) être présidé par l'autorité locale ou le ministère national chargé du retour et de la réintégration, iii) être composé de hauts responsables de chaque

organisme ou ministère d'exécution compétent³⁷ et iv) être appuyé par des experts et des représentants d'organisations internationales et de la société civile.

4. **Élaborer des procédures opérationnelles permanentes pour les partenaires d'exécution.** Il s'agit notamment d'appuyer la mise en place de procédures opérationnelles permanentes, d'instructions conjointes ou de protocoles communs pour toutes les institutions et tous les fournisseurs de services qui participent aux activités liées à la réintégration, de l'enregistrement et l'évaluation des bénéficiaires au suivi et à l'évaluation.

Les procédures opérationnelles permanentes concernent notamment :

- **La nature des informations et données transférées et la manière dont elles le sont.** Il est important de ne transférer que les informations nécessaires à une aide et à des soins efficaces, notamment en ce qui concerne les données à caractère personnel. Le respect de la vie privée est de la plus haute importance. Les informations communiquées aux autres organisations d'appui doivent se limiter aux détails nécessaires pour faciliter une aide adéquate aux migrants de retour.
- **Les informations sur la manière dont les services sont fournis et le consentement du bénéficiaire demandé.** La personne de retour doit consentir au transfert d'informations entre les services de soin afin de faciliter le suivi et la coordination³⁸.
- **Les détails concernant le principal interlocuteur.** Il est nécessaire de clarifier les détails concernant le principal interlocuteur de chaque organisation, y compris la ou les personne(s) à contacter, les horaires de disponibilité, le temps de réponse, le cas échéant, ainsi que les données requises lors du premier contact.
- **Le suivi et la continuité de l'aide.** Les partenaires doivent convenir du type d'assistance supplémentaire pouvant être nécessaire pour chaque organisation ainsi que des dispositions à prendre pour les échanges d'informations – par exemple, dans le contexte de la santé, sur les ordonnances, les protocoles thérapeutiques et les risques en matière de santé, notamment de santé mentale.
- **Des dispositifs de documentation solides.** L'aide fournie par les fournisseurs de services doit être documentée en temps voulu, sans erreur et en toute sécurité, et ces données doivent être toujours accessibles. Ils doivent comporter les coordonnées de tous les acteurs concernés, des informations sur les évaluations, le plan d'aide, des renseignements sur le suivi du plan, les résultats des échanges avec les migrants de retour et les fournisseurs de services participant au plan d'aide, les commentaires des bénéficiaires et toute autre information pertinente.
- **La répartition des coûts** doit également être prise en compte dans les procédures opérationnelles permanentes, tout comme les éventuels accords de cofinancement des formations, la mise en commun des équipements, etc..

37 En fonction de la portée du programme de réintégration et de ses activités prévues, les ministères d'exécution compétents peuvent inclure : le ministère de l'Intérieur pour les activités liées à l'enregistrement et à la documentation ; le ministère du Travail pour le service d'emploi public et l'EFTP ; le ministère de la Santé pour les services de santé ; le ministère de l'Éducation pour la réintégration éducative, etc..

38 Dans certaines situations particulières, un migrant de retour peut être orienté, sans avoir donné son consentement, vers les services compétents par un membre de sa famille ou une organisation si sa vie est en danger, notamment lorsqu'il existe un risque élevé de suicide, ou lorsque le migrant est atteint de troubles mentaux et n'est pas en mesure de donner son consentement. Ces derniers cas ne peuvent être déterminés que par un professionnel de la santé mentale.

Mécanismes d'orientation

Il est essentiel de disposer d'un mécanisme d'orientation efficace pour faire face à l'ensemble des besoins potentiels des migrants de retour.

L'organisation principalement chargée de la réintégration ne peut pas répondre à tous les types de besoins des personnes de retour ; les services publics et les organisations doivent donc être en contact les uns avec les autres pour être en mesure d'apporter une aide globale aux migrants. Un mécanisme d'orientation pour les personnes de retour peut être défini comme un processus de coopération formel ou informel entre de multiples parties prenantes pour fournir des services d'assistance et de protection aux migrants de retour dans le pays.

Les mécanismes d'orientation comprennent généralement une liste recensant les services accessibles aux intéressés. Cela permet d'éclairer l'élaboration d'une sorte de mémorandum d'accord définissant les fonctions des différents partenaires, ainsi que de procédures opérationnelles permanentes décrivant la manière dont ces liens – ou mécanismes d'orientation vers les services compétents – s'établissent, y compris la façon dont les données seront collectées, gérées et protégées. Les organisations (ou organismes, prestataires, etc.) travaillent ensemble, afin de créer un réseau efficace et responsable agissant comme un seul « fournisseur » de services. Toutefois, il est important de noter qu'un mécanisme d'orientation ne constitue pas un document unique, mais un processus de collaboration à diverses étapes du processus d'aide.

Les mécanismes d'orientation peuvent être locaux, comme lorsqu'un agent local oriente une personne vers un dispensaire en vue d'un examen médical, vers une coopérative de logement locale ou vers un consortium de demandeurs d'emploi actif sur le terrain. Ils peuvent également être nationaux, par exemple lorsqu'ils mettent les migrants de retour en relation avec des organisations nationales ou internationales qui peuvent leur fournir un appui ou une protection grâce à leur réseau dans le pays. Ils peuvent, enfin, être internationaux, entre deux pays ou multilatéraux, lorsqu'un pays dispose de moyens formels pour orienter les migrants vers les services ou le système d'évaluation d'un autre pays, ou pour transmettre des informations à ce pays.

Pour plus d'informations sur l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes d'orientation (y compris des modèles de formulaires), prière de se reporter aux directives de l'OIM sur les mécanismes d'orientation relatifs à la protection et l'aide aux victimes de la traite d'êtres humains et aux migrants vulnérables à la violence, à l'exploitation et aux mauvais traitements (*IOM Guidance on Referral Mechanisms for the Protection and Assistance of Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse and Victims of Trafficking*, 2019).



Le *module 2* fournit des directives aux chargés de dossier sur la sélection des services appropriés pour les migrants de retour, ainsi que sur l'orientation de ces derniers vers les services compétents dans le cadre d'un mécanisme de coordination.



Étude de cas n° 15 : Procédures opérationnelles permanentes au niveau national concernant la réintégration en Côte d'Ivoire

À partir de 2016, la Côte d'Ivoire a vu revenir un grand nombre de ses ressortissants, en particulier de Libye et du Niger. Cela a mis à rude épreuve les structures et capacités du pays, qui ne possédait pas encore de dispositifs en place pour aider ces migrants de retour. Le Gouvernement de Côte d'Ivoire a donc travaillé en étroite collaboration avec l'OIM pour mettre au point des procédures opérationnelles permanentes et des mécanismes de coordination afin d'être en mesure d'aider un plus grand nombre de migrants.

À l'issue d'un recensement des partenaires locaux et nationaux, sous la direction du Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'Extérieur (MIAIE), un Comité de Gestion des Cas, faisant participer les principaux ministères et organismes publics ainsi qu'une organisation de la société civile, a été mis en place. Grâce à ce Comité, le Gouvernement de Côte d'Ivoire a adapté les « procédures opérationnelles permanentes en matière d'aide au retour volontaire et à la réintégration » de l'OIM au contexte national en élaborant un plan national sur le retour et la réintégration.

Ces procédures opérationnelles permanentes sont en cours d'examen au niveau ministériel en vue d'une adoption par un Conseil des ministres. Le plan prévoit une approche de partage de l'aide dans le cadre de laquelle chaque partenaire prête assistance aux migrants de retour en fonction de son budget, de ses capacités et de ses fonctions.

Le Comité assure également la gestion des dossiers et sélectionne les partenaires pour la réintégration. En outre, des mesures sont actuellement mises en œuvre pour faire face à certaines lacunes repérées lors du recensement. Par exemple, un centre d'accueil est en cours de rénovation : les migrants y recevront une aide directe, comprenant des services de conseil et d'hébergement d'urgence, des trousseaux de moyens de subsistance ainsi qu'une petite somme d'argent. Des séances de formation sur la protection des enfants migrants sont également fournies aux agents des services sociaux afin de les préparer à répondre aux besoins d'un nombre élevé d'enfants migrants de retour.

Des mécanismes analogues sont actuellement mis en place dans 26 pays africains du bassin du lac Tchad et au Sahel, dans la corne de l'Afrique et en Afrique du Nord par l'intermédiaire du programme d'actions externes de l'Initiative Conjointe UE-OIM pour la protection et la réintégration des migrants.



Conseils utiles :

- Tirer parti des compétences, des points forts et de la couverture géographique de chaque partenaire pour renforcer le système.
- Veiller à ce que les mécanismes de coordination soient assortis de ressources en vue du renforcement des capacités.

4.2 Pour une coopération internationale efficace

Pour être couronnés de succès, les programmes de réintégration ont besoin de cadres internationaux qui contribuent à l'efficacité de la coopération entre les diverses parties prenantes. Ces parties prenantes sont avant tout les gouvernements des pays d'accueil et d'origine aux niveaux local et national, mais aussi les organisations internationales, les organisations de la société civile, les acteurs du secteur privé et les associations de la diaspora dans les pays d'accueil, d'origine et tiers. Il est important de mettre en place les accords et cadres de coopération adéquats en vue de l'élaboration et du maintien de systèmes internationaux pour appuyer une réintégration durable.

Tout programme de réintégration nécessite des formes de coopération internationale pour assurer le bon déroulement du retour et de la réintégration des bénéficiaires dans leur pays d'origine. Toutefois, l'ampleur de la coopération internationale et le degré d'implication de ses acteurs peuvent considérablement varier.

La coopération internationale pour appuyer les programmes de réintégration peut comprendre les éléments suivants :

- Le renforcement de la coopération entre les acteurs des pays d'accueil et d'origine ;
- La fourniture d'une aide à la réintégration avant même le retour ;
- L'adaptation des mesures de réintégration aux besoins et aux capacités des pays d'origine ;
- Des mécanismes pour adapter les mesures de réintégration aux besoins des bénéficiaires ;
- Des systèmes de suivi et d'évaluation pour suivre les progrès et la réussite des mesures de retour et de réintégration.

Le présent chapitre donne un aperçu de ce qui constitue une coopération internationale efficace, ainsi que des éléments à prendre en compte pour y parvenir.

4.2.1 Mise en place de cadres de coopération internationale

4.2.2 Modèles de coopération internationale

4.2.3 Favoriser des voies de migration sûres et régulières

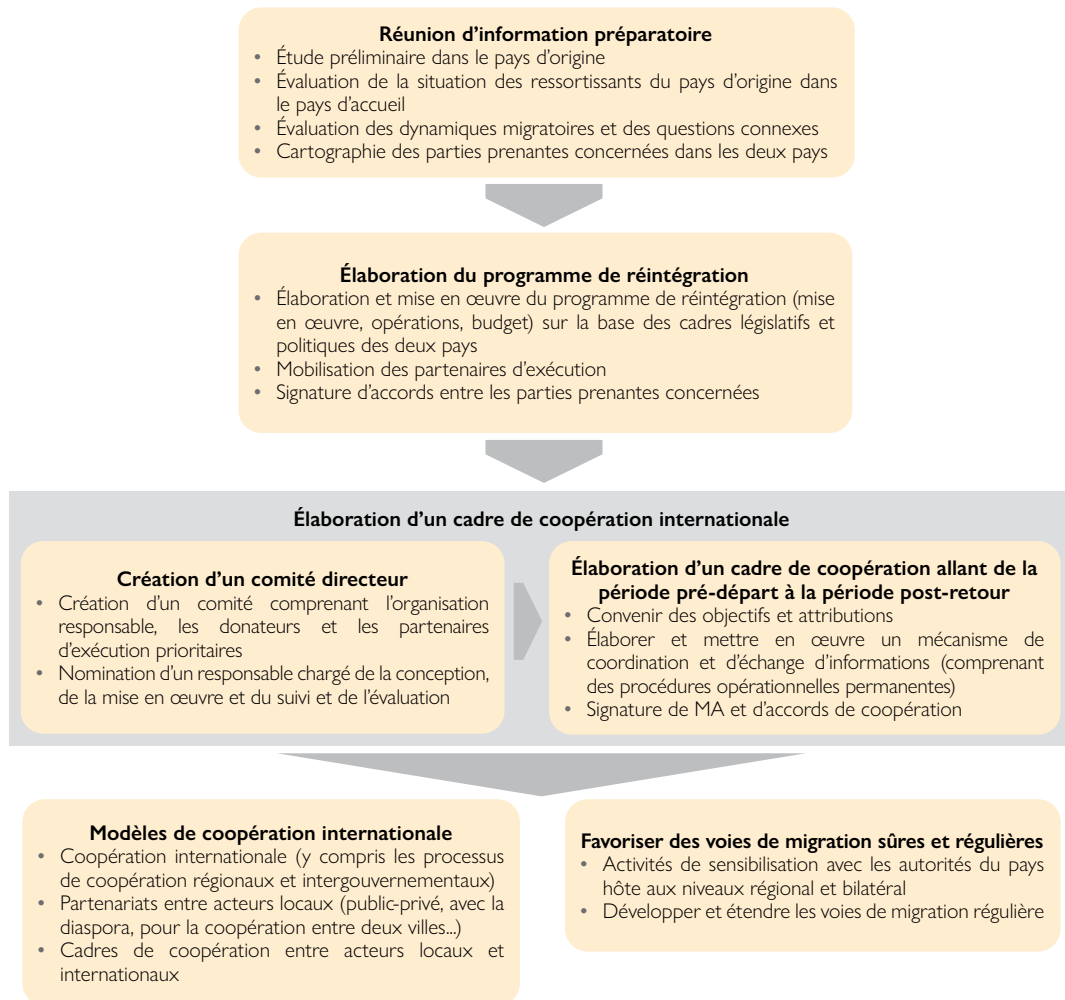
4.2.1 Mise en place de cadres de coopération internationale

La mise en place de cadres de coopération internationale à l'intention des parties prenantes dans les pays d'accueil et d'origine s'appuie sur les mêmes procédures et méthodes que la création de mécanismes de coordination aux niveaux local et national. Toutefois, la nature de la coopération internationale et le caractère plus divers des acteurs rendent la mise en place de ces cadres plus complexe.

→ Le modèle de coopération dépend du **type de programme**. Si la mise en œuvre des programmes de réintégration peut être dirigée par une organisation extérieure, elle peut aussi être directement mise en œuvre par un organisme gouvernemental du pays hôte ou du pays d'origine. Bien que les gouvernements des pays hôtes mettent rarement eux-mêmes en œuvre les programmes de réintégration, ils jouent généralement un rôle important en apportant des fonds ainsi que des informations et statistiques sur la dynamique de la migration.

- La coopération internationale est complexe, compte tenu de la **diversité des acteurs** concernés. De nombreux programmes de retour et de réintégration sont conçus comme des projets multinationaux au niveau mondial. Les partenaires dans le pays hôte ont besoin d'avoir un aperçu complet et à jour de l'évolution du contexte, y compris en ce qui concerne les services disponibles, le marché du travail et d'autres informations sur le pays d'origine (*voir la section 1.4.2*), afin d'être en mesure de planifier la réintégration et de conseiller les migrants avant le départ. Dans le même temps, les partenaires dans le pays d'origine ont besoin de disposer d'informations exactes sur les capacités et besoins des migrants de retour (*voir la section 2.2*) avant que ceux-ci ne quittent le pays d'accueil.

Figure 4.3 : Organigramme illustrant les étapes d'une coordination internationale efficace en vue des programmes de réintégration



La mise en place d'un cadre de coopération internationale pour les programmes de réintégration doit prendre en considération les éléments ci-après.

- Compte tenu de la diversité des programmes de réintégration et des acteurs impliqués, une coopération internationale efficace nécessite la mise en place d'un comité directeur chargé d'élaborer et de gérer le cadre de coopération internationale. Cela est particulièrement important pour les programmes

multinationaux, dans le cadre desquels sont gérés des retours depuis un pays hôte vers plusieurs pays d'origine, ou depuis plusieurs pays hôtes vers un pays d'origine. Ce comité directeur devrait être composé (au minimum) des membres suivants :

- L'organisation principalement chargée de la réintégration ;
- Les gouvernements des pays d'accueil et/ou les donateurs (généralement les organismes gouvernementaux des pays hôtes tels que le ministère de l'Intérieur, les services de l'immigration ou les organismes nationaux de développement) ;
- Les partenaires d'exécution prioritaires (généralement les gouvernements des pays d'origine, les organisations de la société civile concernées et les organisations internationales dans les pays d'accueil et d'origine).

Le comité directeur devrait être dirigé par une seule entité ayant le plein contrôle et l'entière responsabilité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du système de coopération. Toutefois, au cours de la phase de conception du système, l'organisation responsable devrait consulter les autres membres du comité directeur, en particulier les gouvernements des pays d'accueil et d'origine ainsi que d'autres partenaires d'exécution compétents, afin de tenir compte de leurs préférences et de leur capacité de participation. Dans de nombreux cas, l'organisation principalement chargée de la réintégration dispose déjà de systèmes de coopération cohérents qui peuvent être adaptés au niveau local ; ceux-ci sont relativement homogènes à travers le monde, ce qui facilite les synergies opérationnelles régionales et internationales ainsi que le recensement et l'échange des pratiques exemplaires.

→ Le comité directeur devrait déterminer et fixer les principaux objectifs du cadre de coordination. Ces objectifs peuvent notamment être les suivants :

- Faciliter la continuité de l'aide à la réintégration, de la période pré-départ à la période post-arrivée ;
- Faciliter la collecte, le stockage et l'échange/la diffusion systématiques d'informations exactes, détaillées et actualisées sur :
 - La disponibilité de services d'aide à la réintégration dans les pays d'accueil et d'origine ;
 - Les migrants de retour (profils, besoins, projets, mesures de réintégration passées et actuelles) ;
 - La situation dans le pays d'origine : Diffusion de rapports et d'évaluations à jour qui montrent la situation socioéconomique du pays d'origine, notamment des analyses de la situation, des évaluations de la sécurité, des analyses du marché et des évaluations du marché du travail ;
- Faciliter la coopération entre les fournisseurs de services dans les pays d'accueil et d'origine par des échanges d'informations, de connaissances, de compétences et de ressources ;
- Favoriser un suivi décentralisé et modulable afin de suivre les progrès des projets individuels et collectifs par l'intermédiaire des partenaires locaux dans le pays d'origine.

→ Pour atteindre les objectifs convenus, le comité directeur peut créer un système intégré de gestion et de mise en commun de l'information. Il est important de décider qui sera chargé de gérer ce système, de définir les exigences techniques et les indicateurs à rassembler, de fixer des accords de mise en œuvre et des procédures opérationnelles permanentes, ainsi que d'établir un mémorandum d'accord pour tous les acteurs qui comprenne des informations précises (par exemple : qui y a accès et peut prendre connaissance des données spécifiques). Cela doit s'accompagner d'une stratégie de renforcement des capacités, ainsi que de mécanismes de suivi et d'évaluation.



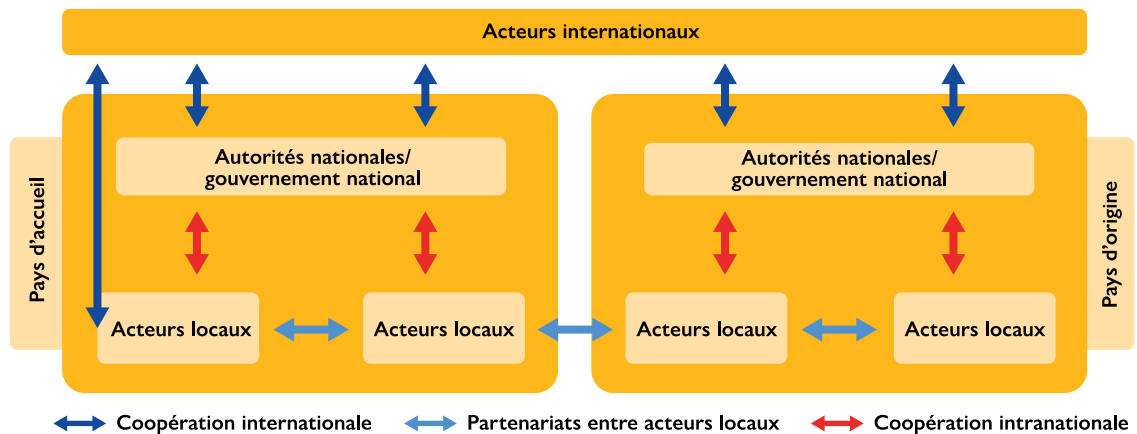
Il est particulièrement important de mettre en place des mécanismes de gestion et de mise en commun de l'information lorsqu'une seule organisation responsable dans le pays d'origine collabore avec plusieurs pays d'accueil dans le cadre de différents programmes de réintégration. Des mécanismes de coordination séparés, avec différents systèmes de mise en commun de l'information et des procédures opérationnelles permanentes distinctes pour chaque programme, entraîneraient des dépenses et des charges administratives déraisonnables pour l'organisation principalement chargée de la réintégration, et mobiliseraient une partie des ressources humaines et financières nécessaires à la tâche prioritaire qui consiste à faciliter la réintégration durable des migrants de retour.

4.2.2 Modèles de coopération internationale

Comme mentionné précédemment, le modèle approprié pour la coopération internationale dépend de la portée du programme de réintégration ainsi que de la capacité et du nombre de parties prenantes. De manière générale, plus le réseau international de coopération est riche et vaste, plus la mise en œuvre du programme de réintégration devient efficace et durable, car les ressources et informations sont mises en commun et divers acteurs mettent leur savoir-faire et leurs capacités au service du réseau. Toutefois, il est important de noter que des réseaux de coopération plus complexes nécessitent également davantage de ressources afin de faciliter la coordination entre tous les acteurs. Il est important de s'assurer que l'évolution du réseau de partenariats à différents niveaux (international, national, infranational et local) n'exerce pas de pression trop grande sur les capacités du cadre de coopération.

La figure 4.4 donne un aperçu des formes de coopération internationale qui peuvent appuyer les programmes de réintégration à différents niveaux.

Figure 4.4 : Formes de coopération internationale pouvant appuyer les programmes de réintégration³⁹



³⁹ Adapté de : ICMD, 2015b.

Les formes de coopération présentées ci-dessus ne sont pas exhaustives, mais donnent un aperçu des types de coopération internationale les plus importants sur le plan stratégique, qui peuvent appuyer les programmes de retour et de réintégration :

- **La coopération internationale**, y compris la coopération intergouvernementale, les programmes de réintégration conjoints et les processus régionaux ;
- **Les partenariats entre acteurs locaux**, y compris les partenariats public-privé, les modèles de coopération entre villes et la mobilisation de la diaspora.

Les sections ci-après donnent un aperçu du rôle que ces différentes formes de coopération peuvent jouer en ce qui concerne le retour et la réintégration, et de la manière dont l'organisation principalement chargée de la réintégration peut appuyer ces partenariats.

Coopération internationale

La coopération internationale en matière de retour et de réintégration peut prendre différentes formes, notamment : des accords bilatéraux entre gouvernements, des programmes de réintégration conjoints et des processus de coopération régionale.

→ Accords intergouvernementaux

Des accords intergouvernementaux entre pays d'accueil et pays d'origine peuvent apporter un appui précieux aux programmes de réintégration. L'aide bilatérale à la réintégration fournie par le pays d'accueil peut prendre des formes diverses, notamment des programmes de développement des compétences avant le départ, des formations au développement des entreprises et des services de placement professionnel. Les accords intergouvernementaux relèvent de la compétence exclusive des hauts responsables gouvernementaux qui sont parties prenantes ; toutefois, l'organisation principalement chargée de la réintégration peut appuyer la mise en place de MA entre les gouvernements pour appuyer les programmes de réintégration :

- En sensibilisant les parties prenantes des pays d'accueil et d'origine aux avantages qu'il y a à conclure des accords intergouvernementaux appuyant la réintégration. Dans certains cas, il peut être nécessaire de faire valoir aux acteurs gouvernementaux du pays d'origine ce qu'ils ont à gagner à conclure des MA bilatéraux qui suscitent et formalisent leur appui au retour et à la réintégration. Ces négociations peuvent également servir à étudier les possibilités de créer des accords bilatéraux permettant la validation des compétences acquises par les migrants dans le pays hôte, afin de renforcer leur capacité d'insertion professionnelle à leur retour. Elles peuvent également être l'occasion d'examiner la transférabilité des prestations sociales pour les migrants entre le pays hôte et le pays d'origine.
- En apportant ses compétences et pratiques exemplaires sur la création d'accords intergouvernementaux dont les composantes d'appui à la réintégration sont adaptées aux besoins et aux possibilités des migrants dans un couloir de migration donné.
- En facilitant le dialogue entre les acteurs des pays d'accueil et d'origine, et en encourageant leur appui constant à la régularisation des modèles d'assistance bilatérale.

→ Programmes de réintégration conjoints

Tout comme les accords intergouvernementaux, les programmes de réintégration conjoints faisant participer différents acteurs gouvernementaux ou internationaux peuvent prendre plusieurs formes :

- Des programmes de réintégration conjoints faisant participer l'organisation responsable, un pays d'origine et plusieurs pays d'accueil. La mise en commun des ressources de plusieurs pays d'accueil permet de créer des synergies et de réaliser des économies d'échelle dans la conception et la mise en œuvre d'un projet de réintégration. Cela favorise la création d'approches plus efficaces et plus durables aux niveaux individuel et communautaire.
- Des programmes de réintégration conjoints faisant participer une organisation internationale de premier plan, un pays d'origine et plusieurs organismes et ministères d'un seul pays hôte. Dans certains contextes, les activités de retour et de réintégration sont menées parallèlement par différents acteurs, et aucune entité du pays hôte n'est clairement responsable de l'ensemble du processus. Dans de tels cas, la coordination entre les différents acteurs gérant les programmes de réintégration est essentielle à tous les stades afin de transformer ces initiatives parallèles en un véritable programme de réintégration conjoint. La mise en place de cadres de coordination globale et de mise en commun de l'information est cruciale. Elle peut ouvrir la voie à une approche efficace et concertée associant acteurs gouvernementaux, migrants de retour et fournisseurs de services afin d'éviter les doubles emplois.

→ Processus de coopération régionaux

Outre les accords intergouvernementaux, les processus de coopération régionale peuvent jouer un rôle important dans l'harmonisation et la dotation en ressources des mécanismes de retour et de réintégration aux niveaux national et international. (*Voir l'étude de cas n° 16 ci-après pour des informations sur le Processus de Puebla, un mécanisme de coopération régionale pour les questions de migration en Amérique latine et dans les Caraïbes.*) La coopération régionale appuie les programmes de retour et de réintégration de diverses manières. Les contributions vont de l'harmonisation des politiques et des procédures opérationnelles permanentes à la coopération internationale en matière de services d'orientation avant le départ, en passant par la coordination régionale et l'allocation de fonds en fonction des critères de décaissement établis.



Étude de cas n° 16 : Processus de Puebla sur le retour et la réintégration

La Conférence régionale sur la migration, également appelée « Processus de Puebla », est un mécanisme multilatéral non contraignant créé en 1996, qui porte sur l'Amérique centrale, l'Amérique du Nord et la République dominicaine et comprend 11 pays membres. Le Processus de Puebla vise à renforcer la coopération régionale en ce qui concerne les politiques et mesures relatives à la migration.

Au fil des ans, le Processus de Puebla a été l'occasion de réfléchir au retour et à la réintégration des migrants, et de chercher une approche harmonisée et coordonnée pour traiter ces questions.

Sur la base des considérations stratégiques exprimées en 2014 au cours d'ateliers de consultation dirigés par les membres, ces derniers ont rédigé un document d'orientation, les *Principes directeurs relatifs à l'élaboration de politiques migratoires axées sur l'intégration, le retour et la réintégration de la Conférence régionale sur la migration*. Ce document fixait des critères de compréhension communs à l'intention des responsables politiques, et chaque pays membre est convenu d'adapter les Principes à ses législations et politiques nationales.

Pour mettre en œuvre ces politiques, l'OIM a élaboré en 2015 un manuel sur la rédaction de politiques nationales en faveur de la réintégration (*Manual for the Drafting of National Reintegration Policies*) à l'intention des gouvernements comme des spécialistes de la réintégration, afin qu'ils mettent au point des stratégies nationales qui tiennent compte des aspects économiques, sociaux et psychosociaux de la réintégration. Depuis, El Salvador a engagé un processus d'élaboration de protocoles nationaux, de mécanismes de coordination et d'autres outils afin de renforcer le processus de réintégration des ressortissants de retour.

La coopération régionale en matière de politique migratoire et de gestion des migrations dépasse le cadre des directives nationales. La Conférence régionale sur la migration a également créé un fonds de réserve administré par l'OIM pour aider les migrants de la région qui se trouvent en situation d'extrême vulnérabilité. Ce mécanisme régional apporte un soutien financier et opérationnel au retour volontaire des migrants vulnérables, notamment les enfants non accompagnés ou séparés de leur famille, ainsi qu'aux migrants dont les besoins dépassent l'aide disponible au titre des programmes existants dans chaque Processus de Puebla.



Conseil utile :

- Mettre en place un secrétariat technique solide pour faciliter l'organisation et le suivi des activités et initiatives de la Conférence.

Partenariats au niveau local

Des partenariats internationaux au niveau local peuvent être établis entre les acteurs locaux de différents pays, servant ainsi de base à une coopération décentralisée. Celle-ci constitue maintenant un aspect important du système de développement international ; elle peut englober des activités relatives au retour et à la réintégration. Étant donné que les acteurs locaux et régionaux sont directement touchés par la migration de retour sur leur propre territoire, ils ont souvent la volonté politique et les compétences locales nécessaires

pour soutenir activement le retour et la réintégration. Les principaux avantages de la mise en place de cadres de coopération décentralisée concernent :

- La proximité entre les acteurs locaux et régionaux et leurs citoyens et territoires ;
- Le fait qu'ils puissent compléter les cadres et plans liés à la réintégration ainsi que les stratégies locales, nationales et internationales relatives au développement et à la migration ;
- Les partenariats horizontaux, qui facilitent l'appropriation locale et réduisent l'asymétrie entre les différents acteurs généralement associée à une approche descendante donateurs-bénéficiaires.

Plusieurs types de partenariats entre acteurs locaux sont particulièrement adaptés pour compléter et appuyer les cadres relatifs à la réintégration. Les stratégies de mobilisation de la diaspora (*voir la section 4.1.1*), les partenariats public-privé au niveau local et les modèles de coopérations entre villes peuvent tout particulièrement appuyer la coopération décentralisée. L'organisation principalement chargée de la réintégration peut appuyer ces différentes formes de partenariats au niveau local de manière à renforcer leurs avantages spécifiques pour les programmes de retour et de réintégration.

→ **Les partenariats public-privé conclus entre des acteurs privés locaux du pays hôte** (entreprises, entrepreneurs) et des acteurs publics locaux du pays d'origine (autorités locales dans les zones de retour). Si ces acteurs du secteur privé sont souvent des entrepreneurs de la diaspora dans un pays hôte, ce n'est pas toujours le cas. Pour mettre en place ces partenariats public-privé, l'organisation principalement chargée de la réintégration doit :

- Aider les autorités locales des zones de retour à établir le dialogue avec les entreprises qui ont leur siège dans le pays hôte mais sont localement présentes sur le territoire de retour, afin de les encourager à créer des possibilités d'emploi pour les personnes de retour (par exemple, en mettant en place un partenariat public-privé pour un outil de recherche d'emploi en ligne qui facilite le recrutement de migrants de retour par des sociétés privées de leur pays d'accueil qui opèrent dans le pays d'origine). L'organisation responsable peut également assurer la liaison entre l'autorité locale et la Chambre de commerce dans le pays d'accueil du pays d'origine afin de faciliter le recensement des employeurs adéquats.
- Aider les autorités locales des zones de retour à organiser des manifestations pour la création de réseaux, des salons de l'emploi ainsi que des plateformes en ligne permettant d'établir des contacts entre leur diaspora et les programmes de réintégration locaux dans les pays d'origine (*voir aussi la section 4.1.1 en ce qui concerne la coopération avec la diaspora*).

→ **Les partenariats public-privé conclus entre les autorités locales des pays hôtes et des acteurs privés du pays d'origine**. Ces partenariats sont susceptibles d'avoir une influence et un impact sur de multiples questions liées à la migration et au développement, notamment le retour et la réintégration. Ils peuvent aider les entreprises des pays d'accueil à s'implanter dans les pays d'origine, faciliter les investissements dans les pays d'origine et y favoriser la création d'emplois. Au niveau stratégique, l'organisation principalement chargée de la réintégration peut également fournir des conseils aux autorités locales des pays d'accueil et d'origine sur la meilleure façon d'intégrer les mesures d'aide aux entreprises aux stratégies et activités liées à la migration et au développement.

→ **Les partenariats entre les autorités publiques des pays d'accueil et d'origine (au niveau des villes)**. Comme pour les partenariats public-privé au niveau local, les avantages des partenariats entre les autorités publiques locales sont liés à la compétence territoriale des partenaires et à leur investissement politique dans les questions relatives à la migration et au développement. Les modèles de coopération entre villes peuvent par exemple contribuer à améliorer la gouvernance des migrations au niveau local dans des

viles situées dans les pays d'accueil et d'origine. L'organisation responsable peut mettre cette forme de coopération au service des programmes de retour et de réintégration. Au cours de ses échanges avec les villes de destination et de retour, elle peut recenser les services dont la prestation est plus efficace dans les pays d'accueil que dans les pays d'origine. Sur la base de ces analyses, l'organisation responsable peut aider les municipalités des pays d'accueil à harmoniser leurs stratégies de renforcement des capacités et de prestation de services avec les exigences des services de réintégration fournis avant le départ. En outre, les partenariats au niveau local constituent des plateformes de dialogue : ils favorisent les réseaux d'échanges de connaissances entre acteurs publics et privés et facilitent l'intégration des questions liées à la migration et à la réintégration aux plans de développement local.

4.2.3 Favoriser des voies de migration sûres et régulières

Les interventions structurelles au niveau international devraient viser à promouvoir le dialogue intra et interrégional sur la création de voies de migration sûres et réglementées, bien que cette question dépasse la portée directe de ce manuel. Conformément à la définition de la réintégration durable, selon laquelle les migrants de retour doivent être en mesure de choisir librement de migrer une nouvelle fois, un dialogue institutionnel devrait être entamé et encouragé entre les pays d'accueil et d'origine afin de favoriser la mise en place de voies de migration sûres et régulières.

Cela vaut tout particulièrement dans les cas où la saturation du marché du travail, dans certains pays d'origine, ne permet pas l'absorption des migrants de retour (quel que soit leur niveau de qualification). Dans cette situation, il est dans l'intérêt du pays d'accueil comme du pays d'origine de recenser les secteurs qui intéressent les deux pays, puis de fournir aux migrants de retour des formations de renforcement des compétences dans ces secteurs. Lorsque les personnes de retour ne peuvent s'insérer sur le marché local, il devrait exister des possibilités de migration de main-d'œuvre, en vertu desquelles les marchés internationaux pourraient intégrer ces travailleurs. À cet égard, l'aide à la réintégration (en particulier au niveau communautaire) peut servir à investir dans la formation professionnelle locale afin de répondre aux besoins des marchés locaux et internationaux – liant ainsi la réintégration aux questions du travail et de la mobilité humaine.

4.3 Renforcement des cadres politiques nationaux

Sur le plan structurel, il faut s'assurer que la réintégration soit ancrée dans les stratégies nationales relatives à la migration et au développement ainsi que dans les politiques sectorielles du pays d'origine. Cela nécessite la révision et la mise à niveau des cadres politiques ou la création de mesures favorables à la réintégration. Cela vaut particulièrement pour les pays d'origine qui voient revenir un nombre important de migrants.

L'aide à la réintégration durable nécessite une approche interministérielle et devrait être reflétée dans la législation, les politiques et les programmes locaux et nationaux. Dans l'idéal, la réintégration constitue un élément du processus d'intégration de la migration au niveau national (*voir l'encadré ci-après*). Toutefois, même en l'absence d'un processus plus large, la réintégration peut être intégrée aux politiques, stratégies et cadres sectoriels (*voir le tableau 4.8*) aux niveaux local et national.

L'intégration de la réintégration aux processus politiques vise à :

- Adopter une approche plus globale de la planification de la migration, étant donné que la migration de retour, la réintégration et le développement sont des questions étroitement liées ;
- Faire en sorte que la réintégration durable bénéficie, de façon systématique, au développement des personnes et des sociétés, en particulier lorsque les migrants de retour sont nombreux ;
- Allouer les ressources de manière plus efficace pour répondre aux priorités définies au niveau national, y compris en matière de réintégration ;
- Faciliter la coordination entre acteurs locaux et nationaux lors des activités de retour et de réintégration ;
- Mettre en œuvre des politiques et actions coordonnées.



COUP DE
PROJETEUR

L'intégration de la migration est « le processus d'évaluation des incidences de la migration sur toute action (ou tout objectif) planifié(e) dans le cadre d'une stratégie de développement et de réduction de la pauvreté. » (OIM, *Mainstreaming Migration into Development Planning: A Handbook for Policy-makers and Practitioners*, 2010, p.16, en anglais seulement.)

Ce processus devrait comprendre l'intégration du retour et de la réintégration dans les lois, politiques et programmes à tous les niveaux, c'est-à-dire à toutes les étapes de la planification du développement, notamment la conception, la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation.

Des supports de formation en ligne ont été mis au point dans le cadre du Programme mondial conjoint d'intégration de la migration dans les stratégies nationales de développement, mené avec l'ONU ; ils fournissent des informations complémentaires sur la prise en compte de la migration dans l'élaboration des politiques.

Chaque fois que cela est possible, les stratégies d'intégration doivent être mises au point en partenariat avec les principales parties prenantes. Cela peut améliorer la compréhension et l'engagement de tous les acteurs, ainsi que le rapport coût-efficacité grâce à d'éventuels accords de partage des coûts. De même, il est important que les gouvernements des pays d'origine et les organisations responsables intègrent des programmes de réintégration aux cadres et stratégies de développement, tels que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, les stratégies de développement national, les politiques et stratégies nationales pour l'emploi, les stratégies de réduction de la pauvreté et les politiques migratoires globales. Les organisations internationales qui ont des compétences et une expérience en matière d'intégration de la migration dans les cadres nationaux ou internationaux sont souvent bien placées pour aider les gouvernements dans ce processus. Pour mener ces initiatives, il est nécessaire de bien comprendre les objectifs et priorités des différents ministères d'exécution, et de connaître les politiques sectorielles ainsi que la manière dont elles sont liées à la gestion des migrations et de la réintégration.

Pour une intégration efficace du retour et de la réintégration aux stratégies locales et nationales en matière de migration et de développement ainsi qu'à d'autres politiques pertinentes, certaines conditions préalables doivent être réunies dans le pays d'origine (*voir le tableau 4.7 ci-après*).

Tableau 4.7 : Conditions à remplir pour une intégration efficace du retour et de la réintégration aux cadres politiques

Un ferme appui politique de haut niveau	Il faut encourager les acteurs politiques de haut niveau à faire de l'intégration du retour et de la réintégration au programme national une priorité. Cela contribuera à garantir la participation active des acteurs compétents aux niveaux local et national et à soutenir le processus.
Appropriation aux niveaux local et national	Le gouvernement du pays d'origine doit être le principal acteur du processus d'intégration, afin que ses priorités soient prises en compte et que les résultats soient viables à long terme. Chaque fois que possible, tous les niveaux de l'administration doivent être impliqués.
Une participation inclusive reposant sur une définition claire des rôles	Les principales parties prenantes, telles que les groupes de migrants de retour, les groupes communautaires de migrants, les groupes de la diaspora, la société civile, les milieux universitaires, les associations d'employeurs et les partenaires de développement, doivent devenir des partenaires dans le processus d'intégration afin que celui-ci bénéficie de différentes perspectives, de nouvelles informations et données, d'un appui politique et social et de sources de financement. Une large participation favorise un processus qui n'est pas dirigé par une seule institution publique ou un petit nombre de personnes. Cette participation inclusive exige que les rôles et responsabilités respectifs des différents acteurs soient clairement définis.
Objectifs communs	Une compréhension commune des objectifs permet d'éviter que les programmes mis en œuvre soient trop différents. Afin d'élaborer et de suivre un programme cohérent, il faut promouvoir la transparence, une vision claire et un dialogue régulier entre les parties prenantes.
Fixer et respecter des délais réalistes	Le fait de donner aux acteurs suffisamment de temps pour réfléchir, rassembler des données factuelles et parvenir à un consensus permettra d'éviter les attentes irréalistes, de conserver une certaine souplesse et d'apprendre tout au long du processus.

Dans la plupart des cas, toutes les conditions susmentionnées ne seront pas parfaitement remplies. Toutefois, certaines peuvent être favorisées par les activités de sensibilisation, l'expertise technique et le renforcement des capacités apportés par l'organisation principalement chargée de la réintégration et ses partenaires.

Les efforts d'intégration aux niveaux local et national doivent toujours suivre une approche structurée. La figure 4.5 ci-après présente, étape par étape, le processus de conception, de mise en œuvre et de suivi d'un plan d'intégration. Il peut être utilisé dans des contextes où le retour et la réintégration sont intégrés aux politiques et stratégies existantes, ou dans des situations où les gouvernements sont en train (ou envisagent) d'élaborer une stratégie ou politique.

Figure 4.5 : Processus d'intégration du retour et de la réintégration dans les stratégies et politiques en matière de migration et de développement, étape par étape.

1. Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> Les principaux acteurs sont réunis pour discuter des buts et objectifs du processus d'intégration afin de contribuer à l'élaboration d'une proposition en vue de ce processus.
2. Étude préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> Afin de recenser les composantes retour et réintégration déjà en place dans les politiques sectorielles et les cadres de planification du développement, et pour évaluer les délais, les principales parties prenantes, les difficultés et les moyens de progresser dans la structuration du processus.
3. Définition d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Afin de recenser les objectifs et de les classer par ordre de priorité. Ce processus doit faire participer tous les principaux acteurs de la réintégration et refléter leurs commentaires et leurs priorités. Si cela est possible, il doit être intégré aux processus nationaux de planification du développement actuellement mis en œuvre.
4. Planification des interventions	<ul style="list-style-type: none"> Suppose de sélectionner et d'élaborer les programmes et projets afin de répondre aux priorités fixées, en déterminant les bénéficiaires cibles, les principales activités à mener ainsi que les partenaires compétents.
5. Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base du plan d'action convenu, l'entité publique responsable doit élaborer un plan de mise en œuvre et une stratégie de mobilisation des ressources afin que les ressources disponibles, la prise de décisions, les attributions de chacun et la communication des informations soient clairement déterminées.
6. Suivi	<ul style="list-style-type: none"> Ce plan doit être régulièrement revu, mis à jour et adapté. Toutes les mesures ou politiques concernant le retour et la réintégration qui sont mises en œuvre mais n'étaient pas incluses dans le plan initial doivent y être intégrées afin que toutes les activités d'intégration puissent être suivies dans un seul document.

Possibilités en matière d'intégration de la réintégration

La réintégration et le retour ne doivent pas seulement être intégrés aux stratégies de migration et de développement, mais également à toutes les politiques et stratégies sectorielles pouvant être pertinentes pour la gouvernance nationale du retour et de la réintégration. Le tableau ci-après présente une sélection des principales politiques sectorielles et indique leur pertinence potentielle pour les activités d'intégration :

Tableau 4.8 : Possibilités d'intégration de la réintégration à différentes politiques et stratégies sectorielles

Stratégie/ politiques sectorielles	Possibilités d'intégration de la migration
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> Tenir compte des besoins et capacités des migrants de retour dans les politiques et stratégies relatives au travail ; Faire en sorte que les compétences et atouts des migrants de retour bénéficient au marché du travail, aux programmes de transferts de compétences et à l'économie dans son ensemble ; Mettre au point des dispositifs pour faciliter la réinsertion des migrants de retour sur le marché du travail, ou renforcer ceux qui existent (notamment au moyen de programmes de travaux publics et du développement des compétences) ; Harmoniser les buts et objectifs pertinents énoncés dans les stratégies de retour et de réintégration avec ceux des stratégies relatives à l'emploi ; Favoriser la coordination entre les institutions liées au marché de l'emploi et les institutions et acteurs liés à la migration ; Renforcer les capacités des services publics pour l'emploi, des instituts d'EFTP ainsi que des centres de développement des entreprises et inclure les migrants de retour comme groupe cible remplissant les conditions requises.

<p>Éducation et formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des besoins et capacités des migrants de retour dans les politiques et stratégies relatives à l'éducation ; • Appuyer l'accès des migrants de retour à l'éducation et favoriser un milieu propice à l'apprentissage, notamment en facilitant la reconnaissance des certificats ; • Surmonter les obstacles qui entravent l'accès des migrants de retour à l'éducation, grâce à l'élaboration de directives sur l'intégration scolaire, la mise en place de cours de langue et de rattrapage et la reconnaissance de l'équivalence des diplômes obtenus à l'étranger ; • Accélérer l'inscription scolaire et universitaire pour les enfants en âge d'être scolarisés qui reviennent dans des zones affichant un taux de retour élevé ; • Harmoniser les buts et objectifs pertinents énoncés dans les stratégies de retour et de réintégration avec ceux des stratégies relatives à l'éducation ; • Favoriser la coordination entre les établissements d'enseignement et les institutions et acteurs liés à la migration.
<p>Assistance et protection sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des besoins et capacités des migrants de retour dans les politiques et stratégies relatives à l'assistance et à la protection sociales ; • Appuyer l'accès des migrants de retour au système de protection sociale (logements sociaux, pensions, prestations sociales), et traiter les obstacles qui peuvent se présenter lorsqu'ils cherchent à obtenir les documents personnels requis pour accéder aux services de protection sociale (certificats de naissance, de mariage ou de divorce, passeport, papiers d'identité, etc.) ; • Appuyer la création de services adaptés aux migrants de retour en situation de vulnérabilité, notamment au moyen de mécanismes nationaux d'orientation ; • Favoriser la coordination entre les institutions liées à l'assistance et à la protection sociales et les institutions et acteurs liés à la migration.
<p>Santé et bien-être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des besoins et capacités des migrants de retour dans les politiques et stratégies relatives à la santé ; • Aider les migrants de retour à bénéficier de l'égalité d'accès au système de santé national ; • Accroître la capacité d'accueil des établissements de santé dans les zones affichant un taux de retour élevé ; • Mettre en place de nouveaux établissements de soins ou des dispensaires mobiles dans les zones où les migrants de retour et les communautés locales ont du mal à accéder aux établissements de santé existants ; • Harmoniser les buts et objectifs pertinents énoncés dans les stratégies de retour et de réintégration avec ceux des stratégies relatives aux politiques sociales et à la santé.

<p>Égalité des sexes et LGBTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en considération les besoins et capacités des hommes et femmes de retour, y compris ceux des personnes LGBTI, dans les politiques et stratégies relatives à l'égalité des sexes et aux personnes LGBTI ; • Appuyer les questions sectorielles et intersectorielles relatives à l'égalité des sexes dans les politiques et stratégies afin de prendre en compte la situation spécifique et les vulnérabilités des femmes et personnes LGBTI de retour ; • Réduire les obstacles qui entravent la prise en compte des préoccupations et priorités des hommes et femmes de retour dans les cadres de planification, budgétisation et mise en œuvre tenant compte de l'égalité des sexes ; • Harmoniser les buts et objectifs pertinents énoncés dans les stratégies de retour et de réintégration avec ceux des stratégies relatives à l'égalité des sexes.
<p>Environnement et adaptation au changement climatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les programmes et projets de réintégration soient en accord avec les politiques nationales dans le domaine de l'environnement, telles que la gestion des ressources naturelles, la planification de l'aménagement du territoire, l'adaptation au changement climatique et la réduction des risques de catastrophe ; • Le cas échéant (par exemple, lorsqu'un grand nombre de migrants revient dans une même zone), intégrer la réintégration aux plans et politiques liés à l'environnement (par exemple, en ce qui concerne la demande supplémentaire prévue de ressources naturelles en cas d'augmentation du risque de catastrophe) ; • Étudier les possibilités de synergie entre les activités de réintégration, les stratégies relatives à l'emploi et les objectifs environnementaux, au moyen d'« emplois verts » – y compris ceux qui sont spécifiquement destinés à préserver ou restaurer l'environnement dans les communautés de retour ; • Favoriser la coordination entre les institutions et acteurs œuvrant dans le domaine de l'environnement et ceux liés à la migration.
<p>Entreprise et finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les critères pour l'enregistrement des entreprises et l'accès au financement et au crédit tiennent compte de la situation spécifique des migrants de retour ; • Donner aux migrants de retour des informations sur les possibilités en matière d'entreprise et de financement, y compris entre les pays d'origine et d'accueil.

DOCUMENTS UTILES

Conférence régionale sur la migration

- 2014 *Guiding Principles for the Development of Migration Policies on Integration, Return and Reintegration of the Regional Conference on Migration*, San José, Costa Rica.

Initiative conjointe pour la migration et le développement (ICMD)

- 2015a *Module 1 : La gestion du lien entre la migration et le développement local*. OIM et CIF-OIT, Genève. Donne aux praticiens une vue d'ensemble des stratégies et mécanismes visant à favoriser la coordination et les synergies entre le développement local et la migration.
- 2015b *Module 2 : La création des partenariats, de la coopération et du dialogue relatifs à la M&D à l'échelle locale*. OIM et CIF-OIT, Genève. Donne aux praticiens locaux une vue d'ensemble des cas d'utilisation, critères, perspectives et enjeux de l'établissement de partenariats locaux avec des acteurs privés et d'autres parties prenantes.
- 2015c *Guide de mise en œuvre pour l'intégration transversale de la migration dans la planification du développement local*. OIM et CIF-OIT, Genève. Donne des directives sur l'intégration des questions de migration à la planification du développement local.

Organisation internationale pour les migrations (OIM)

- 2010 *Mainstreaming Migration into Development Planning: A Handbook for Policy-makers and Practitioners*. OIM, Genève. Fournit des directives détaillées pour encourager les stratégies visant à intégrer la migration aux processus de planification du développement dans les pays en développement.
- 2019 *IOM Guidance on Referral Mechanisms for the Protection and Assistance of Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse and Victims of Trafficking*
Manual for the Drafting of National Reintegration Policies (disponible sur demande au Bureau régional de l'OIM à San Jose, Costa Rica).

Organisation internationale pour les migrations, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

- 2018 *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*. CNUCED, Genève. Ce document interinstitutions fournit des orientations pratiques aux responsables politiques et aux partenaires de développement dans les domaines de la migration et du développement de l'entrepreneuriat.

Samuel Hall/OIM

- 2017 *Setting Standards For An Integrated Approach Reintegration*. OIM, Genève, financé par le DFID.