



## **Management response à l'évaluation externe de la Task Force Traitement du passé et prévention des atrocités pour la période 2012-2016**

Date :

22.06.2017

A :

- Steering Committee Task Force: Heidi Grau (GRH), Jürg Lindenmann (LMJ), Derek Müller (MDR), Mirjana Spoljaric (SLJ), Mô Bleeker (BLK)
- SteeCom Evaluation: Natacha Antille (ANT), Natalie Kohli (KHI), Séverine André-Poirot (APE)
- Task Force: Serap Akgül (AKE), Marilène Allemann (AER), Sabrina Büchler (BUESA), Rahel Fischer (FISRA), Vincent Rittener (RITVI), Serge Rumin (RUMSE), Marcel Stoessel (STOMR), Sarah Bernasconi (BEX)
- Etat-major DSH : Barbara Schedler (SLC), Irene Leibundgut (LEI), Esther Iseli (ISE)

### **INTERNE**

Référence: SAP 631934

*«In 2012, the question was still being asked whether DWP&PA was or would become a niche area for Swiss foreign policy. The question has now clearly been answered. DWP&PA is well established, both internationally as a uniquely Swiss area of expertise, and internally as a given dimension of foreign policy, mentioned in the same breath as, for example, mediation ».*

*«The continuity and quality of the substantial contribution with institutional development to ensure sustainability: drawing the best from the pioneering work to date, and enfolding it within a process of consolidation ».*

Dans le cadre de la nouvelle stratégie DwP&PA 2017-2020 la TF s'emploiera à maintenir l'esprit novateur et la créativité qui l'ont caractérisée jusqu'à présent, tout en consolidant la collaboration entre ses membres et les relations avec les partenaires internes et externes au DFAE.

### **1. L'évaluation 2012-2016**

#### **Mandat**

La Task Force Dealing with the Past and Prevention of Atrocities a commandité une évaluation externe sur son engagement entre 2012 et 2016. Après acceptation par le Steering Committee de la TF

(SteeCom) des Termes de Référence et la mise en place d'un SteeCom Evaluation (selon les lignes directrices de la Division Sécurité humaine, DSH) trois duos d'évaluateurs ont été invités à soumettre une offre. Le choix final des évaluateurs a été fait par le SteeCom Evaluation (ANT, KHI, APE, BEX). Le mandat a été attribué à David Bloomfield et Alexander Austin, qui avaient déjà conduit la précédente évaluation de l'engagement DWP&PA pour les années 2004-2011.

## Processus

1. Les évaluateurs ont interviewé 49 personnes (34 internes et 15 externes).
2. Une séance de présentation des résultats préliminaires a été réalisée, avec la participation de membres de la TF ainsi que du SteeCom Evaluation.
3. Un premier brouillon du rapport d'évaluation a été rédigé et soumis à la TF pour commentaires.
4. La TF a proposé des modifications portant sur des questions factuelles ; celles-ci n'ont été retenues que très partiellement par les évaluateurs et plusieurs erreurs factuelles n'ont pas été corrigées.
5. Le rapport final a été remis par les évaluateurs le 9 novembre 2016.
6. Une séance dédiée à l'évaluation a eu lieu le 25 novembre 2016 avec le SteeCom et tous les membres de la TF. Le SteeCom a pris connaissance de l'évaluation et du suivi prévu.
7. Dès réception du rapport, la TF a également travaillé sur certaines recommandations, de manière à intégrer ce qui pouvait l'être dans la planification 2017.
8. La présente *management response*, qui prend en considération l'ensemble de 52 recommandations, a ensuite été rédigée. Sa finalisation a dû attendre la décision finale quant au nouveau statut de la TF dans le cadre de la réorganisation de la DSH (« service / « Dienst » au sein de la nouvelle section FP IV).

## Output

Le rapport d'évaluation ne répond que partiellement aux attentes. Alors que l'*executive summary* est clair, les réflexions institutionnelles abordent les enjeux de manière désordonnée, ne tiennent pas toujours compte des spécificités du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et sont parfois contradictoires. Concernant l'aspect programmatique, l'évaluation se cantonne à une série de citations, le regard « critique » attendu de la part d'évaluateurs est absent, aucune analyse approfondie n'est faite. Les 52 recommandations sont concrètes, ce qui est positif ; une meilleure structuration et une hiérarchisation auraient été indispensables.

Il y a une différence entre le niveau, très élevé, du rapport d'évaluation pour la période 2004-2011 et celui couvrant la période 2012-2016. Pour cette seconde évaluation, le mandat prévoyait un focus particulier sur les aspects institutionnels, tout en incluant une analyse des aspects programmatiques. L'insuffisance, à nos yeux, du résultat atteint par cette évaluation peut être en partie expliquée par la difficulté de la tâche pour des experts externes, à appréhender sur une courte durée la culture institutionnelle et le fonctionnement du ministère. Anticipant ce défi, lors de l'attribution du mandat, la TF avait proposé aux évaluateurs d'avoir recours aux services d'une autre experte qui avait travaillé longtemps pour la DSH et pour la DDC. Les évaluateurs ayant refusé cette proposition, cela a entraîné un investissement très important de leur part en temps et en énergie dans la compréhension du « DFAE », ce qui ne leur a probablement pas permis de faire une synthèse plus stratégique des besoins au niveau institutionnel ou d'aller plus en profondeur dans le domaine programmatique. Il s'agit d'une leçon qui devra être prise en compte pour des potentielles futures évaluations externes avec un focus sur des aspects institutionnels.

Ceci dit, l'évaluation – reflétant des observations internes et externes au DFAE – nous permet d'affirmer que la Suisse a un capital accumulé indéniable à disposition dans les domaines DWP&PA : *«In 2012, the question was still being asked whether DWP&PA was or would become a niche area for Swiss foreign policy. The question has now clearly been answered. DWP&PA is well established, both internationally as a uniquely Swiss area of expertise, and internally as a given dimension of foreign policy, mentioned in the same breath as, for example, mediation ».*

La TF a décidé de retirer le meilleur possible de l'évaluation afin de pouvoir faire, dans le cadre de la politique étrangère de la Suisse, un pas supplémentaire dans la consolidation de son rôle au sein du

DFAE, sur la scène internationale et dans les contextes de transition démocratique, de conflit ou post-conflit.

## **2. Réponses aux recommandations**

Ci-après, les grandes lignes de réponse sont listées, sur la base de la décision de principe prise par le SteeCom (priorités). Dans le tableau en annexe, des éléments de réponse sont esquissés pour toutes les 52 recommandations (vue d'ensemble). Plusieurs réponses aux recommandations trouveront leur place dans la nouvelle stratégie « Traitement du Passé et Prévention des Atrocités 2017-2020 », en cours de rédaction.

### **« Institutional Commitment »**

Responsabilité partagée : le SteeCom trouvera des moyens pour que la TF soit soutenue au plus haut niveau et que des « champions » (SteeCom et autres personnalités DFAE) promeuvent l'action de la TF et génèrent des synergies avec d'autres initiatives phares du DFAE. Dans ce cadre, le rôle d'origine du SteeCom sera relancé. La composition du SteeCom sera repensée, la possibilité de rajouter un membre représentant le Secrétariat d'Etat ou une Division géographique de la Direction politique sera prise en considération.

Le « Task Force Team » (membres DOI, DDC et DDIP de la TF) repensera l'implication de chacun de ses membres. Une délégation plus claire et plus efficace de tâches concrètes est prévue. Chaque unité aura le *lead* pour des domaines spécifiques tout au long de la nouvelle phase 2017-2020 (en lien avec les objectifs des Divisions/Directions). Comme suggéré par les évaluateurs, une attention particulière sera portée à la collaboration avec la DDC, le travail fait ensemble par le passé étant important et le potentiel pour une collaboration accrue étant tout à fait donné. Dans cette logique, les membres DOI, DDC et DDIP de la TF sont entièrement impliqués dans la rédaction de la stratégie 2017-2020.

### **« Institutional Arrangements »**

Le positionnement du « Core Group » (membres DSH de la TF) au sein de la DSH a déjà été revu. Le Core Group est intégré – avec le statut de « Service / Dienst » – dans une nouvelle section thématique « politique de paix » (FP IV) à partir de la mi-mai 2017. Ceci devrait permettre de *mainstreamer* la TF au sein de la DSH et de répondre à l'objectif de la direction de la DSH d'alléger le poids administratif. Le *fine tuning* sera fait avec le nouveau chef de cette section.

La TF conserve son intégrité et autonomie (planification conjointe, réunions régulières, budget propre, etc.) ; elle demeure sous la houlette du SteeCom.

La coopération avec les programmes des sections géographiques « politique de paix » est signalée très positivement dans l'évaluation. Cette coopération se poursuivra. Des critères clairs pour l'engagement (ou le non-engagement) seront développés dans le cadre de la nouvelle stratégie 2017-2020. La coopération avec les experts thématiques de la DSH – « médiation », « élections », « prévention de l'extrémisme violent », « religion, politique et conflit », mais aussi MRP et HUPO – sera renforcée grâce, entre autres, à la proximité donnée par la création de la nouvelle section.

### **« Managing resources »**

Les procédures de décision et de communication (entre TF et SteeCom et entre TF et FP IV) seront (re)définies. Un travail de gestion et de transfert de savoir sera également fait. La question des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du DFAE sera abordée.

Les travaux sur les possibilités d'outsourcing dont déjà en cours (Intergovernmental Dealing with the Past Resource Initiative ou autres entités) aura eu lieu.

L'Envoyée spéciale, impliquée dans des processus de haut niveau, rapporte directement à la cheffe de la DSH. Elle contribue à la planification stratégique de la TF ; un échange a lieu régulièrement avec elle sur la planification opérationnelle ; des lignes budgétaires du budget annuel de la TF (crédit-cadre DSH) lui sont attribuées. Elle met son savoir et ses relations à disposition du SteeCom, de la TF et de la DSH.

### **3. Suivi**

Lors de la retraite annuelle de fin 2017 (participation SteeCom et TF), une analyse de la mise en œuvre des mesures prévues aura lieu.

L'évaluation de la phase 2012-2016 ayant été faible sur les aspects programmatiques, il est indispensable que la prochaine évaluation se concentre, outre que sur les aspects institutionnels, également et surtout sur les activités concrètes menées par la TF.

Rédaction : TF DwP&PA

Approuvé par : SteeCom Evaluation, mai 2017

Steering Committee Task Force, juin 2017

#### **Annexes**

- Rapport de l'évaluation externe 2012-2016 (rédigé par les évaluateurs)
- Tableau avec les réponses aux recommandations (rédigé par la TF)