



Rapport annuel 2011 – Version résumée

L'efficacité de la coopération économique au développement de la Suisse

Secteur Evaluation et Controlling (WECO)
Mai 2012



Pourquoi un tel rapport?

Le centre de prestations Coopération et développement économiques du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) est chargé de planifier et de mettre en œuvre les mesures relevant de la politique économique et commerciale en faveur des pays en développement ou en transition; le SECO investit environ 250 millions de francs par an dans la coopération avec ces pays.

Tous les ans, la fonction d'évaluation du SECO examine les résultats des exercices d'évaluation et en tire les enseignements, formulés sous forme de recommandations sur la manière d'adapter et d'améliorer les interventions du SECO dans le domaine du développement.

Le système d'évaluation du SECO dans le contexte international

Le contexte international, qui continue à être marqué par le ralentissement économique et la crise de la dette, met sous pression les budgets de coopération au développement des pays donateurs. Cela augmente naturellement la demande par les politiques d'une approche de la coopération au développement basée sur les résultats et l'efficacité.

Au cours des sept dernières années, le SECO a développé un système d'évaluation contribuant à améliorer les résultats de la coopération au développement afin de mieux en rendre compte. Ce système est conforme aux pratiques internationales puisqu'il prévoit l'adoption d'une politique en matière d'évaluation, le renforcement de la fonction d'évaluation, qui est indépendante du volet opérationnel, et la création d'un comité externe d'évaluation.¹

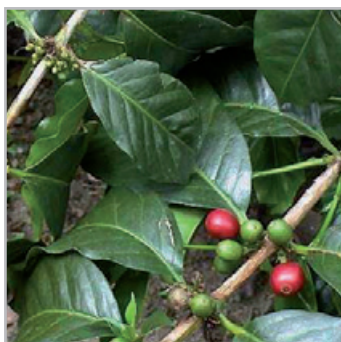
Les quatre critères du CAD/OCDE²

- **Pertinence:** Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.
- **Efficacité:** Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
- **Efficience:** Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
- **Durabilité:** Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

23 évaluations externes menées en 2011

La performance du portefeuille du SECO est évaluée chaque année sur la base des résultats des évaluations externes de projets menées durant l'année sous revue. Les projets/programmes sont évalués à l'aune des quatre critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE – pertinence, efficacité, efficience et durabilité – selon une échelle à quatre niveaux, allant de «très satisfaisant» à «très insatisfaisant».

Les évaluations des quatre critères sont agrégées pour donner une évaluation générale des projets, laquelle définit un pourcentage de projets satisfaisants (les deux niveaux d'évaluation supérieurs) et de projets insatisfaisants (les deux niveaux d'évaluation inférieurs). Lorsque l'un des critères n'a pas pu être évalué (p. ex. parce qu'il n'était pas spécifié dans le mandat, parce qu'il n'a pas été examiné par les évaluateurs, ou parce qu'il était trop tôt pour l'évaluer), la notation indique «non évalué/non vérifiable».



¹ Le Comité externe d'évaluation a pris ses fonctions en janvier 2009. Il rapporte directement à la Secrétaire d'Etat du SECO et œuvre, en diffusant les résultats des évaluations, à ce que le processus d'évaluation contribue à améliorer l'efficacité des opérations de développement du SECO. Il est composé de Pietro Veglio (président), Felix Gutzwiller, Susanne Grossmann, Gilles Carbonnier et Christoph Stückelberger.

² Source: Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD/OCDE

77% des opérations menées par le SECO entre 2005 et 2011 sont jugées satisfaisantes

Les résultats de la performance de 2011 sont comparables à ceux des années précédentes, à savoir que la grande majorité des opérations du SECO est jugée satisfaisante; le taux de réussite atteint 78%. Cela étant, les 23 projets ayant fait l'objet d'une évaluation externe en 2011 ne peuvent être considérés suffisamment représentatifs du portefeuille du SECO; pour cela, l'analyse de données portant sur une période plus longue est probablement plus objective. De 2005 à 2011, les 145 évaluations externes utilisées comme référence constituent une meilleure base pour juger de la performance des opérations menées par le SECO. Sur cette période de 7 ans, **le taux de réussite est de 77%**.

Dans la communauté de l'aide au développement, on considère généralement qu'un taux de réussite situé entre 65 et 80% est un objectif réaliste et adéquat, qui tient compte du contexte difficile dans lequel les activités de développement sont réalisées. Le développement

d'un pays, l'environnement politique, la situation en matière de gouvernance, les catastrophes naturelles, etc. sont autant de facteurs de risque pour la mise en œuvre efficace des activités de développement et l'obtention de résultats satisfaisants. La Banque mondiale, par exemple, enregistre un taux de succès d'environ 85%.¹ Les graphiques ci-dessous présentent les résultats de performance des projets du SECO pour la période allant de 2005 à 2011 selon les critères du CAD/OCDE:



Exemple: Renforcement de l'autorité de concurrence vietnamienne

Le projet, qui a débuté en avril 2008 et qui s'est terminé en mai 2011, a été exécuté sous la responsabilité globale de la Commission de la concurrence (COMCO). Entièrement financé par le SECO avec un budget global de CHF 900'000, le projet avait pour objectif de renforcer l'autorité de concurrence nouvellement créée par le gouvernement vietnamien. Les objectifs spécifiques de ce projet étaient (1) l'amélioration de la capacité institutionnelle et des processus de travail internes de l'autorité de concurrence et (2) le renforcement de la visibilité au niveau national et international de l'autorité de concurrence ainsi que la sensibilisation au sein de la société civile vietnamienne sur la politique de concurrence et la protection des consommateurs.

L'évaluation externe, réalisée durant l'automne 2011, est parvenue aux conclusions suivantes:

■ **Pertinence:** Toutes les actions du projet ont été pertinentes aussi bien pour le marché vietnamien que pour l'autorité de concurrence. L'analyse des besoins effectuée avant le début du projet était complète et s'est vérifiée durant toute sa durée.

■ **Efficacité:** Aussi bien les actions prévues dans le cadre de l'amélioration de la capacité institutionnelle de l'autorité de concurrence que les actions concernant la promotion de la concurrence ont été réalisées.

■ **Efficience:** L'expérience pointue de la COMCO a été reconnue: des actions spécifiques comme par exemple des études de marché ont été dans l'ensemble très efficaces. Il

existe cependant un potentiel de renforcer l'expérience de la COMCO dans l'exécution de projets d'assistance technique, afin d'optimiser la gestion du projet ainsi que les coûts de management.

■ **Durabilité:** Les trois études de marché entreprises dans le cadre de ce projet ont eu des effets importants et durables sur les marchés du kérosène et des produits pharmaceutiques. Les différents outils et listes de contrôles développés dans le cadre de l'autorité de concurrence et avec l'appui des spécialistes de la COMCO sont encore aujourd'hui utilisés et appréciés.

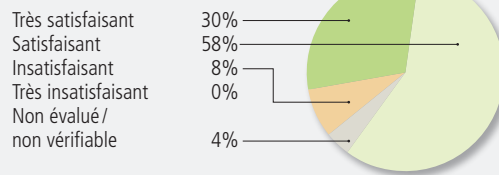
Source: *Final Evaluation of Strengthening the Vietnamese Competition Authorities*, Quarto Consulting GmbH, décembre 2011



¹ Le rapport de la Banque mondiale est disponible en anglais sur le site <http://ieg.worldbankgroup.org/content/ieg/en/home/reports/rap2011.html>

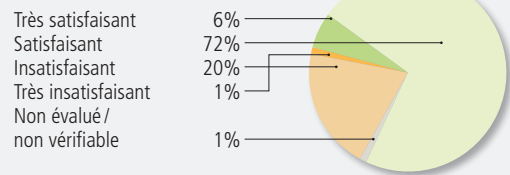
Les résultats du SECO révèlent plusieurs domaines de réussite, notamment s'agissant de la pertinence et de l'efficacité. Compte tenu de l'environnement parfois difficile dans lequel les projets de coopération au développement sont mis en œuvre, le SECO obtient de bons résultats, comparables avec les performances d'autres donateurs bilatéraux et des institutions multilatérales.

Pertinence



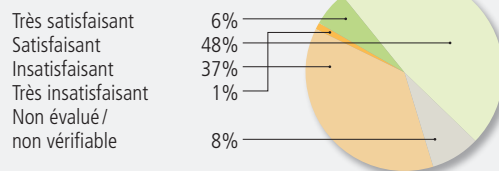
Pertinence: La majorité des interventions du SECO sont très pertinentes et se concentrent sur les aspects adéquats de l'assistance apportée aux bénéficiaires: elles sont en phase avec leurs priorités, répondent à leurs besoins, et tirent parti des avantages comparatifs du SECO.

Efficacité



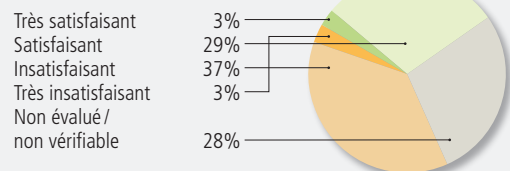
Efficacité: Le SECO enregistre des résultats concrets dans la mise en œuvre de ses projets/programmes. La plupart des projets qui n'ont pas atteint leurs objectifs étaient trop ambitieux ou leur calendrier irréaliste.

Efficience



Efficience: Les résultats correspondant à ce critère sont plus mitigés. Ce critère englobe quatre aspects différents: l'efficience économique du projet, l'approche, les mécanismes de gestion lors de la réalisation du projet et le suivi/monitoring du projet. Des déficiences dans l'un de ces quatre aspects péjorent l'appréciation globale de ce critère. Dans l'ensemble, la manière dont le SECO utilise ses ressources financières et humaines pour ses activités est considérée comme efficiente. Par contre le suivi/monitoring, bien qu'il soit appliqué plus systématiquement tout au long de la durée de vie des projets, avec des cadres logiques plus rigoureux lors de la conception du projet, présente encore souvent des faiblesses. Il en est de même pour le management de certains projets, qui est parfois évalué comme structurellement trop compliqué et peu efficient.

Durabilité



Durabilité: Les résultats concernant ce critère montre certaines faiblesses. Il est important de souligner que la durabilité est le critère le plus difficile à mesurer et qu'il est également le critère le plus exigeant lors de la réalisation de projets de développement. Quelques évaluations ex-post ont été réalisées récemment, qui tendent à montrer que sur le long terme, c'est-à-dire au-delà du financement du projet par le SECO, la durabilité est satisfaisante. Sur la base des recommandations du rapport de l'an dernier, le SECO a également réalisé un atelier en février 2011 afin de travailler sur les défis spécifiques des projets de développement en terme de durabilité.

Remarque: Les pourcentages ayant été arrondis, certaines légères déviations dans les totaux sont possibles.

Comme chaque année, la version longue du présent rapport indique, sur la base des résultats évoqués ci-dessus, des recommandations concrètes aussi bien concernant la gestion des projets que pour l'amélioration de leurs évaluations.