



## Note de service

---

Date: 25.01.2016  
A: GRH  
Copie: OBO, DFS, DMG, SFL, RIZ, STARA, SWEGE, HLS

---

### **Management Response**

« Evaluation externe portant sur le soutien de la DSH  
aux composantes civiles de la Force en Attente de la Communauté Economique des Etats d'Afrique  
de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Ecole de Maintien de la Paix de Bamako (EMP) »

---

Référence : K.234.32 - 631 904 / COV

#### **1. Conclusion générale**

Dans sa conclusion, l'évaluatrice externe indique que la composante civile (CC) de la Force en Attente de la CEDEAO (FAC) constitue une niche pour la Suisse en matière de promotion civile de la paix et de la sécurité en Afrique, et précise que le soutien technique et financier accordé par la DSH a joué un rôle crucial dans la mise en place de la composante civile, tant au niveau de l'EMP que de la CEDEAO.

S'agissant de l'EMP, l'appui de la DSH a permis à la CC de l'EMP d'être désormais bien établie, entièrement équipée et dotée d'un personnel relativement étoffé et opérationnel. La CC de l'EMP est ainsi sur le point d'atteindre son objectif principal, à savoir constituer un vivier de civils formés pour la FAC. Concernant la CEDEAO, bien que son outil de planification civile soit désormais en place et opérationnel, il est difficile, vu la nature très centralisée et bureaucratique de l'organisation, de mesurer les résultats générés par l'appui de la DSH. Toutefois, l'importance du soutien de la Suisse à la CC dès ses débuts, de sa conceptualisation formelle en 2009-2011 à sa mise sur pied (personnel et matériel) en 2012-2013, puis à certaines de ses activités opérationnelles en 2013-2015, est unanimement saluée.

Malgré ces acquis, il convient, selon l'évaluatrice, de répondre à temps à certains défis qui freinent la performance de la composante civile au sein de l'EMP et de la CEDEAO si l'on entend préserver les bénéfices engrangés par le soutien de la DSH. Ces défis sont triples : les lacunes des institutions en matière de gestion de projet (en particulier au niveau de la CEDEAO), leurs insuffisances en termes de coordination et leur difficulté à retenir le personnel et le savoir. En outre, dans les deux institutions, une des préoccupations principales porte sur la durabilité de certaines activités, notamment sur le plan du personnel, une fois que les financements externes cesseront.

Les recommandations formulés par l'évaluatrice sont concrètes et offrent une base utile à la DSH pour entamer un dialogue avec ces deux institutions en vue d'un soutien technique et financier remodelé à partir de 2017 (« stratégie de durabilité »).

## 2. Prise de position relative aux recommandations de l'évaluation externe

L'évaluatrice a formulé 27 recommandations, dont quatre à l'endroit de la DSH, qui peuvent se résumer de la manière suivante.

### 2.1. *Mettre en place une stratégie de durabilité, qui doit ainsi permettre un plan global de désengagement progressif visant à garantir la pérennité de ce projet important pour la région*

- ⇒ **Le développement d'une stratégie de durabilité est sans aucun doute l'élément clé** de cette évaluation. Afin de garantir la pérennité des composantes civiles de l'EMP et de la CEDEAO, une telle stratégie devra être élaborée d'ici à la fin 2016. Ce document sera le fruit d'un dialogue mené avec les deux institutions.
- ⇒ **L'idée d'un désengagement progressif est pertinente** mais ne doit pas s'apparenter à un désengagement total sans quoi la DSH perdrait son positionnement dans l'architecture « paix et sécurité » de la CEDEAO et par conséquent de l'Union Africaine. Puisque la DSH est actuellement le seul bailleur à soutenir la CC, un retrait précipité réduirait à néant les efforts (notamment financiers) consentis ces 8 dernières années et paralyserait complètement la CC. Il appartient désormais à la DSH de redoubler d'efforts pour attirer d'autres bailleurs à même d'assurer le financement des modules civils de formation à partir de 2017. En parallèle, il sera important d'identifier, avec l'EMP, d'autres mécanismes de financement des cours. Une piste possible serait de demander aux participants de financer – en partie – leur participation à ces cours.

### 2.2. *Rallier de nouveaux partenaires afin de diversifier les sources de financement et inscrire ainsi le projet dans la durée*

- ⇒ **La diversification des fonds est en effet fondamentale**, en particulier auprès de l'EMP. Un retrait de la Suisse de l'EMP signifierait pratiquement la fin de sa CC. La DSH devrait stimuler l'EMP et l'accompagner dans la recherche de nouveaux bailleurs pour la CC. Quant à la CEDEAO, un travail pourrait être fait pour que l'institutionnalisation des quatre postes de la CC soit effective.

### 2.3. *Organiser des réunions annuelles communes avec d'autres bailleurs travaillant au renforcement des composantes civiles*

- ⇒ Une **coordination – en fonction des besoins – se fait déjà au niveau de la CEDEAO**. Quant à l'EMP, la Suisse étant actuellement le seul bailleur à soutenir la CC, une réunion annuelle de coordination n'est pas utile. Cela étant, cette question mérite d'être prise en compte dans la stratégie de durabilité et devrait être mise dans une perspective régionale, voire africaine.

### 2.4. *Continuer à soutenir la composante civile des deux institutions dans la mesure où il s'agit d'une niche*

- ⇒ La DSH a soutenu la création des composantes civiles dès leurs débuts, tant à l'EMP qu'à la CEDEAO ; un retrait complet ferait perdre à la fois sa niche à la DSH, mais également une contribution visible et crédible à l'architecture « paix et sécurité » en Afrique. Au moment où la Suisse cherche à renforcer ses partenariats avec les institutions régionales, conformément aux objectifs du Conseil fédéral vis-à-vis des organisations régionales, il importe de **rester engagé, tout en développant une stratégie de durabilité qui nous permettra de réduire nos soutiens financiers sans renoncer à notre expertise sur cette thématique**.

## 3. Suivi proposé

Les trois étapes pour 2016 devraient être les suivantes :

- I. **Maintenir notre appui technique et financier en 2016** tel que prévu initialement ;
- II. **Engager un dialogue avec les deux institutions** afin de définir notre partenariat futur en abordant en particulier les thématiques suivantes :

- ⇒ EMP : intégration de davantage de civils dans la direction de l'école, intégration de la dimension genre dans le fonctionnement de l'école et dans ses programmes, développer un cours « médiation ».
- ⇒ CEDEAO : amélioration du monitoring et de l'évaluation, consolider les synergies avec les trois centres d'excellence de la CEDEAO, institutionnalisation des quatre postes de la CC.

III. **Rédiger, sur la base de ces dialogues, une stratégie de durabilité** auprès de la CEDEAO et de l'EMP ce qui permettra à la DSH de maintenir ses acquis tout en réduisant partiellement ses soutiens financiers.

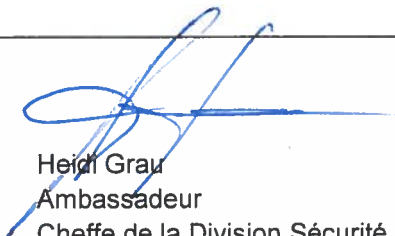


Giorgio Dhima  
Chef de section - Politique de paix II  
Afrique subsaharienne et Amérique latine



Vincent Conus  
Chef de section suppléant  
Responsable du programme Sahel

Vu et approuvé par :



Heidi Grau  
Ambassadeur  
Cheffe de la Division Sécurité humaine

