



K.234.32-450-1/05 (2012-02-22K.234.32 KOS SAP 534241 138)

16 février 2012, TIR

Evaluation externe des projets du « European Center for Minority issues » (ECMI) au Kosovo, 2006-2010.

Management Response

Introduction

L'évaluation s'est déroulée selon les attentes et ses buts sont atteints. A noter le haut degré d'indépendance des évaluateurs durant leur séjour au Kosovo, un avantage pour l'Ambassade sur place et le partenaire, mais aussi pour le résultat de l'évaluation et la très bonne coopération avec ECMI tout au long du processus.

De 2006 à fin 2010, la DSH a financé 3 projets menés par ECMI, pour une valeur de 757'527€. La protection et promotion des minorités est l'un des axes prioritaires du programme de paix dans les Balkans et ECMI, le partenaire principal de la DSH dans ce domaine. Il n'y a pas eu d'évaluation ou de backstopping entre les différents projets, projets qui n'ont pas pu faire l'objet d'un suivi adéquat, en raison notamment de la rotation du personnel à Pristina et à Berne, mais aussi de la complexité des projets.

Les recommandations adressées à la DSH et au partenaire sont très utiles et offrent une base solide de décision pour tout projet futur, mais aussi une série de recommandations qui contribueront à améliorer la pratique d'ECMI et de la DSH. A noter également que la participation de la DDC à cette évaluation était très pertinente et permettra d'améliorer les synergies entre les deux entités au Kosovo et de mieux diviser le travail.

Principales conclusions de l'évaluation

ECMI est un partenaire professionnel, très bien perçu au Kosovo dans tous les secteurs, tant dans les milieux serbes qu'albanais, dans un domaine, qui correspond très bien à celui de la DSH. En effet, ECMI s'engage dans la protection et la promotion des minorités, à travers des projets politiques (track 1 et 1.5). Pour ECMI, la DSH est également un donateur important, puisque capable de décisions rapides et de prendre des risques. L'évaluation confirme donc que dans ce domaine, ECMI est incontournable et offre des services de qualité. Un bémol cependant, certains trouvent qu'ECMI est trop à l'écoute des donateurs.

Le premier des trois projets est celui qui a donné les meilleurs résultats, il s'inscrivait dans les négociations pour le statut du Kosovo. Ce projet a influencé le cadre légal du Kosovo et inscrit la protection des minorités dans la constitution et la législation nationale, il a largement contribué à intégrer les communautés serbes dans le processus et à permis la consultation des minorités en général. C'est donc un franc succès, le statut du Kosovo offrant aux communautés minoritaires un cadre novateur et plus complet que dans les autres pays de la région. Toutes les personnes interrogées ont souligné à quel point ce projet avait fait une différence.

Les résultats des deux derniers projets sont mitigés. Deux approches parallèles ont été suivies :

- ECMI a misé sur la création d'un bureau au sein du bureau du premier ministre, bureau qui avait le soutien des Etats-Unis. Ce choix n'a pas porté ses fruits et le bureau en question ne survivra probablement pas longtemps, tout au moins sous sa forme initiale. L'investissement du projet ECMI dans cet axe là est donc perdu (le personnel formé a quitté le bureau). Le projet aurait pu être mieux géré, avec une analyse des risques mieux pensées et l'instauration d'un processus de backstopping, tant à la DSH, que à ECMI.

- En parallèle, ECMI avait travaillé avec la société civile pour qu'elle prenne conscience de ses droits et moyens d'action, ECMI avait pour cela créé différents outils et rédigé un manuel. Cet aspect là du projet a donné de meilleurs résultats, les outils de formation et d'analyse créés sont toujours d'actualité et sont utilisés par exemple dans le cadre du projet Logos de la DDC. Ils pourraient néanmoins être mieux diffusés et utilisés dans le cadre d'une formation en droits des minorités, pour les fonctionnaires, société civile ou pour des étudiants.

A noter que la DSH a joué un rôle essentiel dans la création d'ECMI Kosovo, en effet le bureau du Kosovo est maintenant indépendant du siège à Flensburg. ECMI Caucase et Kosovo sont les deux seuls bureaux indépendants d'ECMI, ils se financent sur des projets.

La plupart des recommandations des évaluateurs sont jugées pertinentes et à mettre en œuvre.

Management response et « lessons' learnt »

Mesures institutionnelles DSH :

- Améliorer l'analyse des risques et le suivi des projets sensibles, dans un environnement volatile:
 - Amélioration de l'analyse des risques par le partenaire et mise à jour régulière de cette analyse, à communiquer à la DSH. A définir dès le début du projet.
 - Introduire une procédure de backstopping entre les différentes phases d'un projet ou avant de débiter un nouveau projet, entre le partenaire et la DSH.
 - Utilisation de rapports rapides et confidentiels, qui permettent au partenaire et à la DSH d'échanger de manière transparente.
 - Utilisation du principe des notes de dossier entre le desk et les PBAs. Ces notes permettront également de transmettre l'essentiel du dossier lors des éventuels changements de personnels à la DSH (déjà mis en place).
 - Pour ce genre de projet, une fiche de monitoring devrait être utilisée, afin de pouvoir réagir et rapidement prendre les bonnes décisions (déjà mis en place).
- Définir les synergies et la distribution du travail entre la DSH et la DDC dans le domaine de la promotion des minorités.

Mesures opérationnelles DSH :

- Deux axes possibles à étudier :
 - mettre à profit les outils de promotion des droits des minorités déjà produits dans le cadre des précédents projets : par exemple en créant un cursus de formation, qui soit à disposition des autorités et autres instances, pour former le personnel des ministères et autres instances en charge des minorités. Un tel cursus ne devrait être soutenu que s'il y a un engagement des autorités compétentes et un arrangement institutionnel satisfaisant (partenaire académique, projet gouvernemental formalisé).
 - Le Committee for Community Rights (CCC) conseille le Président du Kosovo sur la mise en œuvre des droits des minorités au niveau municipal (rôle constitutionnel). Le CCC n'a pas à ce stade les compétences pour ce travail et son secrétariat devrait être renforcé (ressources et compétences), mais constitue un mécanisme important de contre pouvoir, si efficace. Le bureau du Président est actuellement politiquement faible, mais son élection directe lui donnera plus de poids. Un projet en faveur du CCC est une option à étudier.

« Lessons' learnt » :

Les projets financés par la DSH ont contribué à la création du cadre juridique du Kosovo, dans le domaine des minorités. Bien que cela n'ait pas été le but des projets, la DSH a contribué à consolider une ONG compétente dans le domaine des minorités au Kosovo. Cette évaluation, très bien reçue par le partenaire, a été très utile pour tous. Elle permettra au partenaire d'encore professionnaliser son approche et au personnel de la DSH d'adapter ses mesures de suivi pour les projets complexes et risqués, afin de pouvoir réagir et orienter les stratégies à temps.