



---

## Réponse de gestion (management response) concernant l'évaluation externe du cours Dealing with the Past and Prevention of Atrocities

---

Date :

Avril 2016

A :

Task Force DWP: BLK, BEX, BUESA, WDK,  
BHC, JTM, RITVI, STOMR, ISE

---

### INTERNE

Référence: K.234.32 – Task Force/RUMSE

07.04.2016, Bern

---

### L'évaluation en résumé

**Mandat et timing** : L'évaluation sur le cours du traitement du passé et de la prévention des atrocités, réalisée par Pierre Robert, a eu lieu entre octobre et novembre 2015. Elle s'est déroulée convenablement sinon que le rapport a été établi en retard en raison des problèmes personnels de l'évaluateur.

**Participation** : L'évaluateur a interviewé 16 personnes externes et internes. Une séance avec tous les membres de la Task Force a été réalisée sur la base de résultats préliminaires. Dès réception du rapport, la Task Force a travaillé sur les recommandations, de manière à générer une unanimité de points de vue. Il a été discuté avec l'évaluateur que les recommandations de l'évaluation seront prises en compte dans la planification et l'exécution des prochains cours et sur cette base, l'évaluation a été finalisée.

**Méthodologiquement** : Les conclusions de l'évaluation sont présentées en fonction des critères d'évaluation standard de l'OCDE, tels que définis dans les termes de référence de l'évaluation.

**Utilité** : Cette évaluation nous est utile. Par ses observations sur le travail réalisé elle rend compte du capital à notre disposition. Par ses analyses critiques, elle identifie, ou parfois simplement confirme, des pistes pour améliorer le cours. L'évaluation reflète aussi bien des réflexions internes qu'externes : elle nous aide à comprendre comment le cours est perçu en interne, mais aussi comment les participants le voient de l'extérieur.

**Recommandations** : L'évaluation termine en proposant un certain nombre de recommandations dont les plus importantes sont formuler un appel d'offres pluriannuel pour l'organisation pratique du cours, développer des lignes directrices internes au DFAE pour le suivi des participants au cours et élargir le cercle des intervenants du cours.

### Réponses aux recommandations

Une proposition de mise en œuvre est formulée ci-dessous, selon une approche chronologique qui tient compte de l'interdépendance entre les recommandations. Les recommandations s'adressent toute à la Division Sécurité Humaine, même si certaines (concernant par exemple l'appel d'offres) doivent être mises en œuvre avec la participation d'autres parties prenantes.

**Recommandation 1 : Intégrer au cours des problématiques connexes, telles que le genre et le droit humanitaire international.**

Il est recommandé de considérer comment le cours pourrait inclure des passerelles explicites vers des approches complémentaires à celle des « quatre piliers », telles que celles découlant de la Résolution 1325 sur le rôle des femmes dans la construction de la paix et la sécurité. La même recommandation concerne le droit humanitaire international.

Antwort 1 : Une demande explicite sera faite à l'expert qui traitera du pilier justice pour intégrer le DIH, ainsi qu'auprès des facilitateurs pour s'assurer une meilleure intégration du genre dans la préparation des différentes sessions. Il faut toutefois noter qu'il existe déjà une session explicitement dédiée au genre dans les « artisans workshops ».

**Recommandation 2 : Cibler plus de personnels du Département comme participants aux formations.**

Il est essentiel à la pertinence et à la pérennité du cours que soit créée une « masse critique » plus large de diplomates qui auront été familiarisés avec l'approche DwP. Il est donc recommandé d'augmenter la proportion de diplomates invités au cours, sans bouleverser l'équilibre de celui-ci, ni son orientation pratique et la priorité donnée à deux situations nationales.

Antwort 2 : C'est une préoccupation importante et constante lorsque la TF effectue le choix des participants en collaboration avec les Desks. Cet équilibre est complexe : d'une part il dépend de la disponibilité des collègues Suisses (Ambassadeurs, Desk, HSA), et d'autre part ces derniers doivent avoir un lien professionnel, ou au minimum un fort intérêt pour les contextes qui seront développés durant le cours. Ceci étant, pour assurer cette diffusion interne du savoir thématique, nous allons aussi essayer de privilégier, autant que possible, la participation des partenaires de la TF, à savoir, les collègues de la DDIP, la DDC et la DOI.

**Recommandation 3 : Écrire un « cahier des charges » (Terms of Reference) pour le cours.**

Ce cahier des charges réviserait la formulation de ses objectifs en éliminant les ambiguïtés identifiées dans les conclusions. Ce cahier des charges pourrait largement s'inspirer des textes actuels des Kreditanträge, tout en fournissant une analyse des besoins des différentes parties prenantes ciblées. Ce tel cahier des charges pourrait alors former la base d'un appel d'offres pour la mise en œuvre des aspects pratiques du cours.

Antwort 3 : Des termes de références, détaillant le cahier des charges pour les parties prenantes, et un appel d'offre international sur quatre ans a été lancé. Il s'est conclu le 4 avril 2016.

**Recommandation 4 : Considérer l'option de déclinaisons régionales du cours, de manière ponctuelle.**

Il est recommandé de mettre en œuvre des versions régionales du cours là où les conditions sont réunies (existence de conflits transfrontaliers, points communs linguistiques ou culturels, influence mutuelle entre les conflits affectant les pays de la région considérée, présence suisse suffisamment étoffée pour assurer un suivi approprié). L'option de déclinaisons régionales devrait faire partie du cahier des charges mentionné ci-dessus. Il est également recommandé d'étudier la possibilité pour la Suisse de s'associer avec un autre pays ou une institution internationale pour la mise en œuvre de tels cours régionaux.

Antwort 4 : Cette recommandation confirme une disposition déjà prise en compte avant la date de remise du rapport. Sur la base du cours Francophone organisé à Dakar en 2015, qui a été évalué de manière très positive par les participants et les desks concernés, une réplique est déjà planifiée pour octobre 2016 avec des participants du Mali, du Tchad, du Sénégal et de la Tunisie. Toutefois ce type de cours ne dure qu'une semaine, et ne permet pas d'aller en profondeur dans les discussions substantielles comme dans le cours annuel. Les limites de capacité de la TF et la faiblesse des

ressources DWP de haut niveau existantes dans le monde francophone (trop juridique, trop académique, peu de bonnes expériences dans les processus) rendent très difficile l'élaboration d'une offre plus complète et sophistiquée.

**Recommandation 5 : Formuler un appel d'offres pluriannuel pour l'organisation pratique du cours.**

Un tel appel d'offres devrait être basé sur le cahier des charges du cours. Il devrait être formulé de manière à séparer les aspects purement techniques (réservation de billets d'avions, obtention des visas, organisation de l'hébergement, etc.) de la relation avec les participants. L'appel d'offres devrait demander que cette relation avec les participants, ainsi que le soutien logistique à la mise en œuvre du cours proprement dit, soient assurés par un prestataire ayant une expérience de la relation avec des personnalités politiques et une capacité à comprendre les implications de situations de conflits. L'appel d'offres devrait par ailleurs demander aux prestataires de prouver une capacité, si le Département le demande, à soutenir la mise en œuvre du cours hors de Suisse.

Antwort 5: Cette question a été déjà prise en compte dans l'appel d'offre susmentionné en définissant deux lots (logistique et facilitation).

**Recommandation 6 : Intégrer au cours un élément de formation de formateurs sur les « quatre piliers » et/ou à la médiation.**

Il est important en effet, pour renforcer l'impact du cours, que les participants qui le souhaitent soient le mieux à même possible de transmettre à d'autres le savoir-faire dont ils ont bénéficié. Il est recommandé à cette fin d'inclure dans le cours, dans la mesure du possible, un élément de formation de formateurs, et de fournir aux participants des outils facilitant la transmission des savoir-faire.

Antwort 6: L'évolution du concept du cours dans un espace de dialogue et de construction/renforcement des partenariats modifie le profil des participants qui sont moins de « practitioners » que des « stakeholders » politiques et ont moins vocation à transmettre les acquis substantiels que de s'appuyer sur des éléments conceptuels et pratiques dans des processus politiques. Toutefois cette recommandation sera discutée avec les prochains facilitateurs du cours.

**Recommandation 7 : Développer des lignes directrices internes au DFAE pour le suivi des participants au cours.**

En particulier, il est recommandé que la Division Sécurité Humaine travaille de concert avec les Conseillers Sécurité Humaine pour développer des lignes directrices à l'intention des postes diplomatiques concernés, pour le suivi à court et moyen terme des participants à leur retour du cours.

Antwort 7: En privilégiant le choix stratégique d'un contexte puis le choix des participants sur la base du rôle qu'ils peuvent jouer dans les processus nationaux, la planification du cours engendre des discussions avec les desks, les chefs de section voire des ambassadeurs. Ce processus, basé sur l'intérêt des acteurs suisses au sein d'un contexte, combiné avec la participation d'un collègue du DFAE impliqué dans ce même contexte, garanti un suivi avec les participants.

**Recommandation 8 : Élargir le cercle des intervenants du cours.**

Afin de contribuer à la pérennité du cours, il est recommandé que le Département identifie progressivement au cours des années qui viennent, et invite à intervenir dans le cours, des facilitateurs (hommes et femmes) supplémentaires susceptibles de remplacer, au fil du temps et selon les besoins, les actuels intervenants. Dans l'idéal, ces nouveaux intervenants devraient aussi être en mesure de mettre le cours en œuvre dans une ou plusieurs langues autres que l'anglais, dans la perspective d'éventuelles déclinaisons régionales de celui-ci.

Antwort 8: Des mesures ont été prises, par exemple les facilitateurs du cours 2015 ne sont pas les mêmes qu'en 2014, et en 2016 il y aura aussi un autre modérateur. De plus des meetings importants

ont été identifiés, comme par exemple Wayamo meeting (Justice Leadership Group) comme espace permettant d'identifier de nouveaux experts.

**Recommandation 9 : Disséminer l'approche du cours auprès d'autres institutions appropriées.**

Dans la perspective d'encourager le développement d'une communauté de praticiens, il est recommandé au Département de se rapprocher d'institutions susceptibles d'être intéressées par l'approche DwP, et éventuellement par la mise en œuvre de formations similaires au présent cours. Dans un premier temps, des représentants de telles organisations pourraient être invités à assister au cours.

Antwort 9 : Depuis que l'évaluation a été réalisée, une demande a été formulée par l'UE et des discussions sont aussi en cours avec les l'ONU pour organiser un cours pour les collaborateurs de ces institutions. Il est préférable de faire des cours spécifiques pour ces institutions plutôt que d'inviter quelques membres au cours annuel (cela a été fait dans le passé) afin de préserver l'équilibre DFAE/partenaires au sein du cours (voir point 2).

**Annexe** : version finale de l'évaluation



Rapport évaluation  
DwP version 1.pdf