

Evaluation externe du projet CIFEDHOP de formation aux droits de l'Homme (enseignants)

Rapport final

**Pierre Robert
15 juillet 2013**

Remerciements

L'évaluateur exprime sa reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de leur temps et de leur énergie pour l'aider à mener ce travail à bien. Il souhaite en particulier remercier Mme Monique Prindeviz, directrice du CIFEDHOP, pour sa disponibilité et pour avoir patiemment répondu à des questions souvent désordonnées. Il est également reconnaissant à l'ensemble de l'équipe du CIFEDHOP, dont les membres ont bien voulu discuter leur travail dans le détail lors d'entrevues téléphoniques. Sa reconnaissance va également aux personnes qui ont participé aux formations et qui ont aimablement offert leurs opinions, ainsi qu'à Mme Sabrina Büchler, collaboratrice scientifique au Département Fédéral des Affaires Étrangères, pour avoir organisé l'évaluation et fourni de nombreux documents et contacts.

Bien entendu, l'évaluateur reste seul responsable d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport.

Note

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles de l'évaluateur. Elles ne représentent en aucun cas les positions du Département Fédéral des Affaires Étrangères, du CIFEDHOP ou de toute autre institution.

Liste des abréviations

CAD	Comité d'aide au développement
CIFEDHOP	Centre international de formation à l'enseignement des droits de l'Homme et la paix
CDH	Conseil des droits de l'Homme
CHF	Franc suisse
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des Affaires étrangères
DP IV	Division politique IV
DSH	Division Sécurité humaine
EIP	Ecole instrument de paix
EPU	Examen périodique universel
FIDH	Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
ONG	Organisation non gouvernementale
TDR	Termes de référence

Table des matières

RESUME	5
1. INTRODUCTION	10
1.1 Champ de l'évaluation	10
1.2 Eléments de méthodologie	11
2. PROJET ET CONTEXTE	12
2.1 Le CIFEDHOP	12
2.2 Les projets	12
2.3 Contexte	14
3. CONSTATS DE L'EVALUATION	16
3.1 Pertinence	16
3.2 Effectivité	17
3.3 Efficience	18
3.4 Impact	19
3.5 Pérennité	20
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	21
4.1 Recommandations au CIFEDHOP	21
4.2 Recommandations au DFAE	22
ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION	23
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTEES	26
ANNEXE 3 : REPONSE DU CIFEDHOP AU RAPPORT PRELIMINAIRE	27
ANNEXE 4 : REMARQUES DE L'EVALUATEUR EN REPONSE AUX COMMENTAIRES DU CIFEDHOP	36

Résumé

Ce rapport est l'évaluation externe du projet « Formation aux droits de l'Homme (enseignants) » mis en œuvre par le Centre international de formation à l'enseignement des droits de l'Homme et la paix (CIFEDHOP) depuis janvier 2010 avec le soutien financier du Département Fédéral des Affaires Etrangères (DFAE) de la Confédération suisse.

L'apport financier du DFAE s'est élevé pendant cette période à CHF 150'000 par an – le crédit pour 2013 n'étant pas encore transféré au CIFEDHOP. Le crédit était administré au sein du DFAE par la Division Politique IV (DP IV) puis, après la réorganisation du DFAE en 2012, par la Division Sécurité humaine (DSH). C'est à la demande de la DSH que l'évaluation a été effectuée, entre la mi-mai et le début juin 2013, par Pierre Robert, un évaluateur indépendant. Les termes de références (TDR) sont annexés au présent rapport.

Champ de l'évaluation

L'évaluation concerne les activités du CIFEDHOP couvertes par deux contrats de subvention successifs, et une lettre du DFAE :

- Contrat daté du 3 juin 2010, d'un montant de CHF 300'000, concernant les activités menées par le CIFEDHOP de janvier 2010 à décembre 2011 ;
- Contrat daté du 5 septembre 2012, d'un montant de CHF 150'000, concernant les activités menées de janvier à décembre 2012 ;
- Suite à un échange de lettres en 2012, le DFAE s'est engagé à maintenir une subvention pour 2013.

Les activités concernées par les subventions successives étaient relativement similaires d'une année sur l'autre, de sorte que l'on peut considérer qu'il s'est agi pendant cette période d'un projet unique. Toutefois certaines modalités – notamment le nombre annuel de formations et de participants – ont changé avec le temps : ces changements sont décrits ci-dessous.

Outre le projet depuis 2010 (ou si l'on préfère les projets successifs) l'évaluation couvre certaines questions additionnelles, telle que le fonctionnement du CIFEDHOP, nécessaires pour répondre aux questions évaluatives. Il ne s'agit pas ici d'évaluer le CIFEDHOP en tant qu'institution, mais bien les projets successifs menés par celui-ci. Toutefois, ces projets ayant constitué les seules activités du CIFEDHOP pendant la période considérée et le DFAE ayant supporté environ la moitié de leur coût, il est justifié que l'organisation elle-même fasse l'objet d'un examen.

Le CIFEDHOP est une fondation de droit suisse géré par un Conseil de fondation, avec comme mission première la formation des formateurs. Sa directrice est Mme Monique Prindeviz. Le CIFEDHOP a été créé en 1987 par l'Association mondiale pour l'école instrument de paix (EIP), ONG reconnue d'utilité publique fondée à Genève en 1967. L'EIP est gérée par un Comité directeur et dispose de sections nationales dans divers pays. Mme Prindeviz assure également la direction de l'EIP.

Le projet 2010-2011

L'objectif du projet initial couvert par la présente évaluation était, selon le contrat de subvention de juin 2010, d'effectuer des formations consacrées à l'Examen périodique universel (EPU), procédure du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies, à travers laquelle l'ensemble des Etats Membres se soumettent à un examen quadriennal de leur bilan et politiques en matière de protection et de promotion des droits humains.

Selon le contrat de projet, les formations étaient destinées à des formateurs, c'est-à-dire des personnes qui à la suite des formations effectueront elles-mêmes des formations à l'EPU, typiquement dans leur pays d'origine. Il s'agissait selon le contrat de formateurs « non initiés

au langage juridique ». Les formations visaient à « proposer aux participants des approches pédagogiques et des dispositifs didactiques propres à structurer leurs interventions éducatives sur leur terrain respectif ». Le contrat précisait que les travaux des sessions de formation feraient l'objet de publications.

Le contrat précisait la « volonté générale » que les formateurs ciblés par le projet soient des « formateurs, [des] enseignants des écoles primaires, secondaires et professionnelles » et que les formations concerneraient outre l'EPU « l'éducation aux droits humains [EDH], à la paix et à la citoyenneté démocratique ».

Les activités prévues étaient les suivantes :

- Organisation à Genève de quatre sessions internationales de formation à l'EPU et à l'EDH ;
- Evaluation du suivi des formations par les participants ;
- Production de deux publications sur l'EDH en français, anglais et espagnol et diffusion de celles-ci ;
- Renforcement des liens de collaboration avec le Comité consultatif chargé de la rédaction du projet de Déclaration sur l'éducation et la formation dans le domaine des droits de l'Homme ; ainsi qu'avec les membres de la plateforme de suivi de l'EPU, un site Internet administré par le CIFEDHOP.

Le contrat prévoyait les résultats d'ensemble suivants :

- Renforcement des partenariats initiés par les anciens participants aux sessions ;
- Participation et implication des autorités nationales ;
- Renforcement des réseaux d'échanges dans les pays concernés ;
- Meilleure connaissance des instruments internationaux relatifs aux droits humains et des approches pédagogiques ;
- Meilleure efficacité des stratégies de concertation entre ONG et éducateurs ;
- Effets démultiplicateurs auprès des populations ;
- Elaboration de matériels pédagogiques prenant en compte les situations d'apprentissage sur le terrain.

Le projet 2012 et 2013

Le contrat de 2012 reprenait pour l'essentiel les objectifs et cibles (formateurs) du contrat précédent. Les activités prévues étaient quelque peu différentes :

- Organiser une session annuelle de formation à l'EDH basée sur l'EPU ;
- Organiser un colloque international sur la Déclaration sur l'éducation et la formation dans le domaine des droits de l'Homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2011 ;
- Administrer le site Internet du CIFEDHOP en français, anglais et espagnol ;
- Développer la plateforme de suivi de l'EPU ;
- Editer deux nouvelles publications en français, anglais, espagnol et arabe.

La subvention pour 2013 n'ayant pas fait l'objet d'un contrat spécifique, les activités prévues pour 2013 ne sont pas formellement explicitées. Toutefois, s'agissant de la reconduction d'un contrat précédent, il est implicite que les activités de 2013 devaient être similaires à celles de 2012.

Constats de l'évaluation

Les constatations de l'évaluation sont organisées suivant les critères d'évaluation de l'OCDE décrits dans la section méthodologique de ce document. Du fait de la similarité des activités menées entre 2010 et 2013, les constatations traitent celles-ci comme un projet unique.

Pertinence

Le projet était pertinent dans la mesure où il a répondu à un besoin de formation sur l'EPU. En effet, l'EPU reste mal connu des organisations de la société civile dans les pays en développement, en partie du fait de sa complexité et parce qu'il est relativement nouveau – comparé par exemple à des mécanismes tels que le Comité des Droits de l'Homme. Les ONG ignorent souvent la manière dont elles peuvent s'impliquer dans le processus en contribuant des rapports ; elles ne sont pas toujours au fait des opportunités de plaidoyer qu'offre l'EPU.

Toutefois la pertinence du projet était diminuée par les facteurs suivants :

- Les formations se sont avant tout focalisées sur l'EPU et sur la contribution à celui-ci que pouvaient offrir les ONG des pays concernés. L'aspect pédagogique de formation des formateurs n'était couvert que de manière secondaire.
- Si les formations à l'EPU répondaient à un besoin, il s'agissait bien d'un besoin de la part d'ONG de comprendre comment contribuer à l'EPU et pas d'un besoin de pédagogie sur l'EPU dans une perspective EDH.
- Les participants choisis par le CIFEDHOP reflétaient largement cette situation : plus du tiers étaient des activistes des droits de l'Homme et pas des enseignants ou formateurs comme le laissait entendre le contrat.

Effectivité

Le projet a été effectif, dans la mesure où les activités prévues ont, pour l'essentiel, été effectuées. Les formations à Genève, en particulier, ont été très largement appréciées par les participants : la plupart ont jugé favorablement l'organisation des sessions de formation, la qualité des intervenants et l'équilibre entre les différents éléments des formations.

Si l'effectivité a été le point fort du projet, on note quelques aspects sur lesquelles les activités prévues n'ont pas été mise en œuvre, ou l'ont été avec retard : il s'agit en particulier des traductions des publications.

Efficience

Le projet était peu efficient. Les activités prévues ont certes été effectuées dans le respect des budgets prévus, mais ces budgets étaient relativement élevés au vu du nombre restreint de participants. Rapporté au nombre de participants aux sessions de formation (une trentaine par an) le coût du projet était élevé, même s'il est vrai que certains aspects (publication accessibles sur Internet, etc.) élargissaient l'audience des activités. La gestion du projet semblait correcte au sens strictement fiduciaire, c'est-à-dire que les montants dépensés semblent l'avoir été pour les objectifs prévus. Toutefois l'équipe de gestion n'a pas semblé avoir tenté de maximiser l'efficacité des activités en comprimant les coûts au maximum.

On note par ailleurs qu'un point fort de la gestion du projet était que l'essentiel de l'équipe de CIFEDHOP est en place depuis de nombreuses années, ce qui fait que le CIFEDHOP opère une gestion largement collégiale de ses activités, et dispose de fait d'une grande mémoire institutionnelle. Cela a renforcé la cohésion du projet et facilité sans doute sa gestion, en l'absence de problème de turnover. Par ailleurs, la présence d'un réseau pérenne de formateurs bénévoles a contribué à réduire cet aspect des coûts du projet.

Impact

Les participants interrogés ont, pour la plupart, pu montrer qu'ils ont fait bon usage de leur formation, par exemple en impliquant leur ONG dans des activités liées à l'EPU. On note également que le suivi des participants par le CIFEDHOP était satisfaisant, l'équipe de projet se montrant disponible pour répondre aux sollicitations et demandes d'aide des participants après les sessions.

Toutefois, l'impact des activités du projet en matière d'EDH semblait faible, dans la mesure où peu de participants ont eu l'occasion de faire un usage pédagogique (scolaire ou universitaire) des savoirs acquis à Genève. Certaines des formations effectuées par des participants à leur retour dans leur pays se limitaient à un public de collègues d'ONG. La plupart des participants n'ont pas effectué de formation du tout après leur retour, mais ont directement utilisé les savoirs acquis pour contribuer des rapports sur les droits de l'Homme, mener des actions de plaidoyer, etc.

Pérennité

Le projet manquait cruellement de pérennité. L'ensemble des activités, leur suivi et le soutien aux anciens participants – ainsi que les publications et la plateforme – dépendent de financements fournis par le DFAE et un petit nombre d'autres bailleurs, principalement genevois. Les mêmes bailleurs ont été sollicités depuis de nombreuses années, et le retrait en 2009 des financements de la DDC n'a pas mené le CIFEDHOP à tenter de diversifier ses sources de financement.

Le seul élément de pérennité provient des participants aux formations, qui sont dans leur majorité des membres d'ONG indépendantes, dont le financement (qui peut bien entendu être fort précaire comme c'est la règle dans le monde des ONG) ne dépend pas du CIFEDHOP. On note toutefois que certains participants étaient liés à EIP dans la mesure où ils représentaient des sections nationale de l'institution qui est à l'origine du CIFEDHOP.

Conclusions

Ces conclusions synthétisent les constatations de l'évaluation sous la forme de réponses aux questions évaluatives figurant dans les termes de référence de l'évaluation.

Les activités du CIFEDHOP permettent-elles d'atteindre les objectifs de sensibilisation aux droits de l'Homme ?

Le projet sensibilise sans aucun doute les participants au mécanisme de suivi des droits de l'Homme représenté par l'EPU. Toutefois sa fonction de formation EDH est secondaire par rapport à sa fonction (et son impact) en tant que formation technique sur un mécanisme onusien des droits de l'Homme.

Quel est leur impact concret ?

Le projet a sans doute contribué à une meilleure participation d'ONG locales au processus de l'EPU, tant à Genève par la soumission de rapport et le suivi des sessions que dans les pays d'origine par le développement de coalitions d'ONG sur l'EPU, le dialogue avec le gouvernement, etc.

Y a-t-il complémentarité ou double emploi entre les mesures instaurées ?

Le CIFEDHOP mène des formations similaires à ce que font d'autres organisations, dont le Service International. Toutefois les besoins sont suffisamment larges pour justifier de l'existence de plusieurs organisations menant des formations similaires. La valeur ajoutée spécifique du projet (ciblage des enseignants dans une perspective pédagogique) est, elle, relativement restreinte.

Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats avec moins de moyens, ou d'autres moyens ?

Pour l'essentiel, oui. Une partie importante des connaissances imparties sont d'ordre juridique et concernent des mécanismes internationaux des droits humains, pour lesquels la présence physique des participants à Genève n'est pas nécessaire. Toutefois, il est incontestable que la plupart d'entre eux apprécient deux choses qui dépendent de la présence sur place :

- L'opportunité d'observer des sessions du Conseil des Droits de l'Homme ;
- L'opportunité de rencontrer d'autres activistes.

On pourrait atteindre des résultats similaires en effectuant une partie des formations dans les pays d'origine des participants (ce qui permettrait d'en élargir l'audience) et en n'invitant à Genève qu'un nombre restreints de représentants de coalitions.

Recommandations au CIFEDHOP

1. *Le CIFEDHOP devrait bâtir un nouveau projet dont les modalités tiennent compte de cette évaluation.*

En particulier, le CIFEDHOP devrait élargir l'audience de ses formations en effectuant celles-ci dans un certain nombre de villes de pays en développement, n'invitant à Genève pour de courts séjours qu'un nombre restreint de participants.

2. *Le CIFEDHOP devrait donner la priorité à la diversification de ses sources de financement.*

Il est essentiel que l'organisation cesse de dépendre aussi étroitement d'un nombre restreint de bailleurs de fonds. Elle doit pour cela rechercher le soutien de bailleurs publics et privés.

3. *Tout nouveau projet devrait clairement distinguer entre les formations EDH et les formations destinées aux activistes des droits humains.*

L'ambiguïté sur ce point réduit la pertinence du projet, et même son effectivité, sous les deux aspects. Il peut être nécessaire que le CIFEDHOP conçoive deux types différents de formations, pour les deux types de publics.

Recommandations au DFAE

1. *Le DFAE devrait encourager le CIFEDHOP à diversifier ses sources de financement.*

Le DFAE devrait proposer au CIFEDHOP une procédure pluriannuelle de diversification, assortie d'une subvention dégressive. Cette subvention pourrait avoir une composante fixe et une composante variable, dépendant des fonds levés par ailleurs par le CIFEDHOP. On pourrait par exemple envisager le scénario suivant :

Pour 2014 : subvention fixe de 100 000 CHF, subvention variable de 25 000 CHF conditionnée sur le fait que le CIFEDHOP obtienne 25 000 CHF de sources nouvelles (c'est-à-dire autres que ses bailleurs actuels).

Pour 2015 : passage de la subvention fixe à 75 000 CHF, avec subvention variable de 25 000 CHF aux mêmes conditions.

Pour 2016 : passage de la subvention fixe à 50 000 CHF, avec subvention variable de 25 000 CHF aux mêmes conditions.

2. *Le DFAE devrait encourager le CIFEDHOP à augmenter l'efficacité de ses projets en réduisant le coût unitaire (par participant) de ses activités.*

En particulier, le CIFEDHOP devrait être encouragé à rechercher des alternatives à des activités basées à Genève, en exploitant les potentialités de l'Internet (cours menés « live » en ligne), en déplaçant les intervenants sur le terrain, et en collaborant avec d'autres institutions ou ONG effectuant des formations sur l'EPU.

Evaluation externe du projet CIFEDHOP de formation aux droits de l'Homme (enseignants)

1. Introduction

Ce rapport est l'évaluation externe du projet « Formation aux droits de l'Homme (enseignants) » mis en œuvre par le Centre international de formation à l'enseignement des droits de l'Homme et la paix (CIFEDHOP) depuis janvier 2010 avec le soutien financier du Département Fédéral des Affaires Etrangères (DFAE) de la Confédération suisse.

L'apport financier du DFAE s'est élevé pendant cette période à CHF 150'000 par an – le crédit pour 2013 n'étant pas encore transféré au CIFEDHOP. Le crédit était administré au sein du DFAE par la Division Politique IV (DP IV) puis, après la réorganisation du DFAE en 2012, par la Division Sécurité humaine (DSH). C'est à la demande de la DSH que l'évaluation a été effectuée, entre la mi-mai et le début juin 2013, par Pierre Robert, un évaluateur indépendant. Les termes de références (TDR) sont annexés au présent rapport.

Le rapport est structuré comme suit :

- Chapitre 1 : introduction. Ce chapitre présente le champ de l'évaluation et la méthodologie utilisée ; il revient sur les limitations et les aspects procéduraux du soutien de la DSH au projet.
- Chapitre 2 : projet et contexte. Le chapitre décrit le fonctionnement du CIFEDHOP et la logique du projet, et revient brièvement sur les mécanismes des droits de l'Homme des Nations Unies qui font l'objet de la formation. Il résume également le champ d'action de la DSH.
- Chapitre 3 : constats et réponse aux questions évaluatives. Ce chapitre est structuré autour des critères d'évaluation et répond aux questions évaluatives qui figurent dans les TDR.
- Chapitre 4 : conclusions et recommandations. Celles-ci sont fondées sur les constats du chapitre précédent et tiennent compte du contexte décrit au chapitre 2. Les recommandations répondent aux conclusions et s'adressent au CIFEDHOP d'une part, et à la DSH de l'autre.

Le présent rapport préliminaire est soumis à la DSH et au CIFEDHOP, qui sont invités à fournir leurs commentaires. L'évaluateur en tiendra compte pour élaborer le rapport final.

1.1 Champ de l'évaluation

L'évaluation concerne les activités du CIFEDHOP couvertes par deux contrats de subvention successifs, et une lettre du DFAE :

- Contrat daté du 3 juin 2010, d'un montant de CHF 300'000, concernant les activités menées par le CIFEDHOP de janvier 2010 à décembre 2011.
- Contrat daté du 5 septembre 2012, d'un montant de CHF 150'000, concernant les activités menées de janvier à décembre 2012.
- Suite à un échange de lettres en 2012, le DFAE s'est engagé à maintenir une subvention pour 2013.

Les documents de projet prévoyaient six domaines d'activités : formations ; colloque ; plateforme internet ; suivi de l'EPU ; publications et suivi des formations dans les pays du Sud. Les activités concernées par les subventions successives étaient relativement

similaires d'une année sur l'autre, de sorte que l'on peut considérer qu'il s'est agit pendant cette période d'un projet unique. Toutefois certaines modalités – notamment le nombre annuel de formations et de participants – ont changé avec le temps : ces changements sont décrits au chapitre suivant.

Outre le projet depuis 2010 (ou si l'on préfère les projets successifs) l'évaluation couvre certaines questions additionnelles, telle que le fonctionnement du CIFEDHOP, nécessaires pour répondre aux questions évaluatives. Il ne s'agit pas ici d'évaluer le CIFEDHOP en tant qu'institution, mais bien les projets successifs menés par celui-ci. Ces projets ayant constitué les seules activités du CIFEDHOP pendant la période considérée et le DFAE ayant supporté environ la moitié de leur coût, il est justifié que l'organisation elle-même fasse l'objet d'un examen.

1.2 Éléments de méthodologie

L'évaluation était constituée de deux éléments, distincts mais interdépendants :

- Une dimension principale, rétrospective : il y a lieu de rendre compte de l'usage des fonds publics par le projet, de manière indépendante et analytique.
- Une dimension secondaire plus prospective : l'évaluation doit contribuer si possible à ce que le DFAE et le CIFEDHOP améliorent leur action future :
 - Cela passerait pour le CIFEDHOP par des recommandations visant à améliorer mise en œuvre de projets futurs ;
 - Pour le DFAE l'évaluation pourrait contribuer à une réflexion sur les stratégies futures de soutien aux organisations d'éducation aux droits de l'Homme, et éventuellement sur les modalités de partenariat.

L'évaluation n'a pas posé de problème méthodologique particulier. Les documents de projet contenaient une synthèse des objectifs de chaque prestation, incluant des indicateurs et des valeurs cibles. Ces valeurs ont été prises en comptes par l'évaluateur.

Pour obtenir des informations sur la qualité des prestations, l'évaluateur a mené des entrevues téléphoniques avec des participants aux sessions de formations et avec des intervenants et personnels de CIFEDHOP. La liste des personnes interviewées figure en annexe du présent rapport.

L'évaluation a été organisée autour des critères standards de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) : pertinence, effectivité, efficience, pérennité et impact. Les questions évaluatives qui ont guidé l'évaluation figurent dans les TDR. Les étapes de l'évaluation étaient les suivantes :

- Phase de synthèse basée sur l'étude des documents de projet.
- Phase d'entrevues téléphoniques avec les diverses parties prenantes (représentants du DFAE et de CIFEDHOP ; échantillon de participants aux formations ; intervenants impliqués dans les formations).
- Phase de rédaction et de consultation sur le rapport avec le DFAE et le CIFEDHOP.

2. Projet et contexte

2.1 Le CIFEDHOP

Le CIFEDHOP est une fondation de droit suisse gérée par un Conseil de fondation, avec comme mission première la formation des formateurs. Sa directrice est Mme Monique Prindezis. Le CIFEDHOP a été créé en 1987 par l'Association mondiale pour l'école instrument de paix (EIP), ONG reconnue d'utilité publique fondée à Genève en 1967. L'EIP est gérée par un Comité directeur et dispose de sections nationales dans divers pays. Mme Prindezis assure également la direction de l'EIP.

Les deux organisations sont très proches : elles partagent la même adresse et font état sur leur site internet de sources communes de financement : la Ville de Genève, la République et Canton de Genève et la Loterie romande. Un certain nombre de personnes impliquées dans le projet CIFEDHOP ont également un rôle au sein de l'EIP, ainsi que le résume le tableau ci-dessous :

Nom	Rôle au sein du CIFEDHOP*	Rôle au sein de l'EIP*
Joshua Cooper	Formateur (sessions anglophones)	Représentant de l'EIP aux USA
Jean Hénaire	Chargé des publications	Rédacteur, Lettre de l'EIP
Yves Lador	Membre du Conseil de fondation	Membre du Comité directeur
Monique Prindezis	Directrice	Membre du Comité directeur
Abdoulaye Sow	Participant à une formation EPU	Représentant de l'EIP en Mauritanie
Véronique Truchot	Chargé du site internet	Membre du Conseil des représentants**

* Source : entrevue avec la personne concernée ou site internet des organisations.

** Il s'agit de représentants de sections nationales de l'EIP dans divers pays.

Une évaluation de l'EIP mandatée en 2006 par la Direction du développement et de la coopération (DDC) notait que les deux organisations collaboraient de près et partageaient une Secrétaire générale. L'évaluation notait « une certaine perméabilité » entre les budgets des deux organisations. Tout en remarquant que cette imbrication des deux organisations n'impliquait « d'aucune manière qu'il y ait malversation », le rapport notait que la distinction entre les deux organisations « n'en rest[ait] pas moins artificielle du point de vue de l'évaluateur » de 2006.¹

Selon le CIFEDHOP, le rapport de 2006 a débouché en 2007 sur une stricte séparation des activités des deux organisations : « ce qui avait été élaboré en commun au cours du temps a été clarifié et séparé. Des plateformes électroniques spécifiques ont été développées, avec des rôles différents. Les secrétariats ont été modifiés pour qu'il n'y ait plus de recoupement. Finalement, tous les financements ont été séparés. »

2.2 Les projets

Le projet 2010-2011

L'objectif du projet initial couvert par la présente évaluation était, selon le contrat de subvention de juin 2010, d'effectuer des formations consacrées à l'Examen périodique universel (EPU), procédure du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies, à travers laquelle l'ensemble des Etats Membres se soumettent à un examen quadriennal de leur bilan et politiques en matière de protection et de promotion des droits humains.

Selon le contrat de projet, les formations étaient destinées à des formateurs, c'est-à-dire des personnes qui à la suite des formations effectueront elles-mêmes des formations à l'EPU, typiquement dans leur pays d'origine. Il s'agissait selon le contrat de formateurs « non initiés

¹ *Evaluation indépendante de l'Association mondiale pour l'école instrument de paix (EIP)*, par Stéphane Jeannet, 26 octobre 2006, pp. 16-17.

au langage juridique ». Les formations visaient à « proposer aux participants des approches pédagogiques et des dispositifs didactiques propres à structurer leurs interventions éducatives sur leur terrain respectif ». Le contrat précisait que les travaux des sessions de formation feraient l'objet de publications.

Le contrat précisait la « volonté générale » que les formateurs ciblés par le projet soient des « formateurs, [des] enseignants des écoles primaires, secondaires et professionnelles » et que les formations concerneraient outre l'EPU « l'éducation aux droits humains [EDH], à la paix et à la citoyenneté démocratique ».

Les activités prévues étaient les suivantes :

- Organisation à Genève de quatre sessions internationales de formation à l'EPU et à l'EDH ;
- Evaluation du suivi des formations par les participants ;
- Production de deux publications sur l'EDH en français, anglais et espagnol et diffusion de celles-ci ;
- Renforcement des liens de collaboration avec le Comité consultatif chargé de la rédaction du projet de Déclaration sur l'éducation et la formation dans le domaine des droits de l'Homme ; ainsi qu'avec les membres de la plateforme de suivi de l'EPU, un site Internet administré par le CIFEDHOP.

Le contrat prévoyait les résultats d'ensemble suivants :

- Renforcement des partenariats initiés par les anciens participants aux sessions ;
- Participation et implication des autorités nationales ;
- Renforcement des réseaux d'échanges dans les pays concernés ;
- Meilleure connaissance des instruments internationaux relatifs aux droits humains et des approches pédagogiques ;
- Meilleure efficacité des stratégies de concertation entre ONG et éducateurs ;
- Effets démultiplicateurs auprès des populations ;
- Elaboration de matériels pédagogiques prenant en compte les situations d'apprentissage sur le terrain.

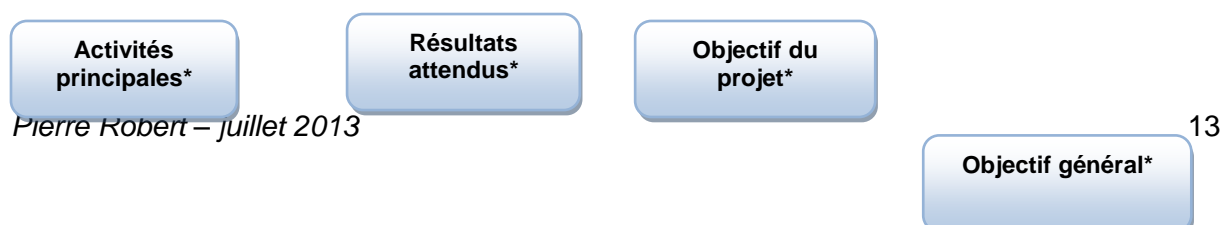
Les projets 2012 et 2013

Le contrat de 2012 reprenait pour l'essentiel les objectifs et cibles (formateurs) du contrat précédent. Les activités prévues étaient quelque peu différentes :

- Organiser une session annuelle de formation à l'EDH basée sur l'EPU ;
- Organiser un colloque international sur la Déclaration sur l'éducation et la formation dans le domaine des droits de l'Homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2011 ;
- Administrer le site Internet du CIFEDHOP en français, anglais et espagnol ;
- Développer la plateforme de suivi de l'EPU ;
- Editer deux nouvelles publications en français, anglais, espagnol et arabe.

La subvention pour 2013 n'ayant pas fait l'objet d'un contrat spécifique, les activités prévues pour 2013 ne sont pas formellement explicitées. Toutefois, s'agissant de la reconduction d'un contrat précédent, il est implicite que les activités de 2013 devaient être similaires à celles de 2012.

Bien qu'ayant fait l'objet, pour des raisons administratives, de contrats séparés, les activités du CIFEDHOP financées par le DFAE forment de fait un projet unique, dont la logique d'intervention peut être représentée dans le tableau suivant :



<ul style="list-style-type: none"> • Sessions de formation à l'EPU • Colloque (2012) 	<p>Renforcement des partenariats entre militants concernés par l'EPU ; meilleure connaissance des instruments internationaux des droits de l'Homme</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des participants aux formations • Développement de la plateforme de suivi de l'EPU • Production de publications sur l'EDH • Elaboration de matériel pédagogique sur l'EDH 	<p>Développement de dialogue entre société civile et autorités nationales des pays soumis à l'EPU</p> <p>Dissémination de matériel pédagogique ; effet multiplicateur auprès des populations concernées</p>	<p>Soutenir l'aspect EDH de l'EPU et des autres mécanismes onusiens des droits de l'Homme ; renforcer la capacité des groupes ciblés par le projet à mener des actions d'éducation aux droits humains</p>	<p>Contribuer à la promotion et la protection des droits de l'Homme</p>

* Les éléments du projet sont des résumés par l'évaluateur des informations figurant dans les contrats de subvention. Les termes utilisés dans le présent tableau ne se retrouvent pas nécessairement tels quels dans ces documents, mais ont une valeur indicative de la logique sous-tendant l'approche du CIFEDHOP.

2.3 Contexte

L'EPU et l'éducation aux droits de l'Homme

L'EDH figure depuis de nombreuses années à l'agenda des Nations Unies. Un jalon historique à cet égard fut la Conférence mondiale sur les droits de l'Homme, tenue à Vienne en 1993, qui en a réaffirmé l'importance. Plus récemment, l'Assemblée générale de l'ONU, par sa résolution 66/137 du 19 décembre 2011, a adopté la Déclaration des Nations Unies sur l'éducation et la formation aux droits de l'Homme. Ce document définit l'EDH et pose un certain nombre de principes pour sa mise en œuvre. L'article 7 de cette Déclaration indique clairement que c'est aux États qu'il incombe au premier chef de promouvoir et d'assurer l'éducation et la formation aux droits de l'Homme.

Le CIDEFHOP note sur le site internet de la plateforme de suivi de l'EPU, que les États ont l'obligation de rendre compte dans le cadre de l'EPU de leurs actions dans le domaine de l'EDH. La Déclaration sur l'EDH prévoit un certain nombre de devoirs incombant aux États, y compris le soutien à l'EDH à travers des actions de coopération internationale (Article 12). Toutefois diverses formulations adoptées par la Déclaration (les États « devraient »...) reflètent un niveau d'exigence qui se trouve en-deçà de l'obligation conventionnelle.

Il ressort de la Déclaration et du mandat du Conseil des droits de l'Homme que l'EPU couvre effectivement les questions d'éducation et de formation aux droits de l'Homme et qu'il incombe aux États d'en faire rapport lors de leur EPU. Les États sont clairement encouragés à développer l'EDH auprès de leurs citoyens et – à travers la coopération internationale – au-delà de leurs frontières. Toutefois ni la Déclaration ni le Conseil des droits de l'Homme ne prévoient que les États ont une obligation conventionnelle de mener des actions d'EDH au niveau international.

Le mandat de la DSH

La DSH est chargée de la mise en œuvre des mesures de promotion civile de la paix et de renforcement des droits humains. Divisée en huit sections et dotée de trois institutions rattachées, la DSH dispose selon son site internet d'un crédit-cadre approuvé tous les quatre ans par le Parlement. Ce crédit-cadre, actuellement de 70 millions de francs, est consacré à

la promotion de la paix et des droits humains – y compris à travers des projets tels que celui du CIFEDHOP. La DSH consacre également un crédit spécifique au soutien aux « centres genevois² », fondations internationales spécialisées dans différents aspects des droits humains et de la paix. Celles-ci constituent « des centres de compétences reconnus au niveau international et contribuent fortement à promouvoir la Genève internationale ».

En matière d'engagement en faveur des droits humains au niveau international, la DSH contribue à la mise en œuvre des priorités de la Suisse, que le site internet du DFAE résume ainsi :

- Défense et promotion des droits de l'Homme dans le monde, en particulier la lutte contre la torture et pour l'abolition de la peine de mort et le soutien aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- Protection des groupes particulièrement vulnérables, y compris les défenseurs des droits humains ;
- Promotion de la prise en compte systématique des droits humains dans toutes les activités de politique extérieure.

Le soutien au CIFEDHOP se situe donc au confluent de deux aspects du mandat de la DSH : protection et promotion des droits humains, et soutien à la Genève internationale. On observe toutefois que l'EDH ne figure pas formellement en tant que priorité de l'engagement de la Suisse en matière de droits de l'Homme. Il faut noter également que la Suisse, comme tous les États membres des Nations Unies, est encouragée par la Déclaration sur l'EDH à développer l'EDH, avant tout à destination de ses propres citoyens. Toutefois le soutien à l'EDH au niveau international n'est en aucun cas une *obligation* incombant au gouvernement suisse (ou à un autre).

² Il s'agit du Centre de politique de sécurité ; du Centre international de déminage humanitaire ; et du Centre pour le contrôle démocratique des forces armées.

3. Constats de l'évaluation

Ce chapitre présente l'évaluation du projet du CIFEDHOP, organisée autour des critères internationaux d'évaluation agréés et définis par l'OCDE.

3.1 Pertinence

Le projet était pertinent dans la mesure où il a répondu à un besoin de formation sur l'EPU. En effet, l'EPU reste mal connu des organisations de la société civile dans les pays en développement, en partie du fait de sa complexité et parce qu'il est relativement nouveau – comparé par exemple à des mécanismes tels que le Comité des Droits de l'Homme. Les ONG ignorent souvent la manière dont elles peuvent s'impliquer dans le processus en contribuant des rapports ; elles ne sont pas toujours au fait des opportunités de plaider qu'offre l'EPU.

Le ciblage de l'EPU pour les formations était pertinent en ce que ce mécanisme est celui dont le champ d'application est le plus vaste : il couvre l'ensemble des droits humains reconnus par les Nations Unies – ce les différents organes de traités ne font pas individuellement, et il concerne l'ensemble des États, ce qui n'est pas le cas des mécanismes tels que les Rapporteurs spéciaux. Son universalité – tous les États sont soumis à l'EPU suivant un cycle quadriennal – le rend aussi pertinent pour la société civile dans tous les pays, et ce d'autant plus que la procédure d'examen fait une place explicite aux informations fournies par les ONG.

Toutefois, la pertinence du projet était entamée par plusieurs facteurs :

- La conception du projet manquait de précision et sa logique d'intervention était vague. Les objectifs et résultats attendus, indiqués dans la demande de subvention, étaient multiples et non priorisés, et exprimés en termes très généraux (résumés au chapitre précédent). Les objectifs et résultats n'étaient pas chiffrés et aucun indicateur de succès n'était proposé dans la demande de subvention de 2010. Celle de 2012 a représenté un progrès en termes de précision et de rigueur, mais restait imprécise dans sa formulation des objectifs, résultats, activités et indicateurs de succès.
- Les activités elles-mêmes n'étaient guère décrites, de sorte qu'il était difficile pour la DSH de déterminer clairement leur pertinence. Il était par exemple fait état de formations, mais leur contenu n'était indiqué qu'en termes très généraux.
- La dimension genre ne faisait pas l'objet d'une priorité explicite dans les demandes de subvention, alors que le formulaire de demande de subvention posait sur ce plan une série de questions précises, auxquelles le CIFEDHOP ne répondait pas de manière satisfaisante. Ce défaut est particulièrement rédhibitoire s'agissant d'un projet lié aux droits humains et à l'EDH, puisque la prise en compte du genre est centrale dans la promotion et la protection des droits humains.
- Le projet n'était pas délibérément ciblé sur les participants susceptibles de bénéficier le plus des formations – c'est-à-dire sur ceux dont le pays devait subir l'EPU dans l'année ou les 18 mois suivant une formation donnée. Une approche plus ciblée a, selon le CIFEDHOP, commencé à être mise en œuvre à partir de 2011, mais elle est restée informelle.
- La faible échelle du projet a réduit également sa pertinence. Il s'agissait en effet d'un projet destiné à 25 à 50 bénéficiaires par an (les budgets sont ambigus sur ce nombre), ce qui était bien entendu loin de représenter une taille critique. On peut donc s'interroger sur la capacité d'un projet de cette taille à effectivement contribuer à un effet démultiplicateur – question examinée à la section suivante. Les modalités du projet – formations en personne, sur place à Genève – limitaient bien entendu le nombre de participants. Le projet aurait toutefois gagné en pertinence si cette question de la taille critique avait été explicitement prise en compte, par exemple en combinant des sessions à Genève avec des sessions dans quelques pays cibles.

Outre ces facteurs, une importante ambiguïté a aussi mis en cause la pertinence du projet : alors que celui-ci se présentait comme un projet d'EDH destiné aux enseignants (et plus généralement à des personnes elles-mêmes censées en former d'autres), la conception du projet ne correspondait que très partiellement à ce public : les formations se sont avant tout focalisées sur l'EPU et sur la contribution à celui-ci que pouvaient offrir les ONG des pays concernés. L'aspect pédagogique de formation des formateurs n'était couvert que très accessoirement. De fait, seule une minorité des participants interrogés a mentionné cet aspect « formation à l'EDH » lors des entretiens avec l'évaluateur. Peu d'entre eux avaient mené des formations sur l'EPU après leur retour dans leur pays. Pour la plupart des participants, le projet était avant tout bénéfique en ce qu'il leur a appris le fonctionnement de l'EPU et les a encouragés à y participer avec la société civile de leur pays. Le bénéfice pédagogique n'était que secondaire. Si les formations à l'EPU répondaient à un besoin, il s'agissait bien d'un besoin de la part d'ONG de comprendre comment contribuer à l'EPU et pas d'un besoin de pédagogie sur l'EPU dans une perspective EDH. Les participants choisis par le CIFEDHOP reflétaient en partie cette situation : plus du tiers étaient des activistes des droits de l'Homme, et non des enseignants ou formateurs comme le laissait entendre le document de projet.

3.2 Effectivité

Le projet a été effectif, dans la mesure où les activités prévues ont, pour l'essentiel, été effectuées. Les formations à Genève, en particulier, ont été très largement appréciées par les participants : la plupart ont jugé favorablement l'organisation des sessions de formation, la qualité des intervenants et l'équilibre entre les différents éléments des formations.

Si l'effectivité a été le point fort du projet, cela s'entendait avant tout au sujet de la bonne qualité des *activités* de formation et de la gestion de la plateforme d'information sur l'EPU. Toutefois on notait quelques aspects sur lesquelles les activités prévues n'ont pas été mise en œuvre, ou l'ont été avec retard : il s'agissait en particulier des traductions des publications et de la mise à jour de la plateforme et du site du CIFEDHOP. Par ailleurs, en 2010 et 2011, seule une session de formation a eu lieu chaque année, au lieu des deux sessions prévues.

En termes de *résultats*, toutefois, le constat en matière d'effectivité est sensiblement plus nuancé :

- Il est incontestable que les participants ont acquis avec les formations des connaissances nouvelles, approfondies et pertinentes en ce qui concerne l'EPU. Ces connaissances étaient susceptibles de renforcer la capacité de la société civile des pays concernés à participer au processus de l'EPU.
- La formation sur l'EPU a intégré une dimension genre, à laquelle plusieurs participants se sont référés en termes positifs. Le CIFEDHOP a également noté qu'il veillait à l'égalité hommes-femmes dans le choix des participants aux sessions de formation.
- Il est clair également que certains des participants ont développé des collaborations avec diverses parties prenantes nationales et internationales, destinées à les impliquer mieux dans le processus de l'EPU. Ces collaborations s'étendaient au travail au sein de groupes de participants à la formation venus de pays différents mais intéressés par des échanges transnationaux de bonnes pratiques.
- Il est clair toutefois que certaines de ces collaborations et coalitions résultaient aussi de facteurs autres que l'action du CIFEDHOP. Certains participants ont, par exemple, mentionné l'action de la Fédération internationale des ligue des droits de l'Homme (FIDH). D'autres ont indiqué qu'ils ont rejoint après la formation des coalitions d'ONG existant déjà dans leur pays.
- La présence sur internet de documentation pédagogique et d'information sur l'EPU a certes été appréciée par les participants aux formations, mais peu d'entre eux ont indiqué en avoir fait directement usage. L'effet démultiplicateur de la présence de ces documents n'est pas démontré. Le suivi par le CIFEDHOP des activités des

participants a certes pu montrer l'usage que certains ont fait de ces documents, mais les exemples sont restés parcellaires, tout au moins sur la partie publique des sites administrés par le CIFEDHOP³.

- L'effet démultiplicateur du projet sur le terrain – dans les pays d'origine des participants aux formations – était difficile à cerner, pour plusieurs raisons :
 - De nombreux participants étaient issus de pays qui avaient récemment passé leur EPU au moment des formations, de sorte que les participants venus de ces pays n'allaient pouvoir se servir des connaissances acquises que dans la perspective du cycle suivant de l'EPU. L'effet des formations était donc aléatoire dans le cas de ces personnes.
 - A partir de 2011 en particulier, les formations ont ciblé plus délibérément des participants venus de pays dont l'EPU devait avoir lieu dans l'année suivant la formation. Cela a sans doute contribué à ce que les participants fassent un usage à court terme des connaissances acquises, ce que certains ont confirmé auprès de l'évaluateur. L'effet démultiplicateur était plus clair dans le cas de ces participants, mais était très certainement inférieur à ce qu'il aurait été si les formations avaient eu lieu dans les pays-cibles eux-mêmes.
 - L'effet démultiplicateur des formations en termes pédagogiques proprement dit – c'est-à-dire en termes de l'usage qui a été fait des connaissances acquises par les participants *pour mener à leur tour des formations* – a été faible. En effet peu de participants ont effectivement mené des formations formelles dans leur pays d'origine, même si la plupart ont utilisé les savoirs acquis, plus informellement, dans le cadre de leur travail au sein de la société civile.

Le projet aurait pu démontrer de manière beaucoup plus convaincante son effectivité au niveau des résultats, s'il avait été construit plus rigoureusement, avec un cadre logique spécifiant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs clairs. En son absence, le CIFEDHOP n'a pu fournir que des éléments d'effectivité, certes valables en eux-mêmes mais pas nécessairement indicatifs de l'efficacité d'ensemble du projet.

3.3 Efficience

Le projet était peu efficient. Les activités prévues ont certes été effectuées dans le respect des budgets prévus, mais ces budgets étaient relativement élevés au vu du nombre restreint de participants. Rapporté au nombre de participants aux sessions de formation (une trentaine par an) le coût du projet était élevé, même s'il est vrai que certains aspects (publication accessibles sur Internet en particulier) élargissaient potentiellement l'audience des activités. La gestion du projet semblait correcte au sens strictement fiduciaire, c'est-à-dire que les montants dépensés semblent l'avoir été pour les objectifs prévus. Toutefois l'équipe de gestion n'a pas semblé avoir tenté de maximiser l'efficience des activités en comprimant les coûts au maximum.

En effet, le projet avait un budget total de 602 000 CHF pour 2010 et 2011, et de 697 000 CHF pour 2012 et 2013. La contribution demandée au DFAE était de 300 000 CHF pour chacune des périodes de deux ans. Les principaux postes de dépense étaient les suivants :

Principales activités*	Budget 2010-11	Budget 2012-13
Deux sessions de formations par an, 50 boursiers**	300 000	
Une session de formation par an, 50 boursiers		320 000
Conception, rédaction, production et traduction de publication	120 000	137 000

³ Selon le CIFEDHOP, « la participation des répondants à la plateforme interactive [de suivi de l'EPU] est d'une journée par semaine pour la majorité d'entre eux ». Il s'agit là sans doute d'un calcul qui inclut les conversations entre participants sur la partie non publique du site, qui fonctionne comme un réseau social. Toutefois cette partie n'est pas celle où sont postés les documents du CIFEDHOP, le contenu des formations, etc.

Gestion internet (site et plateforme EPU)	62 000	80 000
Colloque sur la Déclaration sur l'EDH		30 000
Secrétariat du CIFEDHOP	130 000	137 000

*La demande de subvention de 2012 était assortie d'une grille donnant le détail des dépenses pour l'année – grille dont la demande pour 2010-11 était dépourvue. Cette grille faisait état de 30 participants et non de 50.

** Une seule session a eu lieu chaque année en 2010 et 2011.

Le budget du projet était généralement élevé. Même en tenant compte des prix élevés à Genève, qui ont pu influencer le budget en termes de coûts de location de salles, d'interprétation et autres, le budget n'en était pas moins calculé de manière très généreuse. De nombreuses journées de travail sont allouées à diverses activités, facturées (même pour le secrétariat) 300 à 480 CHF/jour, en sus d'honoraires pour des services tels que la rédaction des publications.

Ces coûts sont d'autant plus élevés que le nombre de bénéficiaires des formations – activité principale du projet – était faible. Il ressort du budget que l'essentiel des dépenses – près de 50% si l'on analyse le détail du budget de 2012 figurant dans la demande de subvention – a consisté en frais de personnel, honoraires et autres coûts de prestations fournies par les dirigeants et membres du personnel du CIFEDHOP. S'agissant d'un projet de formation et d'éducation, il n'est pas en soi étonnant que le pourcentage des coûts de personnel soit élevé. Toutefois les activités auraient pu bénéficier à un nombre plus élevé de personnes si elles avaient été organisées en gardant à l'esprit la question du coût par bénéficiaire. Ainsi, comme suggéré en conclusion, le projet aurait pu bénéficier à plus de participants si les formations avaient eu lieu sur place dans un ou deux pays cibles, ce qui aurait permis de réduire sensiblement les dépenses consacrées aux voyages et séjours à Genève.

On note par ailleurs qu'un point fort de la gestion du projet était que l'essentiel de l'équipe de CIFEDHOP était en place depuis de nombreuses années, ce qui fait que le CIFEDHOP opérait une gestion largement collégiale de ses activités, et disposait de fait d'une grande mémoire institutionnelle. Cela a renforcé la cohésion du projet et sans doute facilité sa gestion, en l'absence de problème de turnover. Il faut également noter que le projet a pu disposer d'un réseau pérenne de formateurs bénévoles, sans lequel les coûts auraient été plus élevés.

3.4 Impact

Les participants interrogés ont, pour la plupart, pu montrer qu'ils ont fait bon usage de leur formation, par exemple en impliquant leur ONG dans des activités liées à l'EPU. On note également que le suivi des participants par le CIFEDHOP était satisfaisant, l'équipe de projet se montrant disponible pour répondre aux sollicitations et demandes d'aide des participants après les sessions.

Toutefois, l'impact des activités du projet en matière d'EDH était faible, dans la mesure où peu de participants ont eu l'occasion de faire un usage pédagogique (scolaire ou universitaire) des savoirs acquis à Genève. Certaines des formations effectuées par des participants à leur retour dans leur pays se limitaient à un public de collègues d'ONG. La plupart des participants n'ont pas effectué de formation du tout après leur retour, mais ont directement utilisé les savoirs acquis pour contribuer des rapports sur les droits de l'Homme, mener des actions de plaidoyer, etc.

Les participants ont généralement apprécié les formations en salle, alors que seule une minorité – parmi le groupe, certes restreint, de personnes interrogées par l'évaluateur – ont apprécié le temps passé dans les locaux des Nations Unies à observer les activités du Conseil des droits de l'Homme. Cela peut suggérer que cette partie pourrait être considérée comme moins prioritaire que la formation proprement dite.

3.5 Pérennité

Le projet manque cruellement de pérennité. L'ensemble des activités, leur suivi et le soutien aux anciens participants – ainsi que les publications et la plateforme – dépendent de financements fournis par le DFAE et un petit nombre d'autres bailleurs, principalement genevois. Les mêmes bailleurs ont été sollicités depuis de nombreuses années, et le retrait en 2009 des financements de la DDC n'a pas mené le CIFEDHOP à tenter de diversifier ses sources de financement.

Le seul élément de pérennité provient des participants aux formations, qui sont dans leur majorité des membres d'ONG indépendantes, dont le financement (qui peut bien entendu être fort précaire comme c'est la règle dans le monde des ONG) ne dépend pas du CIFEDHOP. On note toutefois que certains participants étaient liés à EIP dans la mesure où ils représentaient des sections nationale de l'institution qui est à l'origine du CIFEDHOP.

La dépendance marquée du projet par rapport au financement du DFAE soulève plusieurs interrogations :

- Adéquation du financement aux missions de la DSH. Comme indiqué au chapitre précédent, le mandat de la DSH ne donne pas la priorité au financement de projets EDH. L'argument du CIFEDHOP selon lequel la Suisse aurait une obligation particulière dans ce domaine n'est pas corroboré par les textes internationaux.
- Contribution du projet au développement de la Genève internationale. Il est clair que la Suisse a un intérêt diplomatique au renforcement de la place de Genève comme plaque tournante de la promotion et de la protection des droits de l'Homme à travers le monde. La société civile travaillant dans le domaine des droits humains est un important acteur de la Genève internationale, et le DFAE a un rôle à jouer dans le soutien à celle-ci. Toutefois il ne s'ensuit pas nécessairement que le CIFEDHOP doive continuer à recevoir un soutien particulier du DFAE, car celui-ci est tenu d'agir dans le cadre de son propre mandat qui donne la priorité à la protection des droits humains, au travail avec les victimes et les défenseurs, etc.

Comment renforcer le projet ?

Le projet pourrait progresser vis-à-vis des critères d'évaluation si le CIFEDHOP apportait quelques changements à sa conception et ses modalités de mise en œuvre :

- Renforcer la pertinence en séparant clairement un objectif EDH (formation de formateurs) et un objectif de soutien à la participation des ONG à l'EPU, éventuellement en offrant deux formations distinctes à des publics différents ;
- Cibler la formation sur des pays dont l'EPU aura lieu dans les 12 à 18 mois et dont la société civile est peu informée du processus ;
- Augmenter la masse critique du projet en impliquant des groupes d'ONG plus larges lors des formations sur le terrain ;
- Limiter les invitations à Genève à de petits groupes de personnes formées, sélectionnées pour leurs compétences spécifiques (avocats, spécialistes d'un domaine particulier à couvrir dans l'EPU du pays concerné, etc.) ;
- Réduire sensiblement les coûts de fonctionnement et de gestion en faisant appel à des compétences techniques externes pour la gestion du site, etc. ;
- Diversifier les formations, y compris en étudiant la possibilité d'offrir des cours en ligne ouverts (sur le modèle des *massive online open courses*) dans lesquels formateurs et participants sont dispersés géographiquement et communiquent par internet ;
- Diversifier les sources de financement du CIFEDHOP en s'adressant à des fondations publiques ou privées.

Dans ce contexte, l'enjeu pour le CIFEDHOP est, au-delà du projet lui-même, d'assurer les conditions de son existence à long terme. La diversification des sources de financement est sur ce plan une condition *sine qua non*. Et la diversification des modalités de formation est également une nécessité. Ce point est repris dans l'encadré ci-contre.

4. Conclusions et recommandations

Ces conclusions synthétisent les constatations de l'évaluation sous la forme de réponses aux principales questions évaluatives figurant dans les TDR.

Les activités du CIFEDHOP permettent-elles d'atteindre les objectifs de sensibilisation aux droits de l'Homme ?

Le projet sensibilise sans aucun doute les participants au mécanisme de suivi des droits de l'Homme représenté par l'EPU. Toutefois sa fonction de formation EDH est secondaire par rapport à sa fonction et son impact en tant que formation technique sur un mécanisme onusien des droits de l'Homme.

Quel est leur impact concret ?

Le projet a sans doute contribué à une meilleure participation d'ONG locales au processus de l'EPU, tant à Genève par la soumission de rapport et le suivi des sessions que dans les pays d'origine par le développement de coalitions d'ONG sur l'EPU, le dialogue avec le gouvernement, etc.

Y a-t-il complémentarité ou double emploi entre les mesures instaurées ?

Le CIFEDHOP mène des formations similaires à ce que font d'autres organisations, dont le Service International. Toutefois les besoins sont suffisamment larges pour justifier de l'existence de plusieurs organisations menant des formations similaires. La valeur ajoutée spécifique du projet (ciblage des enseignants dans une perspective pédagogique) est, elle, relativement restreinte.

Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats avec moins de moyens, ou d'autres moyens ?

Pour l'essentiel, oui. Une partie importante des connaissances imparties sont d'ordre juridique et concernent des mécanismes internationaux des droits humains, pour lesquels la présence physique des participants à Genève n'est pas nécessaire. Toutefois, il est incontestable que la plupart d'entre eux apprécient deux choses qui dépendent de la présence sur place :

- L'opportunité d'observer des sessions du Conseil des Droits de l'Homme ;
- L'opportunité de rencontrer d'autres activistes.

On pourrait atteindre des résultats similaires en effectuant une partie des formations dans les pays d'origine des participants, ce qui permettrait d'en élargir l'audience, et en n'invitant à Genève qu'un nombre restreints de représentants de coalitions.

4.1 Recommandations au CIFEDHOP

- *Le CIFEDHOP devrait bâtir un nouveau projet dont les modalités tiennent compte de cette évaluation.*

En particulier, le CIFEDHOP devrait élargir l'audience de ses formations en effectuant celles-ci dans un certain nombre de villes de pays en développement, n'invitant à Genève pour de courts séjours qu'un nombre restreint de participants.

- *Le CIFEDHOP devrait donner la priorité à la diversification de ses sources de financement.*

Il est essentiel que l'organisation cesse de dépendre aussi étroitement d'un nombre restreint de bailleurs de fonds. Elle doit pour cela rechercher le soutien de bailleurs publics et privés.

- *Tout nouveau projet devrait clairement distinguer entre les formations EDH et les formations destinées aux activistes des droits humains.*

L'ambiguïté sur ce point réduit la pertinence du projet, et même son effectivité, sous les deux aspects. Il peut être nécessaire que le CIFEDHOP conçoive deux types différents de formations, pour les deux types de publics.

4.2 Recommandations au DFAE

- *Le DFAE devrait encourager le CIFEDHOP à diversifier ses sources de financement.*

Le DFAE devrait proposer au CIFEDHOP une procédure pluriannuelle de diversification, assortie d'une subvention dégressive. Cette subvention pourrait avoir une composante fixe et une composante variable, dépendant des fonds levés par ailleurs par le CIFEDHOP. On pourrait par exemple envisager le scénario suivant :

- Pour 2014 : subvention fixe de 100 000 CHF, subvention variable de 25 000 CHF conditionnée sur le fait que le CIFEDHOP obtienne 25 000 CHF de sources nouvelles (c'est-à-dire autres que ses bailleurs actuels).
- Pour 2015 : passage de la subvention fixe à 75 000 CHF, avec subvention variable de 25 000 CHF aux mêmes conditions.
- Pour 2016 : passage de la subvention fixe à 50 000 CHF, avec subvention variable de 25 000 CHF aux mêmes conditions.

- *Le DFAE devrait encourager le CIFEDHOP à augmenter l'efficacité de ses projets en réduisant le coût unitaire (par participant) de ses activités.*

En particulier, le CIFEDHOP devrait être encouragé à rechercher des alternatives à des activités basées à Genève, en exploitant les potentialités de l'Internet (cours menés « live » en ligne), en déplaçant les intervenants sur le terrain, et en collaborant avec d'autres institutions ou ONG effectuant des formations sur l'EPU.

Annexe 1 : termes de référence de l'évaluation

Historique et contexte

Le CIFEDHOP organise depuis 29 ans, à Genève, des Sessions de formation à l'intention des enseignants et des spécialistes de l'éducation aux droits humains ; et depuis quelques années des sessions ponctuelles régionales et nationales. Les sessions sont un lieu où éducateurs, enseignants, pédagogues, responsables d'ONG, experts gouvernementaux et non gouvernementaux ont la possibilité de se rencontrer et d'échanger en vue de développer des pédagogies visant au respect des droits. Ces formations sont destinées aux formateurs non initiés au langage juridique et visent à proposer aux participants des approches pédagogiques et des dispositifs didactiques propres à structurer leurs interventions éducatives sur leur terrain respectif. Les travaux des sessions font l'objet de publications.

Le CIFEDHOP était traditionnellement soutenu par la DDC. En 2009, la DDC a fait savoir à l'organisation qu'elle ne prolongerait pas son soutien au-delà de 2010 en raison de sa réorganisation et d'un désengagement partiel de Genève. Suite à un échange de multiples lettres entre l'organisation, la DDC, l'alors DP IV et la tête du Département, la DSH a été désigné pour reprendre le soutien financier au CIFEDHOP.

Dans une lettre de 2012 CFDB a assuré au CIFEDHOP une continuation de la coopération pour 2012 et 2013. La DSH a décidé d'évaluer, au cours de cette période, les activités du CIFEDHOP.

Cadre et but de l'évaluation

La DSH souhaite utiliser ses ressources limitées de la manière la plus pertinente et efficace. La DSH reçoit des nombreuses demandes de financement et est obligée à faire des choix. Le CIFEDHOP bénéficie d'un soutien considérable de la part du DFAE depuis de très nombreuses années. Des nouveaux acteurs essaient de se profiler à Genève dans le même domaine que celui où le CIFEDHOP est actif, d'autres organisations, présentes sur la place genevoise déjà depuis plus longtemps, s'adressent aussi régulièrement à la DSH avec des demandes de soutien. Dans cette perspective de concurrence croissante, il est donc important d'évaluer la pertinence et la valeur ajoutée des activités d'un partenaire fiable de longue date pour pouvoir justifier une continuation du soutien.

L'évaluation a pour but :

De procéder à une analyse objective des activités du CIFEDHOP en matière d'éducation aux droits de l'homme ;

D'analyser comment ces activités rentrent dans les priorités de la DSH ;

D'évaluer la base financière sur laquelle le CIFEDHOP opère et sa dépendance très grande du DFAE ;

D'indiquer des suggestions quant à la voie future à suivre dans pour un soutien au CIFEDHOP basé sur plusieurs années.

Questions de l'évaluation

Les critères d'évaluation du CAD-OCDE suivants guideront l'évaluation: **pertinence, efficacité, efficience et pérennité et impact.**

Critère CAD	Question d'évaluation
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, correspondait-il au contexte et aux besoins des bénéficiaires en matière d'éducation aux droits humains ?

Effectivité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, a-t-il pu réaliser ses objectifs et résultats ?
Efficienne	Dans quelle mesure y avait-il un lien raisonnable entre les ressources utilisées et les impacts obtenus ?
Pérennité	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, a-t-il contribué à la dissémination de savoirs et de méthodes, susceptible de durer au-delà de la période du projet lui-même ?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au développement des capacités, susceptible de soutenir la contribution de la société civile à l'éducation aux droits humains, leur promotion ou leur protection ?

Les activités du CIFEDHOP, permettent-elles d'atteindre les objectifs de sensibilisation aux droits de l'homme?

Quel est leur impact concret ?

Y a-t-il complémentarité ou double emploi entre les mesures instaurées? Est-ce que le CIFEDHOP est-il bien placé comme acteur pour mettre en œuvre le type d'activités qu'il propose ?

Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats avec moins de moyens ou d'autres moyens ?

Est-ce que la dimension genre est intégrée dans les initiatives du CIFEDHOP ?

L'organisation des activités du CIFEDHOP (format, programme, gestion) est-elle menée de façon à atteindre les objectifs de mainstreaming en faisant le meilleur usage possible des moyens à disposition ?

D'autres acteurs poursuivent-ils les mêmes buts ? avec quelles conséquences pour CIFEDHOP ?

Quels sont les points forts et faibles de ce projet et comment pourrait-il être amélioré ?

Est-ce que CIFEDHOP coopère avec d'autres acteurs qui s'emploient pour l'éducation aux droits de l'homme à Genève, en Suisse ou à l'étranger ?

De quelle manière la dimension genre est-elle intégrée aux activités du CIFEDHOP?

Méthode de l'évaluation

L'évaluation se base sur l'analyse des documents pertinents (voir annexe) et sur des interviews par téléphone. Elle est réalisée conformément aux principes OECD / CAD. L'évaluateur/trice identifie en concertation avec la DSH les sources écrites et orales pertinentes. Les sources écrites comprennent les documents mentionnés en annexe. Le CIFEDHOP mettra à disposition de l'évaluateur ses rapports internes.

Les sources orales comprennent:

DFAE-DSH : Martin Michelet (chef de la section politique des droits humains), Sabrina Büchler (responsable du Desk mainstreaming des droits humains et du projet CIFEDHOP), Martin Roch (ancien responsable du projet CIFEDHOP).

CIFEDHOP: Monique Prindeviz (directrice), Véronique Truchot (webmaster), Jean Haener (responsable des publications), Yves Lador (facilitateur/organisateur/intervenant), Joshua Cooper (intervenant)

Quelques personnes externes au projet : deux anciens participant-e-s à choisir parmi une liste de 10-12 personnes, deux spécialistes en matière d'éducatons de droits de l'homme, un représentant d'une organisation qui met en œuvre des activités similaires à celles du CIFEDHOP.

Calendrier et phases de l'évaluation

L'évaluation se déroulera sur quatre jours la semaine du 20 mai 2013 et le rapport sera disponible au plus tard le lundi 27 mai.

Phase de synthèse basée sur l'étude des documents de projet (rapports de projet, rapports sur les activités menées, publications, évaluation des formations par les participants, etc.). Environ 1 personne-jour.

Phase d'entrevues : une dizaine d'entrevues téléphoniques. Environ 2 personnes-jours.

Phase de rédaction. Environ 2 personnes-jours.

Résultats attendus

Le rapport d'évaluation doit être rédigé en français et ne devrait pas passer les 15 pages de longueur (sans annexes). Le cahier des charges ainsi que la liste des documents consultés et des personnes interviewées devront faire partie des annexes.

Le rapport devra refléter les questions de l'évaluation et y répondre. Il sera structuré de façon à contenir une table des matières, une synthèse, une brève description de l'activité évaluée et de son contexte, un descriptif de la méthode d'évaluation utilisée et finalement les résultats obtenus (réponses aux questions) ainsi que des recommandations concernant la poursuite des activités évaluées.

Profil exigé

L'évaluateur /trice doit disposer des compétences suivantes :

Expérience de l'évaluation et maîtrise des méthodes d'évaluation selon les critères OECD/CAD ;

Compétence et expérience en matière de politique des droits de l'homme;

Connaissance de la Genève internationale en tant que plateforme dans le domaine des droits de l'homme ;

Capacité à mener des interviews et à lire de la documentation en français et en allemand et à rédiger le rapport d'évaluation en français.

L'évaluateur, qui dispose de toutes les compétences mentionnées plus en haut, a été sélectionné sur la base de la bonne évaluation du partenariat avec entre le DFAE et l'Académie de droit international humanitaire et de droits humains qu'il a effectué en 2011.

Annexe: documents

KA SAP 535188 avec annexes

KA SAP 533045 avec annexes

Proposition évaluation soumise par Pierre Robert

CV Pierre Robert

Annexe 2 : liste des personnes consultées

Nom	Poste
Jihed Andolsi	Participante à la formation, Tunisie
Sabrina Büchler	Collaboratrice scientifique, DFAE
Antonina Cherevko	Participante à la formation, Ukraine
Joshua Cooper	Formateur, CIFEDHOP
Jean Hénare	Responsable des publications, CIFEDHOP
Davestus James	Participant à la formation, Sierra Leone
Abdoulaye Kane	Participant à la formation, Sénégal
Narmin Kerimbekova	Participante à la formation, Azerbaïdjan
Fatoumata Ki	Participante à la formation, Burkina Faso
Yves Lador	Membre du Conseil de fondation, CIFEDHOP
Brahim Mahdid	Participant à la formation, Algérie
Iulia Marcinschi	Participante à la formation, Moldavie
Martin Michelet	Chef de section, DSH
Jane Moller Larsen	Participante à la formation, Danemark
Judith Mulenga	Participante à la formation, Zambie
Monique Prindeviz	Directrice, CIFEDHOP
Martin Roch	Ancien collaborateur de la DSH
Abdoulaye Doro Sow	Participant à une formation, Mauritanie
Armen Sulejmani	Participant à la formation, Macédoine
Ali Traore	Participant à une formation, Burkina Faso
Véronique Truchot	Responsable des sites internet, CIFEDHOP
Lydia Zanga	Participante à une formation, Burkina Faso

Annexe 3 : réponse du CIFEDHOP au rapport préliminaire

NB : après avoir reçu le rapport préliminaire, le CIFEDHOP a envoyé le texte ci-dessous à l'évaluateur, qui en a tenu compte pour élaborer la version finale du rapport. Les observations du CIFEDHOP sont reproduites ci-dessous *in extenso*. Des remarques de l'évaluateur en réponse à ces observations sont reproduites à l'annexe suivante.

OBSERVATIONS DU CIFEDHOP RELATIVES AU RAPPORT « EVALUATION EXTERNE DU PROJET CIFEDHOP DE FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME (ENSEIGNANTS) »
DATÉ DU 3 JUILLET 2013.

Le CIFEDHOP a lu et analysé avec attention le « Rapport préliminaire » du 3 juillet 2013 de M. Pierre Robert sur le projet « formations aux droits de l'homme ». Il prend acte de ce que ce projet est pertinent, effectif et qu'il a un impact positif (p. 7). Toutefois, il reste que dans plusieurs passages du texte, certaines appréciations ne sont objectivement pas fondées. C'est ce que, par la présente, nous désirons démontrer.

À cette fin, nous allons reprendre point par point ce qui est le cœur même du rapport, à savoir les critères de l'évaluation (pertinence, effectivité, efficience, impact et pérennité) d'une part et les conclusions et recommandations, d'autre part.

1. Pertinence

Compte tenu du domaine considéré - la formation - le projet est précis comme est précise sa logique d'intervention; c'est d'ailleurs mentionné dans le contrat. Le rapport en fait état en page 15, de même qu'y figure le lien entre résultats attendus et activités proposées. Nous tenons à souligner que, comme indiqué, le contrat de projet indique que les formations étaient destinées à des personnes « non initiés au langage juridique », qui à la suite des formations effectueront elles-mêmes des formations à l'EPU dans leur milieu d'origine. Les formations visaient à « proposer aux participants des approches pédagogiques et des dispositifs didactiques propres à structurer leurs interventions éducatives sur leur terrain respectif ». La diversité des terrains d'intervention concernés implique que ces personnes doivent pouvoir avoir un effet démultiplicateur par la restitution dans leur milieu de ce qu'elles ont appris et non qu'elles ont l'obligation d'effectuer des formations formelles et institutionnelles. Ceci est particulièrement important pour les milieux de la société civile et de l'éducation informelle.

Le CIFEDHOP s'assure de ces résultats à travers une évaluation qui prend plusieurs formes : rapport annuel du CIFEDHOP, rapports sur les sessions, évaluation annuelle de suivi des participants par ailleurs fournis à l'évaluateur.

L'évaluateur exprime implicitement l'idée que les formations sont lacunaires au motif, premièrement, que celles-ci « se sont avant tout focalisées sur l'EPU et sur la contribution à celui-ci que pouvaient offrir les ONG des pays concernés » et, deuxièmement, que « L'aspect pédagogique de formation des formateurs n'était couvert que très accessoirement ». Il nous semble dès lors nécessaire de rappeler que, d'une part, ces formations visent explicitement une formation à l'EPU et il n'y a donc pas lieu de le déplorer ni de s'en surprendre! D'autre part, tous les cours, activités de groupe interactives ainsi que l'encadrement par l'Internet obéissent à des principes pédagogiques et didactiques éprouvés – ce dont l'évaluateur n'a pu se rendre compte puisqu'il n'a jamais eu l'occasion d'assister à ces formations.

Par nature, l'aspect initialement pionnier de ces formations décroît au cours de temps. Avec

l'expérience acquise et le début d'un 2^e cycle de l'EPU, les besoins de sont précisés et stabilisés. C'est pourquoi le CIFEDHOP a modifié en conséquence la structure de ses formations pour le 2^e cycle. Il faut tenir compte maintenant du fait que certains participants ont déjà bien participé au 1^{er} cycle de l'EPU et ont un bon bagage sur ce point, mais la dimension mobilisation sociale et éducative de leur action est parfois restée lacunaire. Ainsi les besoins de formation factuelle sur la procédure ont diminué et la dimension sociale et éducative peut se fonder sur plus d'expériences nationales. La part de formation à la procédure a donc été réduite et est devenue en partie facultative et la part d'analyse et d'échanges sur les expériences a augmenté. Tous ces éléments seront bien entendu à intégrer dans la suite du projet et dans un nouveau contrat de projet, qui pourra fixer des objectifs plus précis que lors de la période de découverte du processus au cours du 1^{er} cycle.

Point 3

Il est vrai que le détail des formations n'a pas été figé dans la présentation du projet. Il s'agit d'un projet pionnier, personne ne faisant de formation sur la dimension mobilisatrice et éducative de l'EPU. Ceci était particulièrement vrai en lançant ces formations dans les premières années de l'EPU et reste vrai même avec le début du 2^e cycle. Cependant, les formations sont restées strictement dans la réalisation des objectifs annoncés et ont évolué au fil de la stabilisation de l'EPU, de sa révision et de la mobilisation des sociétés nationales pour cet examen. Un suivi facile et précis en est rendu possible puisque les activités sont décrites de manière précise dans le programme ainsi que dans le rapport de session et le rapport annuel. De plus, tous les contenus sont en ligne depuis la plateforme de suivi de l'EPU. Une rubrique permet d'accéder au contenu de la 7^e session : enregistrements audio des interventions et des discussions, présentations Powerpoint et rapports d'ateliers.

Le rapport devrait mieux rendre justice de l'évolution que la formation a connue pour coller à l'évolution de l'EPU lui-même. Au départ, il y avait une particularité liée à la nouveauté de la procédure qui débutait avec son 1^{er} cycle. Dès la 1^{ère} formation, il est apparu qu'un accent plus important devait être mis sur le processus, pour que les participants le comprennent et le maîtrisent. Ceci a imposé une limite pour le travail de sensibilisation et l'utilisation de l'EPU comme instrument éducatif, car l'EPU nécessite un certain apprivoisement, même s'il est très transparent et logique. Ceci a été particulièrement pertinent pendant le 1^{er} cycle. Comme cette formation est orientée sur la dimension publique et collective de l'EPU, la formation sur le processus a été faite avec les autres organisations qui sont plus focalisées sur les aspects juridique et institutionnel : UPR-info, CIJ, Service international.

Avant le commencement du 2^{ème} cycle, un bilan a été tiré et des modifications importantes ont été apportées à la formation, pour tenir compte du contexte propre à ce cycle :

- la formation sur la procédure même, toujours indispensable pour certains, a été ajoutée dans une journée devenue facultative au tout début.
- La formation et le travail sur la dimension de « socialisation » et éducative de la procédure EPU a été étendue et approfondie. Elle occupe désormais l'intégralité du corps principal de la formation.
- Une articulation a été développée avec la *Déclaration sur l'éducation et la formation aux droits de l'homme*, présentées aux Nations Unies par la Suisse et le Maroc.

Quant à la question du genre :

- la session porte sur les droits de l'homme mais aussi sur une procédure permettant de les faire respecter, et cela inclut donc la dimension genre. Celle-ci est bien entendu prise en compte dans la formation dispensée lors des sessions. Cette question y est régulièrement débattue et nombre de participants et participantes sont mobilisés sur cette question en priorité. Une analyse des formations réalisées le démontre facilement. Toutefois, ce commentaire a l'intérêt d'indiquer l'utilité de mieux mettre en évidence le travail réalisé sur ce sujet.
- Le CIFEDHOP veille également scrupuleusement à l'égalité des hommes et des femmes dans le choix des candidatures à la session (voir listes des participants).

Point 5

L'évaluateur semble refuser obstinément de prendre en considération le point de départ qui fonde le projet, à savoir la part de mobilisation sociale de l'EPU, qui fournit ainsi une opportunité particulière à l'éducation et la formation aux droits de l'homme (EFDH.) L'EPU est la seule procédure d'évaluation en matière de droits de l'homme qui bénéficie d'un intérêt public, certes varié selon les pays, mais toujours réel et qui ne puisse pas être réduit à un débat entre spécialistes. C'est pourquoi l'EPU a donné lieu dans de nombreux pays à un très large débat sur les droits de l'homme.

Bien que le CIFEDHOP regrette une telle position de l'évaluateur, il la reconnaît comme pouvant être légitime, voire utile au débat. Mais il faut alors qu'elle soit explicite et argumentée sur le fond, ce qui n'est nulle part le cas dans le rapport. Ceci empêche le rapport d'avoir toute sa dimension évaluative et réduit la portée des recommandations, car elles relèvent alors plutôt d'une de ces querelles de chapelle, malheureusement trop fréquentes dans le domaine formatif et éducatif.

Comme cela a été présenté et expliqué à l'évaluateur, le CIFEDHOP a développé ce projet dans la perspective de surmonter la contradiction dominante entre les principales tendances de l'EFDH, et auquel il a été confronté en permanence au cours de ses années de sessions de formation depuis les années 1990 :

- le courant donnant la priorité à l'approche purement juridique (contestée par les pédagogues);
- le courant privilégiant l'approche contextuelle ou « d'animation sociale » (contestée par les juristes).

Le CIFEDHOP a toujours constitué ses équipes de formation avec autant de juristes que de pédagogues et, autant que possible, de responsables associatifs. Cependant, il y avait le sentiment qu'avec l'expérience des années, un pas supplémentaire devait être franchi pour dépasser ce clivage, qui limite les activités visant à développer dans la société un contexte porteur pour les droits de l'homme. C'est pourquoi lors du passage de la Commission des droits de l'homme au Conseil des droits de l'homme, le CIFEDHOP a organisé trois réunions d'experts sur les changements en cours, afin de profiter du nouveau paysage institutionnel pour les droits de l'homme et de réviser ses approches pour surmonter le constat de « déconnection contextuelle » des approches existantes.

C'est ce processus qui a débouché sur la révision de la méthode de travail, mettant l'accent sur le rôle de l'EPU :

- qui permet de surmonter cette déconnection et de donner un cadre général plus proches des réalités;
- qui précise le rôle des instruments juridiques au niveau national;
- qui développe un rapport à la société civile comme une dimension fondamentale à ajouter au lien droit-éducation et qui permet de l'intégrer en toute légitimité et en toute cohérence, sans que ce soit perçu comme une manœuvre de politisation.

La remarque sur le choix des participants en fonction des périodes d'examen est donc dénuée de tout fondement. Le lien avec l'EPU n'est pas la rédaction de rapports, mais le fait d'effectuer un travail de mobilisation, de sensibilisation et d'éducation à l'EPU à la suite de la formation. Le CIFEDHOP a d'ailleurs développé dans sa formation une approche méthodologique précisant les types d'interventions sociales et éducatives à mener avant, pendant et après l'examen à Genève, ce dont il n'est fait mention nulle part dans le rapport. Les participants durant la formation analysent leur situation en fonction de cette méthodologie, ce qui a permis de former des groupes d'échanges indépendamment des situations géographiques, mais en fonction du moment dans la procédure. Ces groupes se sont révélés très riches dans leurs résultats transversaux. Là encore aucune mention dans le rapport. Au contraire, une proposition est de les supprimer en faisant des formations « mono-nationales » sur la rédaction et la présentation des rapports, ce que d'autres organisations,

avec lesquelles le CIFEDHOP collabore étroitement, font déjà très bien. Ces organisations viennent justement à la formation y présenter leur travaux et y envoient parfois des personnes qu'elles ont formées, pour qu'elles y complètent leur formation à la dimension sociale et éducative de l'EPU.

Point 6

En combinant sessions à Genève et sessions dans quelques pays cibles, outre le problème du budget, la formation perdrait deux de ses dimensions les plus importantes, c'est-à-dire la compréhension de la nature et de la forme du débat EPU qui ne peut avoir lieu qu'à Genève où se tiennent les sessions de l'EPU ainsi que le partage d'expériences entre participants engagés dans des processus nationaux différents.

Des sessions nationales ne permettent pas des comparaisons entre expériences nationales diverses. Or, c'est justement l'un des points forts que le rapport met en évidence. La proposition de décentraliser reviendrait donc paradoxalement à supprimer l'un de ces points forts qu'elle souligne.

Quant au profil des participants, l'évaluateur aurait pu constater que, sans être exclusive, la profession d'enseignants y est présente pour au moins la moitié. Par ailleurs, le projet porte sur « les éducateurs », qui est une catégorie plus large que celle des enseignants. Le projet porte également sur les ONG et la société civile.

D'autre part, en matière d'effets démultiplicateurs, l'évaluateur tire une conclusion hâtive des entretiens qu'il a eus avec 14 participants alors que c'est près d'une centaine qui ont suivi les sessions. Et donc, la conclusion selon laquelle « le bénéfice pédagogique n'était que secondaire » (p. 18) nous semble particulièrement hasardeuse.

En ce qui concerne la taille des groupes, le CIFEDHOP tient à rappeler qu'il a réalisé pendant plus de deux décennies de très grandes formations avec de nombreux participants du monde entier : sans doute les sessions EFDH les plus importantes durant les années pionnières du domaine. Une des limites issues des évaluations de cette période a été la trop grande dilution des efforts, car avec des groupes en grands nombres il est plus difficile de se concentrer sur les particularités des situations dans lesquels les acteurs agissent et éduquent et qui donc leur donnent sens. C'est la raison pour laquelle le CIFEDHOP a opté pour des groupes plus restreints, mais avec lesquels un travail plus approfondi est possible, comme cela a été clairement mis en évidence. Toutefois, nous sommes conscients que la taille idéale et critique est toujours sujette à discussion. Il serait profitable à tout le monde qu'une évaluation sur cette question repose sur une argumentation solide.

Quant à la mission du DFAE concernant Genève, il nous est impossible de laisser passer une argumentation qui déconnecte le rôle essentiel de la Genève internationale de la politique suisse même. Genève ne doit justement pas devenir une plateforme « off-shore ». En ce qui concerne l'EPU, Genève constitue bien un moment dans un processus national d'évaluation. L'EPU est précisément un outil privilégié pour mettre le travail des institutions internationales en rapport avec des réalités de terrain, de façon plus large que la seule dénonciation de violations. C'est ainsi un instrument rare de socialisation et d'éducation de la question des droits de l'homme et qui permet de démontrer l'utilité locale des débats qui ont lieu à Genève. Cette dernière ne doit donc surtout pas être réservée à des avocats, juristes, ou à quelques représentants privilégiés.

Ceci correspond aussi à une des missions du DFAE. La vitalité des institutions internationales permet à des petits pays comme la Suisse, de bénéficier d'un ordre international plus sûr et de capacités d'actions plus larges que si elles restaient liées à la taille du pays. C'est crucial pour son action internationale. La force de la Genève internationale est bien un élément au cœur de la politique suisse, en particulier en droits de l'homme et est une chance exceptionnelle à préserver. Ce n'est pas juste un plus, lié au

crédit cadre, comme pourrait le laisser à penser la description faite dans le rapport. Ce lien entre institutions internationales basées à Genève et fondements de la politique suisse est particulièrement fort en matière de droits de l'homme. Il fait partie de ces secteurs qui ne peuvent être considérés au même titre que n'importe quel aspect de la coopération internationale.

Il est surprenant, pour le moins, de voir dans un rapport au DFAE des recommandations qui rejoignent exactement celles utilisées dans diverses organisations, pour les faire quitter Genève, sur la base d'une évaluation étroite des coûts immédiats. Il n'est jamais intégré dans une telle argumentation tous les effets d'échelle et d'entraînement liés au savoir-faire existant à Genève. Ainsi, dans le rapport, il n'est jamais mentionné qu'il est impossible de donner une qualité équivalente de formation dans un autre lieu, à moins de déplacer un nombre important de formateurs pouvant partager leur expérience. Il est également regrettable que le rapport n'ait pas voulu prendre en considération le fait que les formations du CIFEDHOP sont faites en collaboration avec les autres ONG travaillant sur l'EPU à Genève. Si le CIFEDHOP annulait ses formations à Genève au profit de sessions « nationales », soit la qualité chuterait, soit la première critique voudrait qu'il soit plus logique, plus efficace et moins cher de faire venir les participants à Genève, plutôt que de déplacer autant de formateurs. Si le DFAE se rangeait à l'argument du rapport, ce serait un renversement de la stratégie suisse visant à promouvoir des institutions multilatérales vivaces et liées aux réalités du terrain et un message négatif aux acteurs engagés dans ce domaine.

Toutefois, le CIFEDHOP considère qu'il reste nécessaire de renforcer l'articulation entre les formations EPU réalisées à Genève, ce qui augmenterait l'impact de toutes ces formations, et de travailler également sur les articulations avec les initiatives régionales et locales. Le CIFEDHOP s'est déjà engagé sur ce travail de collaboration et de concertation et entend le poursuivre et le renforcer. Il attendait avec intérêt des orientations possibles de l'évaluation et regrette qu'elles ne fournissent rien en la matière.

Enfin, le CIFEDHOP a de la peine à comprendre pourquoi l'évaluateur refuse de considérer le fait que la *Déclaration sur la formation et l'éducation aux droits de l'homme* ayant été promue par la Suisse (et le Maroc), entraîne des responsabilités en la matière. Le rapport se limite à une approche très étroite – et discutable – des obligations en matière de formation et d'éducation, comme pour dégager la Suisse de toute contrainte conventionnelle et de toute responsabilité dans le domaine de travail du CIFEDHOP, à l'inverse du rôle que la Suisse joue au Conseil des droits de l'homme et de l'expérience de coopération que le CIFEDHOP a depuis des années avec le DFAE et avec la Mission à Genève.

2) Effectivité

Point 3

Quels sont les éléments qui permettent d'écrire que « ces collaborations et coalitions ne résultaient pas nécessairement des formations du CIFEDHOP »? Certes, rien ne prouve le contraire, mais, dans le doute, on s'abstient de conclure faute de données probantes.

Par ailleurs, comme l'objectif de ces formations n'est pas de préparer à rédiger des rapports, mais à travailler sur les dimensions publique, sociale et éducative de l'EPU, le suivi « juridique » et institutionnel n'a pas fait partie des critères d'évaluation. Cependant, le projet a directement contribué la formation de certaines coalitions nationales, particulièrement appréciées par les Etats concernés (ex : Bolivie, Burkina Faso). Il ne s'agit pas d'un objectif explicite et intentionnel de la formation, mais bien effectif. Il faudrait pouvoir faire un tour complet des suivis de tous les pays concernés par la formation pour en avoir une appréciation exhaustive.

Point 4

S'agissant de l'utilisation par les participant, de la documentation présente sur la plateforme, une lecture attentive de l'analyse des questionnaires de suivi aurait permis à l'évaluateur de constater que « la participation des répondants à la plateforme interactive est d'une journée par semaine pour la majorité d'entre eux. »

Point 5

Au sujet de « l'effet aléatoire des formations » pour les participants issus de pays qui avaient récemment passé leur EPU, il y a été répondu plus haut (voir Pertinence, point 5)

Par ailleurs, affirmer que « peu de participants ont effectivement mené des formations » à partir d'un échantillon aussi faible est tout aussi contestable. Il faut noter, en effet, qu'en raison du contexte propre à chaque pays, l'effet de la formation ne se manifeste pas nécessairement de manière immédiate.

L'objectif est que les participants aux sessions développent des activités sur l'EPU à leur retour dans leur pays. Il n'était pas précisé que ces activités devaient être des formations. Le cadre logique (tableau synthèse des indicateurs et valeurs cibles au regard des objectif) annexé au dernier rapport envoyé au DFAE indique que « Tous les participants à la 7ème session disent avoir développé des activités. Certaines (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Inde, Mali, Maroc, Moldavie, Pakistan, Sénégal, Togo) sont disponibles sur la plateforme du CIFEDHOP dans la rubrique « Suivi des sessions ».

3) Efficience

L'efficience est abordée en termes comptables : le critère principal étant le coût par bénéficiaire. L'évaluateur omet de signaler que ce coût aurait été beaucoup plus important si le CIFEDHOP ne disposait pas d'un réseau pérenne de formateurs bénévoles.

Dans l'évaluation de ce coût, il mentionne, certes, les prix élevés à Genève, mais il oublie la part prise par les frais de déplacement : beaucoup de participants viennent de pays éloignés et sont souvent contraints de retirer leur visa dans des pays différents des leurs (Mongolie – Chine ; Yemen – Arabie saoudite ; Irak – Jordanie, etc). De même que ne figure pas le coût de l'interprétation durant les sessions.

4) Impact

L'impact qui dépend de facteurs économiques, sociaux et politiques n'est pas nécessairement immédiat et c'est une donnée de base qui s'applique bien à l'éducation, notamment celle consacrée aux droits de l'homme. L'évaluateur semble en convenir puisque il constate que « l'impact exact du projet reste difficile à cerner ». Mais en même temps, il se contredit puisque dans la phrase suivante il affirme que cet « impact en matière de droits de l'homme semble faible ».

De la même manière, au paragraphe suivant, le rapport se lance dans des spéculations. Ainsi, l'on note que « l'impact est d'autant plus difficile à cerner que certains participants font partie d'ONG qui ont pu avoir accès à des formations sur l'EPU » (p.20). Le CIFEDHOP regrette la formulation de ces phrases, car elles expriment de façon catégorique une impression personnelle de l'évaluateur, mais qui n'est corroborée par aucune méthodologie d'évaluation. On retrouve la même démarche personnelle dans le paragraphe suivant. Il y est écrit que « l'impact du projet a sans doute pâti du petit nombre de participants ».

La difficulté d'évaluation des impacts des formations en général est réelle et, de ce point de vue, l'évaluateur a raison d'en faire part. Cependant, un processus du genre de ce projet, en particulier en jouant un rôle pionnier, n'est pas linéaire. Il faut donc prendre en considération toute une série d'effets possibles. Par exemple, l'évaluation doit aussi prendre en

considération les difficultés particulières liées aux situations concernées : plusieurs des situations sont marquées par des conflits armés (Tchad, Côte d'Ivoire, Colombie, Mali) ou à faible latitude laissée aux sociétés civiles (Chine). Le temps et les moyens ont certainement manqué à l'évaluateur pour approfondir de la sorte. Nous comprenons bien cette limite, mais elle ne saurait ensuite être formulée comme limite du projet lui-même.

La partie du rapport sur l'impact fait craindre aussi une possible méconnaissance de l'EPU de la part de l'évaluateur. Pour améliorer cet impact, le rapport suggère de concentrer la formation sur un nombre significatif de personnes dans un pays donné. Or, justement l'expérience a démontré qu'il était intéressant et très utile de dispenser cette formation à des personnes issues de ces différents groupes de pays. Il ne s'agit pas de former des groupes de personnes issues d'un même pays à la dimension sociale et éducative de l'EPU, mais de former des groupes de personnes issus de pays différents en vue de leur mobilisation sur l'EPU.

5) Pérennité

Nous ne nous attarderons pas sur la question de savoir si le financement du projet rentre dans la mission du DSH ni s'il figure au sein des priorités du DFAE. Pour autant, prétendre que la Suisse n'a pas une obligation particulière dans ce domaine (p.21) laisse dubitatif. Il faut rappeler que les Conventions de Genève sur le droit humanitaire assignent au CICR la mission de veiller à la mise en œuvre de ces traités. Il faut rappeler ensuite que la Suisse a joué un rôle important dans l'élaboration de la résolution donnant naissance au Conseil des droits de l'homme; que la Suisse a joué un rôle tout aussi important dans l'élaboration et l'adoption de la *Déclaration des Nations Unies sur la formation et l'éducation aux droits de l'homme*. On voit donc que, soit du fait de traités internationaux, soit d'une pratique politique et diplomatique, ce pays tient une place particulière dans ce domaine. Faut-il rappeler enfin que l'EPU consiste en une appréciation de la pratique des Etats au regard non seulement des droits de l'homme mais aussi du droit humanitaire?

Il est certain que le projet dépend financièrement du DFAE, de l'Etat et de la Ville de Genève. Mais, c'est le cas depuis de nombreuses années pour la majorité des ONG. Pour autant, est-il pertinent de délaisser l'éducation aux droits de l'homme lorsque la pratique des Nations Unies et l'actualité internationale montrent l'urgence et la pertinence d'une telle formation, EPU compris ?

Pour en finir avec la question de la pérennité, la contribution du CIFEDHOP au financement à la réalisation de cette activité est sous-estimée. En effet, on ne prend pas en considération le surcoût qu'aurait engendré le recours à des formateurs rémunérés alors que dans notre cas il s'agit de formateurs bénévoles qui sont engagés depuis longtemps dans les activités du CIFEDHOP.

6) A propos des conclusions et recommandations

Recommandations au CIFEDHOP

1^{ère} recommandation : il y a été répondu plus haut (voir Pertinence, point 6 et Impact)

2^{ème} recommandation : s'agissant de la présence sur Internet et de la mise à jour des sites, une visite rigoureuse de la plateforme aurait permis à l'évaluateur de constater que 850 pages ont été ajoutées depuis 2012. Ce travail de « gestion du site » ne se limite pas à un aspect technique, il implique également la rédaction de contenus, le suivi des participants, la conception des questionnaires, l'animation, etc. Le recours à des compétences techniques externes nécessiterait un travail de coordination supplémentaire et engendrerait des coûts additionnels, ce qui nuirait à l'efficacité du projet. Pour ce qui est de la mise en ligne du détail des formations il y a été répondu plus haut (voir Pertinence, point 3). Par ailleurs, il est

envisageable avec des budgets adéquats, de mettre en ligne les enregistrements vidéo des sessions de formation. Mais, en aucun cas, ces *webcast* ne sauraient remplacer les sessions *in situ* (voir Pertinence point 6).

3^{ème} recommandation : voir plus haut Pérennité. S'agissant de financement, il est recommandé que le CIFEDHOP diversifie ses sources de financement, processus accompagné d'une subvention régressive. Cette approche n'est pas nouvelle et s'inscrit dans une tendance à soumettre à terme les ONG à une obligation d'autofinancement. Sans vouloir entreprendre un débat ce sujet – ce n'est pas notre propos – notons cependant que le financement du CIFEDHOP par l'État est une condition *sine que non* de sa pérennité. Du moins à court et moyen terme. Ce qui ne l'empêchera pas d'entreprendre de concert avec le DFAE une démarche exploratoire en vue de la diversification des sources de financement. Mais de là à vouloir appliquer dans la précipitation une « politique » à court terme ne fait que menacer la tenue de sessions de formation et de priver, par conséquent, des centaines de participants de savoirs, d'expertises et de pratiques originaux. Ce serait manquer de réalisme et de connaissance du terrain que de penser que ce que l'on perd d'un côté est compensé par ce que l'on peut collecter de l'autre. Si les choses étaient aussi simples, cela se saurait.

4^{ème} recommandation : la séparation des formations correspond à la négation des fondements du projet (voir supra), en plus de ne pas garantir une réelle réduction des coûts.

5^{ème} recommandation au CIFEDHOP et 1^{ère} recommandation au DFAE

Ces recommandations sont liées. Nous les examinons donc ensemble. Elles nous posent un problème particulièrement grave sur la forme et sur le fond.

Sur la forme : par souci de transparence, le CIFEDHOP a fourni, à la demande de l'évaluateur, le rapport d'évaluation de 2006 de l'EIP effectué avec la Coopération technique Suisse (DDC), car il fait partie de l'histoire de l'institution. Nous retrouvons dans ce rapport-ci des passages directement tirés de cette évaluation de 2006, sans aucune justification ni pertinence. Les conclusions de l'évaluation de 2006 découlaient d'une analyse qui n'a pas du tout été menée dans le cas de la présente évaluation. C'est assez logique, puisque les mandats n'étaient pas semblables. Mais alors comment se fait-il que nous retrouvons sans autre explication ces recommandations datant de 7 ans en arrière ? Rien dans la méthode de travail utilisée pour cette évaluation ne permet d'y insérer directement celles de 2006. Le résultat de cet amalgame donne des affirmations dénuées de tout fondement.

Sur le fond : sans aucune explication, le rapport affirme que rien n'a été entrepris depuis 2006. Sur quoi une telle affirmation repose-t-elle ? Le CIFEDHOP a pris très au sérieux les recommandations formulées en 2006. En 2007, en étroite collaboration avec la DDC et avec l'Etat de Genève, une stricte séparation des activités des deux organisations a été effectuée. Ce qui avait été élaboré en commun au cours du temps a été clarifié et séparé. Des plateformes électroniques spécifiques ont été développées, avec des rôles différents. Les secrétariats ont été modifiés pour qu'il n'y ait plus de recoupement. Finalement, tous les financements ont été séparés. Contrairement aux affirmations contenues dans le rapport d'évaluation, il n'y a pas de financement conjoint. Les publications du projet n'ont pas de double financement. L'affirmation dans ce sens à la p.9 est erronée, sans fondement et nécessite d'être corrigée. Le CIFEDHOP serait très curieux de voir quelles peuvent bien être les éléments comptables et quels seraient les justificatifs trouvés dans l'élaboration du rapport qui autorisent de telles affirmations.

Pour rappel, l'EIP est bien l'association fondatrice du CIFEDHOP. Cet élément de l'histoire de l'institution ne peut être effacé. Il ne pourrait d'ailleurs y avoir de raison valable à cela. Le CIFEDHOP est une fondation contrôlée par le Département fédéral de l'Intérieur (surveillance des fondations). Un lien est établi dans les statuts de la fondation, l'EIP disposant d'un certain nombre de sièges de plein droit. Cet élément n'a jamais été remis en cause. Il explique aisément pourquoi on peut trouver quelques personnes siégeant dans

certaines organes des deux organisations. Cependant, celles-ci restent deux entités différentes, dotées de statuts différents et ayant des objets différents, réalisant des activités différentes, avec des budgets et des financements différents.

Le rapport ne fournit aucune information qui indiquerait que les changements effectués en accord avec la DDC et l'Etat de Genève après le rapport de 2006 ne remplissent pas les objectifs de cette séparation. Le rapport d'évaluation ne fait d'ailleurs aucune mention des changements intervenus depuis le rapport de 2006 et donc n'en fait aucune analyse. Le rapport semble juste répéter les recommandations de 2006, sans autre procès. En procédant ainsi, l'évaluateur pose des affirmations qui s'avèrent être fausses et jette un doute possible, mais sans justification, sur tout le travail réalisé depuis.

En ce qui concerne les collaborations entre institutions dans la réalisation du projet, le CIFEDHOP ne voit pas, ni dans la réalité, ni dans les éléments dudit rapport, en quoi le fait que l'EIP contribue au projet (par la contribution de certains de ses formateurs ou que certains participants en soient membres) puisse altérer sa réalisation ou même engendrer quelque confusion que ce soit. L'EIP collabore au même titre que d'autres ONG impliquées dans les droits de l'homme. Le rapport n'apporte aucun fait ou argument montrant que travailler avec l'EIP porte un préjudice quelconque à la formation, comme de travailler étroitement avec Amnesty International, UPR-Info, le Service international, Human Rights Watch, la Commission internationale des juristes, le Codap, etc.

En conséquence, l'évaluateur nous semble ici outrepasser son mandat. En ignorant les changements issus de l'évaluation de 2006, la recommandation pour un audit complet des deux organisations conduit, en fait, à répéter ce qui a déjà été fait. Elle est donc sans objet et a été formulée sans justification factuelle ou comptable actualisée.

Pour conclure, il convient de dire que le CIFEDHOP s'est toujours montré ouvert à la critique et attentif aux conseils qui lui ont été donnés à ce jour afin d'améliorer son efficacité et la qualité de ses interventions. Il continuera d'agir comme tel car il en va de son intérêt et de sa réputation. Par contre, ce centre de formation bien établi à l'échelle internationale ne saurait souffrir d'être l'objet de discrédit sans fondement. Il a fait de la rigueur une exigence de qualité. Cet élément phare de sa philosophie et de ses interventions continuera de se traduire par une obligation d'œuvrer avec la plus grande détermination à la défense, au respect et à la promotion des droits de l'homme.

Nous espérons que les considérations développées ci-dessus seront prises en compte par le DFAE et pourront utilement contribuer au débat auquel le CIFEDHOP demeure attaché.

Monique Prindeviz, Directrice du CIFEDHOP

Fait à Genève le 9 juillet 2013

Copies :

M. Guy-Olivier Second, Président du CIFEDHOP

L'équipe pédagogique du CIFEDHOP : Joshua Cooper, Jean Hénai, Yves Lador et Véronique Truchot

Annexe 4 : remarques de l'évaluateur en réponse aux commentaires du CIFEDHOP

Pertinence

Précision du projet et de la logique d'intervention

Le CIFEDHOP affirme que le projet et sa logique d'intervention sont précis et se prévaut du texte du contrat de subvention et du résumé de la logique d'intervention que le rapport fournit en p. 15 (résumé que le CIFEDHOP n'a pas remis en cause). Or c'est précisément le manque de précision de la description du projet dans le contrat et dans la logique d'intervention ainsi résumée qui est en cause. Ainsi, si l'on relit la demande de subvention de 2010, on constate que :

- Sept points différents sont énumérés dans la section 2.1 « objectifs du projet ». Sept objectifs, c'est trop pour un projet. Ces sept points sont en fait un mélange de plusieurs composantes du projet :
 - Des résultats attendus (par exemple, le « développement des compétence socio-juridiques des enseignants »).
 - Des activités (par exemple « procéder à des analyses comparées » ; « concevoir, produire et diffuser des matériels pédagogiques » ; « renforcer le réseau d'échanges » ; ou « mettre en ligne (...) les activités de suivi »).
- Neuf autres points sont listés comme « résultats d'ensemble attendus, sur le plan international ». Aucun de ces points n'est assorti d'indicateurs de succès, ni quantitatif ni qualitatif. Certains de ces points sont de l'ordre de l'impact (par exemple, « meilleure diffusion par les instances onusiennes, des publications du CIFEDHOP », d'autres sont des activités (« suivi à distance par les technologies de l'information »).
- Sept autres points sont listés comme « résultats d'ensemble attendus, sur le plan régional et national ». A nouveau aucun indicateur n'est fourni.

On ne peut pas parler de précision lorsqu'une demande de subvention liste ainsi des « résultats » dont certains n'en sont pas, et ne fournit pas d'indicateurs explicites de succès.

La demande de 2012, quant à elle, reprend les « objectifs » de 2010, en y ajoutant un point : « promouvoir un suivi de l'EPU (...) pour les acteurs de la société civile et les milieux éducatifs ». Ces « objectifs » qui restent un mélange de résultats et d'activités, ne sont toujours pas assortis d'indicateurs de succès.

La demande ne reprend pas les 16 résultats d'ensemble de 2010. Toutefois elle présente une innovation par rapport à celle de 2010, en ce qu'elle présente un tableau des résultats d'ensemble attendus, divisés en 4 tableaux, un par « prestation » (en fait, activité). Chaque « prestation » est divisée en « objectifs », pour lesquels sont indiqués des indicateurs d'efficacité et des valeurs cibles.

Ce tableau représente un indiscutable progrès vers plus de précision et de rigueur dans la conception et la planification du projet. Toutefois il reste très imprécis dans l'usage des termes (par exemple, l'organisation de formations n'est ni un objectif ni une prestation, c'est une activité).

J'ai ajouté quelques lignes au rapport, qui rendent explicite la différence entre les deux demandes de subvention. J'ai éliminé le paragraphe indiquant que « le lien entre les résultats attendu et les activités proposées était peu clair », etc. En effet ce paragraphe ne faisait pas la différence entre les demandes de subvention 2010 et 2012, ce qui était erroné.

En ce qui concerne l'aspect pédagogique, je maintiens le constat que l'aspect « formation à l'EDH » n'était couvert que secondairement. Les échanges d'expériences pratiques dont

parle le commentaires du CIFEDHOP sont tout à fait légitimes mais ne changent pas ce constat. Toutefois je maintiens aussi l'observation positive, qui conclut la section concernant la pertinence du projet selon laquelle

« Pour la plupart des participants, le projet était avant tout bénéfique en ce qu'il leur a appris le fonctionnement de l'EPU et les a encouragés à y participer avec la société civile de leur pays. Le bénéfice pédagogique n'était que secondaire. Si les formations à l'EPU répondaient à un besoin, il s'agissait bien d'un besoin de la part d'ONG de comprendre comment contribuer à l'EPU et pas d'un besoin de pédagogie sur l'EPU dans une perspective EDH. »

Point 3 (devenu le point 2)

Le fait que le contenu des formations est disponible, pour partie, sur internet, ne change rien au constat selon lequel les demandes de subvention ne donnaient que de vagues descriptions des formations. Les informations disponibles en lignes confirment par ailleurs le constat selon lequel les aspect « pédagogie » et « formation à l'EDH » sont secondaires par rapport à la priorité donnée à la formation sur l'EPU. A aucun moment le rapport ne met en doute la qualité des formations sur l'EPU.

Dimension genre

Suite au commentaire du CIFEDHOP, j'ai modifié la phrase se référant à la dimension genre (p. 17) pour bien clarifier qu'il s'agit du défaut de mention des aspects genre dans les deux demandes de subventions, pas dans la mise en œuvre du projet. Le commentaire du CIFEDHOP sur cet aspect relève en fait de l'effectivité, j'ai donc rajouté un point dans cette section pour faire état de la prise en compte effective de la dimension genre dans les formations.

Point 5 (devenu le point 4)

Je ne refuse rien obstinément. Le CIFEDHOP ne sait rien de mes « positions », et je lui saurai gré de garder ses jugements de valeur pour lui. L'idée que je nie la valeur de l'EPU est une vue de l'esprit.

Si la part de mobilisation sociale de l'EPU fonde le projet, comme le dit le commentaire du CIFEDHOP, pourquoi n'en est-il pas question dans les demandes de subvention ?

Rien dans le rapport ne met en doute l'intérêt de former des activistes des droits de l'Homme sur l'EPU. Selon le commentaire, « la remarque sur le choix des participants en fonction des périodes d'examen est (...) dénuée de tout fondement. » (Il s'agirait de donner la priorité à des participants originaires de pays dont l'EPU devrait avoir lieu dans les 12 à 18 mois suivant une session donnée.) Cette remarque est d'autant plus curieuse qu'elle vient directement d'une conversation téléphonique avec Mme Prindeviz, qui m'a affirmé, sans que je lui pose spécialement la question, que c'était la stratégie même que le CIFEDHOP se proposait de suivre, et avait commencé à suivre en 2011. J'ai revu le texte de ce point pour coller de plus près à ce qu'avait dit Mme Prindeviz (et qui me semble d'ailleurs une très bonne idée, il me semble bizarre que le commentaire en dénie la valeur).

Le rapport reconnaît spécifiquement la valeur des échanges entre participants, dans la section sur l'effectivité. J'ai ajouté une phrase sur ce point. La question des formations « mono » ou « transnationales » est examinée au niveau des conclusions et recommandations.

Educateurs, enseignants, autres

Le titre du projet contient le mot « enseignants ». Que celui-ci puisse s'étendre au groupe plus large des éducateurs ne pose pas de problème. Le rapport ne critique pas le fait que des avocats et des activistes des droits de l'Homme ont participé aux formations, mais notait « l'ambiguïté » liée au fait que le projet se présente comme étant ciblé sur les enseignants.

En réalité, les interviews et les documents écrits disponibles sur le suivi des formations montrent que, si la grande majorité des participants a ensuite effectivement mené des activités concernant l'EPU, seule une minorité a mené des actions de formation proprement dites. Mais il est incontestable, comme le reconnaît le rapport, que les connaissances acquises par les participants leur ont été utiles, et ont été utilisées, dans le cadre de l'EPU.

J'ai légèrement revu le paragraphe final de la section « pertinence » pour clarifier le texte.

Le rôle du DFAE

Celui-ci est résumé au chapitre 2. Rien dans le rapport ne suggère que le DFAE doive être indifférent au sort de Genève, la référence à la Genève internationale se trouvant explicitement au chapitre 2.

Le rapport ne prend pas position sur la question de savoir si le fait que la Suisse a, avec le Maroc, promu la Déclaration sur la formation et l'EDH, implique pour la Suisse des « responsabilités » dans ce domaine. Par contre je maintiens le point mentionné au chapitre 2 du rapport que ni la Suisse ni aucun autre pays n'a en vertu de cette Déclaration l'obligation de mener des actions EDH au niveau international. Il ne s'agit ni de dégager ni d'engager la Suisse dans une direction ou une autre.

Effectivité

Point 3 (devenu 4)

J'ai révisé la rédaction de ce point pour mettre en évidence les deux facteurs qui sous-tendent le doute sur l'effectivité des formations en termes de coalition : le fait que la FIDH, selon des participants, a mené des actions similaires, et le fait que certains participants ont rejoint après la formation des coalition EPU préexistantes.

Le rapport ne nie pas que certaines coalitions ont pu être créées en conséquence de formations.

Point 4 (devenu 5)

J'ai clarifié le rapport pour indiquer que ce point ne tenait pas compte des échanges entre participants sur la partie de la plateforme qui fonctionne comme un réseau social.

Je maintiens que peu de participants aux formations ont effectivement mené eux-mêmes des formations par la suite. Je m'appuie pour cela sur les interviews, mais aussi sur les informations concernant les pays qui se trouvent sur la plateforme de l'EPU.

Le commentaire du CIFEDHOP dit : « L'objectif est que les participants aux sessions développent des activités sur l'EPU à leur retour dans leur pays. Il n'était pas précisé que ces activités devaient être des formations. » Cette remarque confirme l'ambiguïté du texte de la demande de subvention.

Efficience

La définition de celle-ci par l'OCDE est la suivante : « mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe ». Ce point n'est pas abordé qu'en termes de coût par participant : il se préoccupe aussi, par exemple, des taux journaliers facturés au projet pour diverses prestations, y compris le secrétariat. J'ai rajouté une phrase à cette section pour refléter le bénéfice apporté par la présence des formateurs bénévoles.

Impact

J'ai retiré du rapport les paragraphes qui ne reposaient que sur des opinions émises par des personnes interrogées lors de l'évaluation.

Pérennité

Le point sur « l'obligation particulière » de la Suisse est traité ci-dessus. Il n'existe pas d'obligation au sens juridique en matière d'EDH au niveau international.

La question du bénévolat est traitée dans la section efficience.

Recommandation 1

Ici se joue le dilemme entre le « bien » et le « mieux ». Il est incontestable que, si les fonds sont disponibles, il est très bien de faire venir tous les participants possibles à Genève et de continuer sur le format de formation existant.

Toutefois un constat de l'évaluation est que seule une minorité des participants bénéficie effectivement de l'opportunité d'assister aux séances du Conseil des droits de l'Homme. Nous savons tous que ces séances peuvent être d'extraordinaires moments « de vérité », qu'elles peuvent être un lieu de changement politique non négligeable en matière de droits humains, et que les opportunités de lobbying et de collaborations informelles autour d'un café ou autrement sont uniques. Mais ces aspects n'intéressent vraiment qu'une petite partie des activistes, la majorité n'a pas besoin de faire personnellement l'expérience de cette ambiance.

C'est pourquoi, en tant qu'évaluateur et parce que je souhaite la survie du CIFEDHOP et de son travail, je préconise une approche selon laquelle seule une partie des participants viendraient à Genève – ceux qui peuvent le mieux faire usage de cette expérience. Il y aurait donc un tronc commun des formations dans les régions, et un supplément pour une partie des participants à Genève.

Cela ne veut pas dire que les formations devraient être mono-nationales. On pourrait envisager de faire venir, par exemple, à Nairobi, des participants de toute l'Afrique de l'Est. L'alternative à des formations entièrement effectuées à Genève n'est donc pas nécessairement limitée aux formations « mono-nationales ».

La section « pérennité » du rapport propose quelques directions de réflexion pour concevoir un nouveau cycle de formations qui répondraient aux préoccupations exprimées par le rapport.

Recommandation 2

Je l'ai éliminée. Elle n'avait que peu de valeur ajoutée et je reconnais n'avoir pas assez d'information pour estimer l'importance des échanges entre participants sur la plateforme EPU. Toutefois la question du multilinguisme reste à travailler : les sections en anglais et en espagnol sont beaucoup plus pauvres que les sections en français.

Recommandation 3 (maintenant 2)

Je reconnais la difficulté mais je maintiens que la diversification des sources de financements est une question vitale.

Recommandation 4 (maintenant 3)

Il n'y a pas de raisons de ne pas diversifier les formations en fonction du public de participants et de l'usage qu'ils en feront. Une des pistes à suivre pour ce faire est de préparer le suivi des participants, en collaboration avec ceux-ci, dès leur sélection, c'est-à-dire avant qu'ils participent à la formation.

Recommandation 5 au CIFEDHOP et recommandation 1 au DFAE

J'ai éliminé ces deux recommandations.