

INITIATIVE CONJOINTE POUR LA MIGRATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ONU

PARTENARIATS MULTI-ACTEURS EN MATIÈRE DE MIGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT LOCAL



SÉNÉGAL



PARTENARIATS
POUR UNE
GESTION EFFICACE
DES MIGRATIONS
POUR LE
DÉVELOPPEMENT
LOCAL



MOTS

RENFORCEMENT DES
CAPACITÉS, MOBILISATION
DES MIGRANTS,
PARTENARIATS

INTRODUCTION

Cette étude de cas se concentre sur les expériences des Agences régionales de développement (ARD) sénégalaises dans la mise en place de partenariats entre les autorités locales, le secteur privé et les organisations de la société civile, pour la migration et le développement. Bien que de nombreuses autorités locales souhaitent s'impliquer sur des projets visant ou associant des migrants, elles se rendent souvent compte qu'il est nécessaire de nouer des partenariats pour rentrer en contact avec les populations migrantes, ou leur fournir des services.

Mobiliser des acteurs privés ou de la société civile permet aux autorités locales de bénéficier de l'expertise, des connaissances et du réseau de personnes travaillant de longue date avec les migrants. Pour ces autorités locales qui commencent à peine à intégrer les questions migratoires dans la planification du

développement local, ces partenariats sont une opportunité d'apprendre des techniques de mobilisation des migrants, ou de s'insérer dans des réseaux plus vastes où évoluent la diaspora. Ce type d'alliances stratégiques leur permet aussi de se positionner dans le secteur de la coopération, et de s'affirmer comme des acteurs locaux avec de multiples compétences et des réseaux capables de porter des projets, et pas seulement comme la représentation déconcentrée de l'Etat. Dans le même temps, ces partenariats sont également bénéfiques pour le secteur privé ou les organisations de la société civile puisque leurs compétences et leur expertise sont mises en avant.

Ainsi, en théorie, de telles collaborations bénéficient à tous. Cependant, cela n'a rien d'automatique, comme l'illustrent certaines expériences sénégalaises. Cette étude de cas se concentre sur les partenariats stratégiques de long terme entre secteur privé, associations, et autorités locales visant à renforcer le rôle joué par ces dernières en matière de migration.

ÉTUDE DE CAS DE L'ICMD #17

Cette étude de cas fait partie d'une série d'études de cas sur les bonnes pratiques, leçons apprises et recommandations qui ont été tirées des projets supportés par l'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement de l'ONU (ICMD) dans le but d'améliorer la gestion de la migration pour favoriser le développement local. L'expérience de l'ICMD montre que les initiatives les plus efficaces sont celles qui sont mises en œuvre en partenariat avec les autorités locales et régionales et qui s'inscrivent dans une démarche participative et multipartite, impliquant les migrants, les associations de migrants ou la diaspora. Cela est d'autant plus important compte tenu de l'accroissement de la décentralisation et de l'urbanisation au niveau mondial, les zones urbaines devenant la destination privilégiée de la plupart des migrants et des personnes déplacées. Ainsi, cette série cherche à fournir aux acteurs locaux des outils et des idées afin de leur permettre de mener à bien cette mission, étant donné que nombre d'entre eux peuvent manquer de moyens, de ressources financières et humaines, de savoir-faire ou de support nécessaires afin de pouvoir exploiter le potentiel de la migration pour le développement local.

CONTEXTE

Au Sénégal, l'Acte III de la Décentralisation a mis les autorités locales face à de nouvelles responsabilités notamment en matière de développement local. Les agences régionales de développement (ARD), des structures publiques d'appui technique, ont un rôle d'accompagnement des autorités locales pour l'élaboration de leurs plans locaux de développement, et l'impulsion du développement économique local.

Du côté des migrants, les dialogues engagés avec des associations ou des entrepreneurs de la diaspora ont mis en évidence que si beaucoup de sénégalais installés à l'étranger étaient intéressés pour revenir ou investir dans leur région, la complexité du contexte sénégalais, le manque de confiance dans leurs élus locaux ou l'environnement socio-économique freinent ces projets. Les porteurs de projets se tournent alors vers des investissements plus sûrs mais peu productifs.

D'autre part, les autorités locales au Sénégal intéressées pour développer des collaborations avec leurs migrants se heurtent à savoir comment repérer la diaspora de leur territoire, comment les trouver, établir le dialogue avec eux et réussir à établir des conventions avec eux. C'est dans ce contexte que des partenariats sont apparus comme la solution pour donner plus d'ampleur au travail de chacun, en mobilisant les agents du secteur privé ou du secteur associatif pour aider à créer des passerelles entre ces acteurs, et créer les bonnes conditions de partenariats.

Dans la région de Sedhiou, 3^e région la plus pauvre du Sénégal, et souffrant de l'enclavement géographique de la région, l'ARD de Sedhiou s'est associée au Grdr – *Migration, citoyenneté, développement*, pour donner de l'ampleur à son guichet d'accueil des migrants (le **HOM – Help Office for Migrants**). Le Grdr bénéficie d'une longue expérience dans l'accompagnement des associations de migrants et autorités locales dans la région du Fleuve Sénégal, au Mali ainsi qu'en France et en Espagne. Les deux institutions ont ainsi mis en place une stratégie d'accompagnement des autorités locales qui met en avant les expertises de chacun : l'accompagnement des autorités locales et des projets

des migrants pour l'ARD, et les méthodologies de recherche et d'institutionnalisation de coopération migrants-collectivités impulsées par le Grdr. Ce programme conjoint nommé PAICODELS a ainsi permis d'améliorer considérablement la gouvernance en matière de migration, et d'inclure les migrants dans le développement local. Grâce à leur programme, les collectivités locales et migrants de la région de Sedhiou sont passées de cibles, à acteurs de développement et de coopération de leur territoire.

Le Help Office for Migrants (HOM)

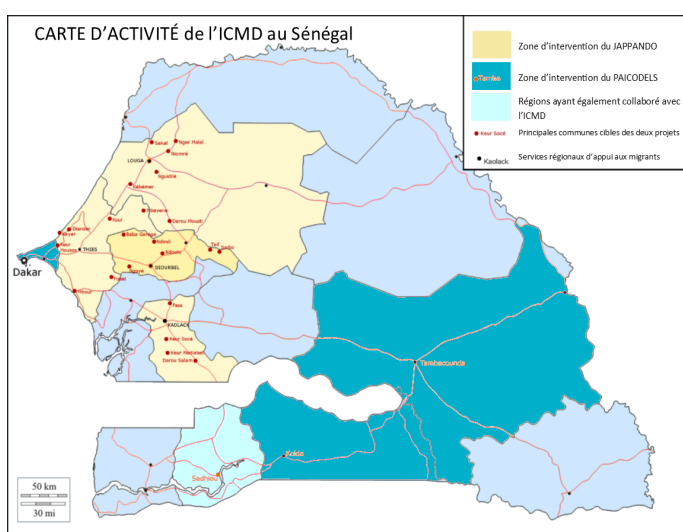
Dans la région de Sedhiou l'ARD a mis en place le Help Office for Migrants (HOM), un service visant à améliorer la prise en compte des migrants au niveau local et à mobiliser les migrants pour le développement. Le HOM assure le guidage des migrants dans la constitution de dossiers de projets, accompagne les migrants dans leur recherche de financement et assure la mise en relation entre migrants, associations de migrants.

Le HOM permet ainsi de disposer de données précises sur les besoins et les projets des migrants, exploitables par les collectivités qui désirent travailler avec les migrants et d'améliorer la prise en compte de leurs questions dans le processus de développement de la région.

Le projet JAPPANDO dans la région de Diourbel est également issu d'une collaboration entre une ARD, et une confédération de petites et moyennes entreprises issues de la diaspora. Dans les années précédentes, la confédération avait porté un projet soutenu par l'ICMD d'accompagnement des entrepreneurs migrants voulant investir au Sénégal. Les deux partenaires ont souhaité approfondir la collaboration, en élargissant le projet en direction des autorités locales des régions de Diourbel, Thiès, Kaolack et Louga. Le projet JAPPANDO vise à fournir aux collectivités des outils pour accompagner les initiatives de co-développement des migrants, en faisant la liaison avec les collectivités de leur région d'origine. Le partenaire du secteur privé fonctionne ici comme

catalyseur et réservoir d'expertise pour amener ces initiatives de co-développement au niveau des territoires.

Ces deux approches sont particulièrement pertinentes dans le contexte sénégalais, car elles visent à la fois à renforcer la capacité des collectivités locales à communiquer et exploiter les opportunités offertes par la migration, mais aussi à nouer des partenariats avec des acteurs issus de régions enclavées économiquement, vers laquelle peu d'acteurs et d'investissements se tournent.



Cette carte d'intervention des projets soutenus par l'ICMD souligne les localités s'étant le plus emparées de la thématique de la migration, et en train de l'intégrer dans leur stratégie de Développement Local

APERÇU DE LA PRATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Les deux initiatives soutenues par l'ICMD ont chacune élaboré un certain nombre de tandem autorité locale – secteur privé/société civile : elles constituent autant d'expérimentations de partenariats stratégiques intéressants, et peuvent servir de modèle à une autorité locale souhaitant se lancer dans des projets similaires.

Dans le cas du projet PAICODELS de Sedhiou, l'initiative portée par l'ARD de Sédhiou vise à améliorer la gouvernance locale et la capacité des institutions à accompagner les migrants dans de nouvelles collaborations. Le Grdr a ici un rôle de réservoir de

connaissance, en apportant différentes méthodologies expérimentées dans la Vallée du fleuve Sénégal, au Mali et en Mauritanie, qui permettent à l'ARD de diversifier ses activités de sensibilisation et d'accompagnement au niveau des collectivités. Le Grdr a ainsi réalisé diverses activités profitant de leur statut d'ONG s'appuyant sur la société civile.

Le Grdr, en s'appuyant sur son implantation dans les territoires de Casamance, a organisé un **partage d'expériences en matière de migration et développement** avec d'autres territoires, en Afrique et en Europe où il intervient. Cette collaboration avec l'ARD permet d'aborder la discussion avec les collectivités locales d'un point de vue technique, en les intéressant sur des activités qui sont à leur portée, et qui ont fait leur preuve dans d'autres régions d'Afrique, tout en insistant sur ce qui a fonctionné et n'a pas fonctionné. Cela permet aux autorités locales d'avoir des personnes ressources à proximité ayant expérimenté de premières mains des collaborations avec les migrants, et de les guider dans ces processus.



l'ONG Grdr travaille avec l'université Assane Seck de Ziguinchor et mobilise ses jeunes chercheurs pour mener des enquêtes qui permettent d'alimenter les autorités locales en données fiables

Le Grdr intervient ici comme un appui ou un coach, au service des collectivités qui en font la demande. Ils peuvent également mobiliser des experts de leur réseau venant d'autres territoires, ou amener les autorités locales intéressées dans des visites d'échanges avec leurs homologues de la région de Kayes au Mali, pour explorer les possibilités d'échange. Le Grdr fournit également un **appui à la recherche** sur le rôle des migrants dans le développement des territoires, et le profil des associations de la diaspora : beaucoup d'autorités locales éprouvent des difficultés à se projeter sur la durée dans des collaborations avec leurs migrants, et se limitent souvent à des échanges sporadiques. Le Grdr peut initier aux côtés des autorités locales les bases de la recherche et de la collecte des données. Les membres du Grdr apportent ainsi leur méthodologie d'enquête, ils posent les questions pertinentes à l'ensemble des acteurs locaux, initient la réflexion sur la place des migrants dans leur communauté d'origine ou de destination, et créent ainsi les premiers liens entre ces différents acteurs. Ce soutien apporté par le Grdr a notamment permis l'élaboration de profils migratoires de 6 communes sénégalaises de la région de Sedhiou, qui ont servi de base à la stratégie migration et développement de ces collectivités, avec le soutien continu de l'ARD.

De même, le Grdr a exploité sa position « ici et là-bas » (au Sénégal, ainsi qu'en France et en Espagne), pour accompagner le recensement des associations de migrants et des projets que les ressortissants de Sedhiou portent depuis Paris et Barcelone.



Échanger sur la Migration est une chose, mais mobiliser les ressources et recherches pour prendre une décision informée en est une autre. Le Grdr et l'ARD de Sedhiou ont documenté les techniques d'animation locale qui favorisent les études et l'appropriation de ces profils migratoires par les acteurs locaux, pour mettre en place des stratégies Migration et Développement.

Les autorités locales ont donc obtenu grâce au travail mené par le Grdr, des données et des connaissances indispensables pour construire des partenariats avec leurs ressortissants à l'étranger.

Le Grdr a aussi été un partenaire précieux pour **mobiliser la diaspora à l'étranger** : Le projet PAICODELS prévoyait des rencontres entre des autorités locales de Sedhiou et leurs ressortissants porteurs de projets, dans le but de nouer de nouvelles collaborations, et de soutenir les migrants porteurs de projets dans leur localité d'origine. Le Grdr a ainsi mobilisé son expérience et son ancrage dans les réseaux associatifs en France et en Espagne pour échanger directement avec les migrants de Sedhiou, discuter avec eux de leurs priorités, et préparer ainsi les visites et rencontres entre élus et migrants.

Ce **travail de préparation de visite auprès de la diaspora** a également eu lieu dans le projet JAPPANDO. Pour ce projet visant à encourager les investissements productifs de la diaspora dans les

régions centres du Sénégal a également eu lieu dans le projet JAPPANDO. Pour ce projet visant à encourager les investissements productifs de la diaspora dans les régions centres du Sénégal (Diourbel, Kaolack, Louga et Thiès), l'Agence Régionale de Développement de Diourbel s'est appuyée sur des structures privées disposant d'un vaste réseau hors du Sénégal. Le Groupe Teranga Rewmi (GTR), une structure privée proposant de l'appui au développement de projet et des assurances, avait ainsi prévu des forums pour proposer ses services auprès de la diaspora en Espagne et au Brésil.



Une formation animée par le Grdr à Ziguinchor. L'ONG fait bénéficier les autorités publiques de leur expérience en matière de migration et développement local, en partageant les leçons retenues dans d'autres pays.

Avec le financement de l'ICMD, l'ARD de Diourbel s'est associée aux coûts d'organisation de ces missions à l'étranger. La facilitation de ces visites par le GTR a permis une forte mobilisation des communautés expatriées à Terrassa (Espagne), Porto Alegre, San Paolo et Caxias (Brésil) avec l'agence régionale de développement. Travailler avec une entreprise a permis non seulement de proposer des services privés auprès des migrants porteurs de projets, mais aussi de les inciter à venir rencontrer l'ARD, structure publique capable de les informer sur les programmes locaux et nationaux proposés par l'ARD et l'Etat du Sénégal. Dans le cas des migrants expatriés au Brésil, il s'agissait de la première fois que la diaspora sénégalaise au Brésil était

consultée par des représentants du Sénégal. Les contacts qui ont été noués ont d'ailleurs permis à l'ARD de soutenir et faciliter les démarches administratives de certains de ces migrants auprès de l'Ambassade du Brésil à Dakar (notamment pour les aller-retours et le renouvellement de permis de séjour).

Enfin, ces alliances avec le secteur privé ont permis la **création de nouveaux projets et partenariats** : les partenaires du secteur privé peuvent en effet introduire les autorités locales auprès d'autres structures publiques ou privées avec lesquelles elles ont de bonnes relations. Au Brésil, le GTR a favorisé la rencontre entre l'ARD et les autorités fédérales en charge de l'agriculture, ce qui a ouvert la possibilité de coopération décentralisée autour de projets agricoles pour le retour des migrants au Sénégal.

En Italie, c'est une autre structure privée, le FEDERCLAI Veneto affilié à la Chambre de Commerce qui a entrepris de mobiliser des fédérations de migrants sénégalais de Vénétie, l'Université et le réseau des travailleurs dans l'artisanat, et a ainsi posé les bases d'échanges entre l'ARD et ces acteurs d'Italie, visant à mieux soutenir des projets d'entrepreneuriats portés par des migrants pour leur territoire d'origine.

Le projet JAPPANDO a également bénéficié d'un forum organisé par un partenaire du secteur privé, le Forum des Affaires et du Partenariat à Dakar, qui a permis la rencontre entre des autorités locales (le conseil départemental de Rufisque par exemple), et des entrepreneurs étrangers.

Enfin, ces structures privées sont susceptibles de **proposer, dans le cadre de partenariat avec les Agences Régionales de Développement, des formations ou du coaching ciblés pour les migrants et entrepreneurs des régions du Sénégal**, en mettant à disposition leurs experts : dans le cadre du JAPPANDO, le GTR a ainsi réalisé des formations en gestion de projet et entrepreneuriat, pour des migrants mobilisés par l'ARD, tandis que le FEDERCLAI s'est mis à disposition des formateurs pour coacher des femmes

entrepreneurs et élargir leurs perspectives de commercialisation. Les expériences de ces deux projets ont ainsi pu montrer la variété de collaboration pouvant être nouées avec le secteur privé ou la société civile, afin d'aider les autorités locales à créer des ponts entre les territoires où résident leurs migrants, et optimiser les conditions d'émergence de projets productifs.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- **Cas d'étude #10 de la ICMD —**
« L'intégration de la migration dans les plans de développement locaux »
- Découvrez la **Boîte à outils de l'ICMD**
<http://www.migration4development.org/en/resources/toolbox/training>
- **Module 1 : La gestion du lien entre la migration et le développement local** – section 3 : *Données sur la migration et les politiques locales*
- **Module 2 : La création de partenariats de la coopération et du dialogue relatifs la M&D à l'échelle locale** – section 1 : *Partenariats relatifs à la M&D : modalités et cadres de référence, de l'échelle mondiale à l'échelle locale* & section 4 : *Travailler avec les associations de la diaspora/de migrants dans les territoires d'origine et de destination*
- **Module 3 : La création de partenariats, de la coopération et du dialogue relatifs à la M&D à l'échelle locale** – section 2 : *Quels services pour les migrants et leurs familles dans les territoires d'origine et de destination ?*



Les élus locaux de Sedhiou en visite en Espagne : leur venue est préparée et facilitée par le Grdr, leur permettant de rencontrer leurs homologues avec des propositions bien préparées.

PRINCIPALES LEÇONS RETENUES

LES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS PERMETTENT DE CRÉER DES PONTS ENTRE LES TERRITOIRES

Beaucoup de communautés émigrées se sentent délaissées ou oubliées par leur pays, et manquent d'information et de confiance dans leur capacité à se réintégrer avec des projets productifs. De même, beaucoup d'autorités locales sénégalaises se trouvent enclavées économiquement.

Malgré des populations potentiellement entrepreneur, elles manquent de débouchés pour dynamiser leur tissu économique. L'implication d'organisations de la société civile ou du secteur privé permet de créer des passerelles entre les territoires, en apportant des opportunités de réponse dans les deux sens.

Cela demande cependant que tant les migrants que les autorités locales soient bien conscientes de ce qu'ils sont en mesure d'offrir, pour ne pas susciter d'attentes qui ne pourront pas être satisfaites.

CES PARTENARIATS PERMETTENT DE COMBINER LES EXPERTISES DE DIFFÉRENTS ACTEURS POUR UN EFFET DE LEVIER MAXIMAL

Les autorités locales sont investies d'un pouvoir de représentation qui permet d'ouvrir beaucoup de portes dans les pays de destination, et qui facilite la signature de partenariats et de conventions. De leur côté, les représentants du secteur privé peuvent proposer des offres bancaires, d'assurance ou d'accompagnement qu'une autorité locale n'est pas à même de fournir.

Ces capacités doivent être combinées si les autorités locales et leurs partenaires veulent apporter une réponse complète aux attentes des populations émigrées, ainsi qu'un cadre de soutien durable.

CES ALLIANCES PERMETTENT D'AUGMENTER LES CAPACITÉS DES AUTORITÉS LOCALES ET DES ORGANISMES ASSOCIATIFS ET PRIVÉS

Travailler avec des acteurs venant de mondes différents permet aux personnels des autorités locales d'apprendre de nouvelles techniques et pratiques propres au secteur privé. En sens inverse, les acteurs associatifs ou privés apprennent, au contact de leur partenaire, les modalités de fonctionnement et les exigences des structures publiques. Au fil des projets conduits, les partenaires apprennent les uns des autres et peuvent améliorer leur action envers les migrants.

IL FAUT ÊTRE CLAIR SUR LES OBJECTIFS DE CHACUN POUR QUE LES PARTENARIATS SOIENT DURABLES

Autorités publiques et structures associatives et privées répondent à des temps de fonctionnement différents. Elles n'ont pas les mêmes échéances ou objectifs de long terme. Lors d'une collaboration précise, en direction des migrants, il est très important pour les partenaires de définir quels objectifs précis ils se donnent.

RECOMMANDATIONS

METTRE EN VALEUR L'INTÉRÊT DE CES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS

Aussi difficiles et intéressants soient-ils, les possibilités de partenariats publics-privés sont mal connus. Les collectivités locales ne sont pas toujours encouragées à travailler avec le secteur privé et les entrepreneurs sur du secteur privé et associatif peuvent aussi être découragés par les logiques de fonctionnement de structures publiques.

Il faut donc combattre la méconnaissance de ces mondes, en favorisant les échanges, les partages d'informations, et les résultats d'expériences réussies pour encourager de nouvelles alliances.

ENCADRER LES PARTENARIATS PAR DES CONVENTIONS

Le principal facteur d'échec de partenariats publics-privés est la mauvaise définition du rôle de chacun par les documents de projets. Selon la façon dont ces documents sont rédigés, ils peuvent être interprétés différemment par les autorités publiques et leurs équipes, ou les associations et leurs membres. Il est d'une importance cruciale de passer beaucoup de

temps sur les conventions de partenariats, la répartition des responsabilités, leurs implications budgétaires, les règles de suivi et de reporting. Sans cela, un changement d'équipe ou un accrochage sur une activité peuvent remettre en cause toute une logique de collaboration.

S'ASSURER D'UN SUIVI ET D'ÉCHANGES CONSTANTS

Un autre facteur d'échec est l'éloignement entre les partenaires. Les moyens de communication à distance aident, mais ne remplacent pas des temps de rencontre fréquents, qui permettent de faire le point sur les activités, revoir la répartition des tâches et des rôles, et échanger sur les stratégies pour les activités réalisées en commun. Les échanges directs et constants évitent les incompréhensions et difficultés de traduction pouvant être fatales à un projet.

PRÉPARER LA GESTION DES PROJETS SUR LE LONG TERME

Pour des collaborations qui visent à créer des ponts entre les territoires et mobiliser la diaspora à l'étranger, il faut être très clair sur les offres de services apportés par les autorités publiques et les acteurs privés ou associatifs. Avant même que la sensibilisation ne débute, il est important que les partenaires aient une idée précise du type de collaboration ou de projets qu'ils souhaitent monter ensemble. Cela permet d'éviter qu'un projet soit satisfaisant pour un partenaire qui peut le pérenniser, tandis que l'autre reste déçu.

QU'EST CE QUE L'INITIATIVE CONJOINTE POUR LA MIGRATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ONU ?

L'ICMD est un programme mené par le PNUD en partenariat avec l'OIM, le CIF-OIT, ONU Femmes, le HCR, le FNUAP et l'UNITAR. Il se concentre sur la dimension locale des contributions des migrants au développement. L'ICMD supporte des organisations de la société civile et des autorités locales qui souhaitent contribuer à lier la migration au développement. Dans cette optique, l'ICMD supporte actuellement 16 projets reliant de manière efficace la migration au développement local, et ce dans 8 pays cibles : le Costa Rica, l'Equateur, le Salvador, le Maroc, le Népal, les Philippines, le Sénégal et la Tunisie. Cette série d'études de cas cherche à souligner les défis, les bonnes pratiques et les leçons tirées de ces pro-

CONTACTEZ-NOUS:



jmdi.pmu@undp.org



+32 2 235 0554



UN House, 14 Rue Montoyer, Brussels

REJOIGNEZ-NOUS SUR:



www.migration4development.org



Migration 4 Development



@JMDI_M4D



Migration for Development



Mis en oeuvre par: