

# L'efficacité de la coopération économique au développement du Seco

L'efficacité de la coopération économique au développement a revêtu une importance croissante au cours des dernières années. Le public comme les Parlements des pays donateurs veulent savoir exactement comment les moyens mis à la disposition des pays en développement sont utilisés et ce qu'il en résulte. Cette préoccupation tranparaît dans les discussions internationales que suscitent les Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies et la Déclaration de Paris émise par l'OCDE sur l'efficacité de l'aide. Les pays donateurs et bénéficiaires sont dès lors invités à travailler dans le sens d'une meilleure efficacité. L'évaluation des projets de la coopération économique forme donc la base sur laquelle repose la présentation des résultats obtenus; elle permet aussi d'utiliser les potentiels d'amélioration décelés lors du processus d'apprentissage.

- 1 Le Comité d'évaluation externe se compose de cinq membres issus des milieux politique, académique, économique et international ainsi que de la société civile. Actuellement, il est présidé par M. Pietro Veglio.
- 2 Les rapports sont disponibles sur le site [www.seco-cooperation.admin.ch](http://www.seco-cooperation.admin.ch), rubriques «Thèmes», «Évaluation», «Rapports d'évaluation».

Le Secrétariat d'État à l'économie (Seco) a élaboré depuis des années des instruments de pilotage pour les projets qui concernent la coopération au développement économique. Il a défini une politique d'évaluation qui prévoit des règles claires pour l'examen des projets et des programmes sous l'angle de la planification, de la mise en œuvre, des résultats et des impacts obtenus (voir *graphique 1*).

Le Seco poursuit deux objectifs fondamentaux lors de ses évaluations:

1. *Rendre compte* de manière transparente des moyens financiers engagés dans la coopération économique au développement et des résultats obtenus.
2. *Alimenter le processus d'apprentissage interne* avec les résultats obtenus. Cela contribue à optimiser les interventions de la coopération au développement économique et à en augmenter l'efficacité. Concrètement, des recommandations sont adressées à la direction. Elles servent à élaborer des mesures dont le but est de renforcer la mise en œuvre méthodologique, le contenu et, par conséquent, l'impact des interventions.

Les standards appliqués sont ceux de la Société suisse d'évaluation (Seval) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le Seco a, par ailleurs, créé en 2009 un *Comité d'évaluation externe*<sup>1</sup> afin de renforcer les résultats obtenus. Cet organe a été expressément salué à sa création par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Il est notamment chargé de proposer des axes d'intervention pour l'examen des projets, de commenter les résultats des évaluations indépendantes et de veiller à la mise en œuvre des recommandations qu'elles contiennent.



**Irene Leibundgut**  
Secteur Évaluation et controlling, Coopération et développement économiques, Secrétariat d'État à l'économie SECO



**Roman Windisch**  
Secteur Évaluation et controlling, Coopération et développement économiques, Secrétariat d'État à l'économie SECO

Le double objectif de reddition des comptes et d'apprentissage a conduit le Seco depuis dix ans environ à procéder à une analyse systématique des résultats et de l'efficacité de son activité. Celle-ci fait l'objet d'un *Rapport annuel sur l'efficacité de la coopération économique au développement*. Seules quelques autres agences de développement connaissent également cette pratique. En se basant sur des évaluations externes, la coopération au développement économique analyse systématiquement les résultats et l'efficacité de ses activités dans les pays partenaires du Sud et de l'Est<sup>2</sup>.

Pour mesurer la performance globale de la coopération, on procède à une évaluation détaillée de projets individuels, en se basant sur quatre critères définis par le CAD/OCDE: *pertinence, efficacité, efficience et durabilité* (voir *encadré 1*).

## Les évaluations effectuées entre 2005 et 2010

Durant la période 2005-2010, le Seco a évalué 123 projets:

- environ 77% d'entre eux ont été jugés *satisfaisants ou très satisfaisants*: en comparaison internationale, le Seco atteint ainsi des scores similaires à ceux d'autres agences bilatérales de développement;
- *quelque 23% ont été déclarés insatisfaisants*: ce chiffre doit être mis en parallèle avec les difficultés de l'environnement auquel la coopération au développement est confrontée; celle-ci doit proposer, d'un côté, des approches novatrices pour combattre la pauvreté et, de l'autre, composer avec des pays et des marchés où les conditions-cadres socioéconomiques et politiques sont instables, ce qui implique globalement des risques accrus.

## Vue d'ensemble des résultats

En considérant les critères de l'OCDE/CAD, les résultats sont les suivants:

*Pertinence*: environ 87% de tous les projets du Seco évalués entre 2005 et 2010 ont donné des résultats satisfaisants et correspondaient bien aux besoins réels des pays partenaires. Le projet se trouvait ainsi justifié.

*Efficacité*: les trois quarts des projets du Seco ont été mis en œuvre et ont atteint leurs

Graphique 1

## Évolution de l'activité d'évaluation au Seco



Source: SECO / La Vie économique

objectifs. Par la suite, ces résultats ont également eu les effets escomptés, à un niveau plus élevé, sur la politique de développement.

**Efficience:** environ 57% des projets évalués ont obtenu des résultats jugés bons ou très bons. Il existe surtout un potentiel d'amélioration dans la collecte des données: une meilleure cohérence dans ce domaine permettrait de réaliser des analyses coûts-bénéfices plus probantes. En outre, de nombreux projets n'ont pas été jugés suffisamment efficaces, parce qu'ils ont pris plus de temps pour atteindre leurs objectifs que ce que l'on prévoyait initialement.

**Durabilité:** 62% des projets obtiennent un résultat satisfaisant. Les autres 38% soumis à l'évaluation externe représentent le principal défi de la coopération au développement économique du Seco. Les raisons de ce résultat sont doubles. D'une part, il est difficile, au début d'un projet, de mesurer précisément le contexte dans lequel il va se dérouler. Cela conduit à formuler des appréciations beaucoup trop optimistes. D'autre part, il faut dès le départ impliquer davantage les partenaires et les préparer à défendre par eux-mêmes les intérêts du projet après le retrait du donateur<sup>3</sup>. La durabilité est le critère le plus difficile à atteindre et à mesurer.

### Un exemple d'évaluation: le projet du centre national de production propre en Colombie

Prenons un exemple concret pour illustrer l'importance et la signification des concepts évoqués.

De 1998 à 2009, le Seco a soutenu le Centre national de production propre («Cleaner Production Center», CPC), en Colombie. Ce centre de compétences conseille des entreprises colombiennes dans le domaine des nouvelles technologies environnementales. Son but est de promouvoir leur utilisation à la place des méthodes de production traditionnelles, en raison de leur meilleure efficacité énergétique et des ressources qu'elles épargnent.

Pour ce qui est de la *pertinence*, les évaluateurs externes ont jugé ce projet très satisfaisant. D'une part, la Colombie se doit de recourir à des technologies compatibles avec une gestion durable des ressources naturelles, étant donné que celles-ci sont de plus en plus sollicitées en raison de la forte croissance économique. D'autre part, le CPC a été fondé en 1995 en toute indépendance par les autorités locales et il a expressément sollicité un transfert de technologie de la part de la Suisse. De ce fait, il correspondait parfaitement aux besoins réels du pays partenaire et des bénéficiaires.

En ce qui concerne l'*efficacité*, le CPC colombien a obtenu une note satisfaisante

pour les raisons suivantes: la plupart des objectifs assignés au projet ont été atteints; à titre d'exemple, le centre a conseillé ou formé environ 10 000 personnes et beaucoup d'entreprises ont adopté de nouvelles technologies qui leur ont effectivement permis de produire en économisant les ressources.

Le projet d'appui au CPC de Colombie s'est caractérisé par son *efficience* élevée. En effet, les ressources humaines, financières et temporelles ont été utilisées de manière rationnelle, ce qui a permis au centre d'augmenter régulièrement son chiffre d'affaires et d'être autonome financièrement à partir de 2007.

Le CPC de Colombie a acquis son indépendance financière, la fluctuation du personnel est restée modérée et le nombre d'employés a même légèrement augmenté. Le centre a fait preuve de souplesse et d'innovation face aux nouveaux défis et besoins qui sont apparus dans le domaine de la production propre. Cela a valu à l'intervention du Seco des notes très satisfaisantes en termes de *durabilité*: bien que l'appui extérieur ait cessé, les capacités créées par ce projet au niveau institutionnel, financier et personnel continuent de déployer leurs effets bénéfiques à moyen et à long termes.

### Conclusion

La politique d'évaluation décrite dans cet article permet au Seco de disposer d'un instrumentaire reconnu internationalement avec lequel il peut identifier les forces et les faiblesses de ses projets. Il permet, à moyen terme, d'optimiser l'impact de la coopération économique au développement, en mettant en œuvre les mesures d'amélioration nécessaires. Il s'agit maintenant de s'attaquer aux défis qui concernent l'efficience et la durabilité, et de persister sur le plan de la pertinence et de l'efficacité, dont les résultats sont déjà bons depuis quelques années. ■

Encadré 1

#### Les critères d'évaluation établis par le CAD/OCDE<sup>a</sup>

##### Pertinence

Il s'agit de savoir dans quelle mesure les projets de développement correspondent aux besoins des bénéficiaires, aux exigences d'un pays, aux priorités générales et aux politiques des partenaires.

##### Efficacité

Il s'agit de savoir dans quelle mesure les objectifs des projets ont effectivement ou vraisemblablement été atteints, compte tenu de leur importance relative.

##### Efficience

Il s'agit de savoir dans quelle mesure les ressources disponibles (personnel, moyens financiers, temps, etc.) sont utilisées de manière suffisamment rationnelle pour atteindre les résultats visés.

##### Durabilité

Il s'agit de savoir dans quelle mesure les projets continuent de produire leurs effets bénéfiques, une fois que l'appui extérieur a cessé.

a CAD/OCDE, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2009.

3 Cela suppose en particulier qu'ils disposent des moyens financiers nécessaires pour le faire.