

t.220
t.220-1
t.300
t.400
t.500
t.750

- BO/bmj

Novembre 1971

EVALUATION GENERALE
DES PROJETS REALISES
DE 1962 à 1968

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS
RETIREES PAR LE SERVICE DE LA
COOPERATION TECHNIQUE

(Les projets ont été évalués dans leur état au 31-XII-1969, mais en tenant compte de l'information ultérieure jusqu'au moment de l'élaboration du rapport final).

Table des matières

I. <u>Questions générales</u>	
1. Personnel	1
2. Bourses en Suisse	2
3. Constructions	3
4. Equipement et matériel	4
5. Réalisation des projets	5
6. Critères de sélection des projets et priorité	9
II. <u>Décisions concernant des groupes de projets ou des projets</u>	
1. Groupes de projets	11
2. Ajustements de projets et/ou actions consécutives concernant certains projets	18
III. <u>Poursuite des travaux d'évaluation générale</u>	26

VOICI LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS RETIRES DE L'EVALUATION GENERALE :

I. Questions générales

1) Personnel en mission (experts et volontaires)

- 1) Les recommandations des évaluateurs confirment les préoccupations du Service de la coopération technique (CT) concernant la différence de statut des experts et des volontaires, sa justification et l'opportunité de son maintien.
- 2) Selon les évaluateurs, la distinction entre "experts" et "volontaires" devrait être progressivement éliminée. Cette distinction inopportune complique la gestion et crée sur le terrain une dualité de commandement. Le statut du personnel extérieur gagnerait à être uniformisé. Un système de salaires unique et cohérent devrait être appliqué.
- 3) La description des postes à pourvoir et des qualifications requises du candidat devrait être plus précise afin de faciliter le recrutement et la sélection des coopérants. Les cahiers des charges devront être plus clairs et définir exactement les tâches, les attributions, les responsabilités et les subordinations.
- 4) Les évaluations réalisées à ce jour montrent que la préparation des coopérants - en Suisse et sur le terrain - est souvent insuffisante. Cette préparation devra donc être améliorée et développée. Compte tenu du temps nécessaire à une formation satisfaisante la durée des contrats devra être allongée, notamment lorsqu'il s'agit de coopérants partant pour la première fois en mission. Entre deux missions, il conviendra dans la mesure du possible de procéder au recyclage des coopérants.

- 2 -

- 5) La section du personnel devra introduire un système de qualification du personnel en mission semblable à celui qui est appliqué au personnel du siège.
- 6) Les évaluateurs recommandent à la CT d'examiner la possibilité d'introduire une carrière pour les coopérants qui se vouent à l'aide au développement. Un système planifié de rotation entre des emplois en Suisse et dans le Tiers-Monde devrait être introduit. A cet effet, des conventions devraient être passées entre la CT et certaines administrations fédérales ou cantonales, institutions publiques ou associations professionnelles. Le service du personnel examinera ces propositions et présentera une étude.

2. Bourses en Suisse

- 1) En principe, une bourse en Suisse ne se justifie que pour le perfectionnement d'enseignants professionnels et de cadres moyens ou supérieurs.
- 2) Dans la mesure du possible, la sélection du boursier devra encore être plus sévère. Des missions de sélection sur place devront être prévues chaque fois que cela est possible et justifiable.
- 3) Les bourses seront accordées de préférence aux candidats qui pourront être certainement réintégrés dans le circuit économique de leur pays à l'issue du stage, soit aux candidats déjà liés par un contrat à l'administration qui les emploiera à leur retour.
- 4) La section des bourses devra exiger de chaque boursier, avant son départ de Suisse, un rapport final sur son stage comportant une appréciation de la formation reçue.

- 3 -

- 5) En principe, les bourses ne pourront être accordées en Suisse que pour des groupes de boursiers poursuivant le même perfectionnement; lorsque le nombre de boursiers le justifie, on prévoiera si possible ^{une assistance} ~~la coopération~~ technique ~~nécessaire~~ ^{après le} au retour. Une bourse isolée ne devrait être accordée, en principe, que pour le perfectionnement du personnel autochtone d'un projet de la CT.

3. Constructions

- 1) En principe, l'élaboration et la réalisation d'un ensemble architectural d'une certaine importance - coût de construction supérieur à Fr. 1'000'000.-- - devront être confiées à un groupe comprenant un architecte suisse et un architecte local. La construction sera effectuée par une entreprise spécialisée locale, sur la base d'un contrat, et sous la supervision de l'architecte local.
- 2) Le système de construction en administration directe ne devrait être utilisé que lorsqu'il s'agira d'institutions ayant fait la preuve de leur capacité en la matière.
- 3) Les sections opérationnelles ne doivent pas accepter de demandes de contributions fédérales lorsque les constructions sont déjà en voie de réalisation. Des exceptions pourront être faites dans le cas de projet venant de démarrer et dont les plans et devis ont été pleinement agréés par nos architectes-conseils.
- 4) Les arrangements à passer entre la CT et les institutions devront préciser en détail les obligations de ces dernières en matière de construction (architecte, entreprise de construction, etc.). En particulier, ce contrat devra prévoir la remise -lors de l'achèvement des constructions - des plans

- 4 -

conformes à l'exécution signés par les architectes responsables, des décomptes complets des travaux conformément à la présentation des devis et un rapport sur la marche de la construction, les difficultés rencontrées, les changements apportés aux plans initiaux et leur justification, la comparaison des décomptes finals avec les devis.

- 5) L'engagement d'un architecte par la CT ne pouvant être envisagé pour le moment, vu le nombre réduit de constructions financées, le système actuel d'utilisation d'architectes-conseils extérieurs sera maintenu. Cependant, cette collaboration devra être mieux organisée et comprendre non seulement l'examen initial du dossier avant toute décision du Délégué, mais aussi la supervision périodique et l'examen final. A cet effet, des fiches de contrôle des projets de construction seront introduites sur la base de propositions des évaluateurs.

4. Equipement et matériel

- 1) Le service des achats et la sub-division opérationnelle présenteront au Comité de programmation, aussitôt que possible, un document fixant les politiques d'achat, d'exploitation, de transfert ou de liquidation des équipements et du matériel. En particulier, il faudra prévoir dans quels cas l'achat des équipements et du matériel dans des pays bénéficiaires aura la préférence.
- 2) Une fois les politiques à suivre définies, ces mêmes services devront élaborer des directives particulières en matière de :
- achat (organisation, compétences, fournisseurs, lieu d'achat, conditions et normes, coût optimum, etc.)
 - expédition, transport et réception (transport maritime, terrestre ou aérien, expédition groupée ou isolée, expéditionnaires et réceptionnaires habituels, etc.)

- 5 -

- stockage et inventaire
 - transfert au pays bénéficiaire ou à un autre projet, liquidation
 - standardisation de l'équipement et du matériel
 - normes concernant les pièces de rechange
- 3) La sub-division opérationnelle remettra à chaque chef de projet - au début de la réalisation d'un projet - des instructions précises en la matière.

5. Réalisation des projets

- 1) On entend par projet une action de développement ayant des objectifs fixés à l'avance et comprenant tous les éléments et les moyens nécessaires à sa réalisation. Il ne faut donc pas confondre projet et moyens de réalisation. Les études et les propositions de crédit devront, en principe, respecter cette notion d'"unité du projet".
- 2) En principe, il y aura à la base de tout projet une étude globale des besoins prioritaires du pays ou de la région considérée, des moyens existants sur place et de l'intérêt porté au projet. Cette étude globale sera faite sur place, après examen de la documentation disponible (du pays bénéficiaire, d'organisations internationales ou encore d'autres services d'aide bilatérale), s'il apparaît que les données à disposition sont insuffisantes pour permettre la décision. L'étude globale sera confiée au collaborateur responsable de la CT, assisté le cas échéant, de spécialistes.
- 3) L'étude globale sera suivie en règle générale d'une étude technique sur le terrain, par un ou plusieurs spécialistes si le volume du projet le justifie et si l'étude globale ne comprend pas l'étude technique. L'étude technique comprendra entre autres ;

- 6 -

- l'analyse des besoins
 - l'énumération des objectifs concrets à atteindre à l'achèvement du projet
 - la description du projet, le cas échéant découpé en phases avec indication des objectifs de chaque phase, les moyens prévus, le budget et le plan de financement
 - l'étude de rentabilité socio-économique compte tenu de l'amortissement des investissements, l'assistance technique étrangère incluse. Dans la mesure du possible, cette étude sera également faite par hypothèse et en prévoyant de faire appel à du personnel autochtone.
 - le plan de transfert
- 4) L'effort d'aide de la CT doit être coordonné avec celui du pays bénéficiaire et sur le plan international. A cet effet, on s'efforcera de recueillir un maximum d'informations lors de la planification et de l'exécution du projet. Cette recherche de renseignements évite en effet des erreurs et la répétition d'expériences coûteuses. Les collaborateurs devront donc procéder à ces consultations, sans se laisser décourager par le temps qu'elles requièrent.
- 5) La planification d'un projet comprendra donc ordinairement l'étude globale et l'étude technique. Ces études seront résumées dans la proposition de crédit élaborée par le collaborateur sous sa responsabilité et sous la direction de son chef de section; cette proposition devrait être encore plus précise et concrète que jusqu'à présent. Une fois le crédit accordé, le collaborateur mettra au point le plan détaillé des opérations qui devra figurer dorénavant au dossier. Enfin, la planification sera passée en revue par le chef de projet lorsqu'il effectuera l'analyse de départ et le plan de travail initial selon le schéma du rapport introduit le 1er mars 1970.

- 7 -

- 6) Afin de faciliter ces travaux, on établira des "check-lists". Chacune d'elles comprendra une partie générale commune compte tenu du type de projet, puis une partie particulière. Cette liste cochée par le collaborateur responsable sera classée au dossier.
- 7) Les accords-projet avec le pays bénéficiaire, les arrangements et les contrats avec les exécutants devront être plus clairs et précis que ce ne fut le cas jusqu'à ce jour. Les sections opérationnelles présenteront au service juridique des avant-projets de ces textes comprenant toutes les clauses qui, selon elles, sont nécessaires pour garantir une réalisation efficace.
- 8) Durant toute l'exécution du projet, la section contrôlera la réalisation progressive du plan des opérations. Toute déviation des objectifs initiaux et des cahiers des charges des coopérants devra être justifiée par écrit par le chef de projet et approuvée (par écrit) par la section responsable.
- 9) Surveillance et contrôle ne pourront être effectivement exercés que si le système de rapports périodiques et finals, introduit le 1er mars 1970, est respecté et si des prescriptions de contrôle précises touchant les finances, le matériel, la direction, les fonctions, la formation des homologues, le transfert etc. sont données d'emblée. Les rapports devront être complets, exacts et établis selon un même modèle. La section devra donc, dès le début, donner les instructions nécessaires à ce sujet au chef de projet et aux autres coopérants.
- 10) Les collaborateurs ne devront pas surestimer leurs connaissances et expérience, ou prendre des responsabilités excessives. Ils devront s'entourer du conseil de spécialistes, notamment des membres des groupes de travail sectoriel existants, afin que le projet soit planifié et réalisé de la meilleure façon possible.

- 11) Les sections devront faciliter les travaux d'évaluation sur le terrain qui permettent de mettre le point final à un projet et de tirer les enseignements indispensables à l'amélioration de l'efficacité de la Coopération technique. De son côté, le service d'évaluation informera les sections opérationnelles des résultats de l'évaluation.
- 12) Afin de respecter la notion d'"unité du projet" et de permettre des calculs de rentabilité raisonnables, le budget d'un projet pour une période donnée devra être complet (investissements et frais d'exploitation séparément) et comprendre non seulement les postes financés par la Suisse, mais aussi ceux financés par le pays bénéficiaire ou par d'autres aides. La partie du budget financée par la Suisse sera cependant indiquée séparément pour faciliter les contrôles financiers.
- 13) Toute proposition de crédit devra faire état en principe de la rentabilité du projet et indiquer si la solution proposée est financièrement la plus intéressante. Les collaborateurs devront donc être spécialement formés à ce travail.
- 14) La comptabilité d'un projet devra être complète et comprendre toutes les activités prévues indépendamment des sources de financement, telle qu'elle devrait l'être après le retrait de la CT suisse. Le plan et l'organisation comptables devront donc être mis sur pied, en tenant compte de cette nécessité, par les chefs de projet, en collaboration avec la section opérationnelle et la section de comptabilité.
- 15) Afin de permettre le contrôle financier des projets par les collaborateurs responsables et par le Contrôle fédéral des finances, la section de comptabilité devra tenir à jour l'état des dépenses et des soldes pour chaque rubrique du budget de chaque projet. Un système de contrôle budgétaire semestriel sera introduit dès que possible. Par ailleurs, les mouvements de trésorerie devront être mieux ajustés à l'action.

- 16) De plus, les collaborateurs devront veiller à ce que le contrôle financier soit aussi organisé sur le plan local (orientation de l'instance locale compétente ou, à défaut, engagement d'une fiduciaire).

6. Critères de sélection des projets et priorité

- 1) En principe, les projets remplissant le mieux les critères de sélection des projets seront prioritaires. Des critères de sélection simples et d'application facile seront introduits dès que possible sur la base d'un avant-projet du service du programme.
- 2) Ces critères tiendront compte des constatations suivantes des évaluateurs :
 - L'impact d'un projet et son rayonnement dépendent souvent dans une plus large mesure de la nature du projet que de la qualité de l'exécution.
 - L'intégration dans le plan de développement national et/ou régional et dans les structures sectorielles du pays bénéficiaire sont souvent insuffisantes.
 - Les projets devraient être mieux adaptés aux possibilités locales quant à leur dimension, aux techniques utilisées, au volume des investissements et au coût d'exploitation pendant et après le retrait de l'aide étrangère.
 - Le choix de l'emplacement d'un projet devrait dépendre davantage de la réalité économique que de considérations sociales.
 - Les crédits accordés par la Suisse devraient servir davantage à financer des moyens d'origine locale.
 - Les qualités intrinsèques du partenaire (technique, administrative et financière) devraient être plus déterminantes pour le choix du projet et du partenaire lui-même.

- 10 -

- Une coopération réelle avec le milieu et les autorités compétentes du pays bénéficiaire est indispensable. Le degré de cette coopération dépend de l'intérêt effectif porté par les autorités et les bénéficiaires. Cet intérêt devrait être démontré ordinairement par l'effort financier assumé par le pays bénéficiaire, en fonction de ses possibilités.
 - Lorsqu'il s'agit d'un pays faisant partie du groupe des moins développés, le financement temporaire de frais locaux n'est pas être contraire aux critères de priorité.
 - Les projets ayant une rentabilité optimale, aussi bien sur les plans économique que social, seraient prioritaires.
 - La priorité devrait dépendre aussi de la possibilité de pouvoir ou non confier la réalisation d'un projet à une institution ou à une entreprise spécialisée suisse ou autochtone.
 - Une priorité plus grande devrait être accordée aux projets à caractère régional (intéressant divers pays). Les projets réalisés dans un pays de concentration auraient la priorité sur les autres, toutefois en tenant compte du fait que la concentration ~~à long terme~~ ne peut être que temporaire.
 - Une attention spéciale devrait être accordée à la répartition sectorielle des projets, certains secteurs ayant un intérêt particulier au point de vue du développement ayant été négligé par rapport à d'autres.
- 3) Dans l'avenir, le service du programme veillera à ce que les répartitions sectorielle, géographique et autres programmées soient respectées.
- 4) La priorité dépendra aussi de la situation du programme au moment du choix d'un projet, donc des marges existantes entre la masse en exécution ou programmée et le programme global à atteindre (sectoriellement, géographiquement, par type de contribution, par domaine d'activité, etc.).

II. Décisions concernant des groupes de projets ou des projets

1. Groupes de projets

- 1) Les écoles secondaires ou moyennes, même lorsqu'elles sont à mention agricole ou technique, ne sont pas forcément prioritaires. Il sera en effet souvent préférable de réaliser des projets de formation et/ou de perfectionnement d'instructeurs, de cadres moyens, d'exploitants et aussi, éventuellement, d'ouvriers qualifiés pour l'industrie et l'agriculture.
- 2) La vulgarisation agricole est fondamentale; dans toute la mesure du possible, elle sera associée à la formation de base et à la formation de cadres moyens, ainsi qu'à l'animation, dans une même région, afin que les effets soient optimum. L'étude de base devrait donc être réalisée dans cette perspective; le financement des projets en résultant devrait en revanche être réparti entre le pays bénéficiaire et les diverses aides extérieures intéressées.
- 3) Une action d'amélioration de l'élevage ne devrait être entreprise que sur la base d'une politique bien établie en la matière par le pays bénéficiaire. Sinon il semble préférable, en règle générale, d'assister ce pays dans l'élaboration de cette politique.
- 4) La protection des forêts, leur exploitation rationnelle, leur développement et leur conversion, la lutte anti-érosive, dans un programme à longue échéance, sont fondamentaux pour les pays en développement. Un effort plus grand devrait être fait dans ce secteur, eu égard notamment à l'expérience suisse et au personnel disponible. L'insertion de projets sylvicoles dans de grands projets de développement agricole est souhaitable.

- 5) Sur la base du document existant, qui fixe la politique de la CT pour le secteur agricole, la sub-division opérationnelle s'efforcera d'établir une nouvelle liste de critères de sélection des projets, simples et d'application facile.
- 6) La formation professionnelle sur place est prioritaire, car elle est fondamentale pour l'industrialisation des pays en développement. Une politique d'ensemble pour ce secteur, des critères de sélection des projets et des normes seront introduits dans le plus bref délai sur la base de l'étude réalisée par le groupe d'experts en formation professionnelle. Cette étude devra également définir les critères dans le cas de projets d'apprentissage et de formation d'artisans.
- 7) Les aspects essentiels à considérer en matière de formation professionnelle sont :
 - une formation réalisée en fonction des débouchés existants ou prévus à court terme
 - des plans et des programmes d'étude intégrés aux structures locales
 - un certificat ou un diplôme, reconnu par l'autorité compétente
 - un niveau technologique (enseignement et équipement) bien adapté au milieu
- 8) Les bourses sur place, accordées dans le cadre de projets réalisés par la Fédération horlogère, ne devront être accordées qu'en fonction des possibilités effectives de placement.
- 9) Afin d'accroître l'effort de la CT dans le secteur industriel, on s'efforcera de préciser aussitôt que possible la politique et les critères de choix des projets. Ce document signalera le partage des tâches entre les secteurs public et privé et fera état des formes de collaboration conseillées.

- 10) La formation et le perfectionnement des cadres supérieurs et moyens des entreprises, la promotion d'entreprises nouvelles (petites et moyennes) par la détection et la préparation des industriels potentiels sont prioritaires et devront trouver leur place dans le document ci-dessus.
- 11) La participation de la Confédération au capital-actions d'une entreprise créée et/ou assistée par la Coopération technique ne semble pas convenir à certains évaluateurs. Le service juridique, en collaboration avec la sub-division opérationnelle, présentera une étude en la matière.
- 12) Les évaluateurs ont constaté que la CT n'avait réalisé que peu de projets dans le secteur "services" : commerce, banque, tourisme, communications et administration publique. La plupart des projets réalisés dans ce secteur ont été des missions d'experts assez délicates et difficiles. Une exploitation plus systématique des possibilités suisses dans ce secteur devrait être entreprise. Une politique et des critères de choix des projets pour ce secteur seront élaborés en utilisant l'expérience des associations professionnelles, des administrations cantonales et fédérales et des institutions spécialisées existantes.
- 13) La coopération technique en faveur d'écoles locales de formation dans le secteur "services" : commerce, banque, hôtel, tourisme, administration publique, postes et télécommunications devrait avoir la préférence. Il en va de même du perfectionnement en Suisse dans ce même secteur, dans la mesure où des actions de formation ont été entreprises sur place par la CT.
- 14) Dans le secteur des infrastructures aussi, un effort plus important devrait être effectué. Une investigation méthodique des besoins et des possibilités dans ce secteur devrait être réalisée dans les pays de concentration. Un document fixant la politique et les critères de sélection des projets devra

- 14 -

être élaboré aussitôt que possible. Comme la plupart de ces projets devront être financés par l'aide financière, il faudra élaborer ce document en accord avec la Division du commerce. On tiendra compte pour son établissement également des procédures en vigueur auprès de l'IDA, du FED, du FAC, etc. Dans le cas du financement des infrastructures, une combinaison des aides financière et technique avec l'aide alimentaire semble particulièrement indiquée.

- 15) Sur la base des documents existants qui fixent la politique de la CI pour les secteurs de l'enseignement des degrés secondaire et supérieur, la sub-division opérationnelle présentera des critères simples de sélection des projets et d'application facile.
- 16) Aucun groupe de l'éducation n'ayant été constitué à ce jour, la sub-division opérationnelle présentera dès que possible des suggestions à ce propos.
- 17) Les projets d'enseignement réalisés par des institutions suisses devraient à l'avenir être planifiés en tenant compte des observations suivantes :
 - L'intégration des projets aux plans de développement et aux structures d'enseignement n'est pas toujours effectuée de manière suffisante.
 - L'étude initiale et la planification devraient être encore plus rigoureuses.
 - Les plans d'étude, le matériel didactique et les méthodes d'enseignement devraient suivre de plus près les conditions particulières et les besoins des populations locales. Les institutions devront indiquer du projet les efforts faits dans ce sens.

↓ dans la description

- 15 -

- Il est important que les institutions tiennent mieux compte des possibilités locales lors de l'établissement d'un nouveau centre d'étude, car les budgets nationaux des pays en développement devront supporter à plus ou moins longue échéance la plus grande partie des frais de fonctionnement de ces écoles.
- Les projets devraient être entrepris par les institutions seulement après avoir reçu l'accord des autorités compétentes et, le cas échéant, du Service de la CT.
- La prise en charge de la direction et de l'enseignement par du personnel autochtone devrait être accélérée. Les modalités de transfert de l'école devraient être prévues dès le début.
- Les institutions devraient fournir des rapports d'activité périodiques plus précis et complets sur la marche des centres.

Les conclusions et les recommandations des évaluateurs concernant les projets particuliers seront communiquées aux institutions suisses par la section opérationnelle respective, après un examen approfondi de ces constatations avec la section.

- 18) Les collaborateurs de la CT devraient dans toute la mesure du possible aider les institutions suisses à améliorer encore la gestion de leurs projets, en particulier des projets agricoles ou industriels. Le fait que la CT participe forfaitairement à ces frais de gestion jusqu'à concurrence du 8 % du montant de la contribution a précisément pour but de faciliter l'adoption des mesures propres à améliorer la gestion.
- 19) Les projets de formation et/ou de recyclage d'instituteurs seront considérés comme prioritaires par rapport aux autres projets du secteur. La proportion actuelle de ces projets (50 %) devrait être accrue. Les collaborateurs veilleront à ce

- 16 -

que les programmes et les plans d'étude soient bien adaptés et que la formation pratique des instituteurs soit prévue. Dans ce cadre, la formation d'institutrices devrait être accrue.

- 20) Une évaluation sur le terrain de quelques écoles normales et secondaires réalisées grâce à une aide suisse devra être effectuée aussitôt que possible.
- 21) Dans le cadre de l'enseignement supérieur, les instituts et les laboratoires comprenant des programmes de recherche appliquée seront prioritaires, à condition que ces recherches aient pour but l'augmentation de la production d'un secteur déterminé et qu'une institution suisse spécialisée puisse réaliser le projet en régie.
- 22) Le programme de bourses d'étude et/ou de stage sur place s'est développé dans le cadre des centres d'étude que la CT a contribué à établir. Des bourses sur place devront également être accordées dans d'autres centres fonctionnant bien. A cet effet, des critères simples et d'application facile seront présentés par la sub-division opérationnelle sur la base du document existant qui définit la politique de la CT en la matière. Afin de faciliter l'octroi de ces bourses, il faudra prévoir des règles et des montants uniformes.
- 23) La proportion de nos moyens consacrés à des projets des secteurs de la santé et des services sociaux - environ 5 % - devra être maintenue. Dans l'avenir, le poids devra porter sur des actions préventives plutôt que curatives. Ces projets seront réalisés en règle générale par des institutions suisses qui ont de l'expérience en la matière. Il faudra cependant veiller à ce que la planification soit plus stricte et que les obligations concernant le transfert soient plus précises.
- 24) Les cours de recyclage et les séminaires pour les ressortissants des pays en développement devraient être organisés

régionalement dans le pays en développement le plus indiqué dans cette perspective. Il faut rechercher nécessairement une certaine homogénéité des participants et des conditions matérielles pour que les objectifs soient le plus facilement atteints et à un coût réduit.

- 25) Les projets de formation, de perfectionnement et de recyclage de cadres et d'agents en matière de développement sont prioritaires. Dans l'avenir, il faudra promouvoir cette activité mais en recherchant les solutions optimales sur la base des expériences faites. Une évaluation sur le terrain des projets réalisés devra être entreprise au préalable. Ces projets ont été le plus souvent réalisés par des institutions privées; il faudrait examiner, étant donné l'importance de cette activité, si ce partage des responsabilités convient.
- 26) Les projets de développement communautaire sont complexes et difficiles, facilement décevants lorsque la planification, la fixation des objectifs et la préparation des coopérants n'ont pas été assez poussées. Ces projets devront donc remplir des conditions précises avant d'être entrepris, conditions qui seront mises au point par la sub-division opérationnelle.
- 27) Les évaluateurs ont relevé que la CT réalise peu de projets du groupe "multisecteur" : par exemple établissement de plans de développement nationaux, régionaux ou sectoriels aménagement du territoire, inventaire des ressources naturelles, recherche appliquée, etc. Un effort plus grand sera fait pour réaliser dans la mesure du possible des projets de ce genre vu leur impact important.

2. Ajustements de projets et/ou actions consécutives concernant certains projets

1) Cours CIEA

Une évaluation approfondie du cours 1972 sera effectuée par un expert spécialisé dans l'enseignement agricole. Cette évaluation devra nous permettre d'opter entre la solution présente ou des cours régionaux qui seraient peut-être plus efficaces et moins coûteux, pour autant qu'il soit possible de les organiser.

2) Coopérative agricole à Pindorama, Brésil

L'Ambassade de Suisse à Rio, par l'intermédiaire de notre consulat à Recife, examinera la question de savoir si une action consécutive est indiquée. Dans le cas affirmatif, ce besoin sera communiqué à SWISSAID, afin de prendre ensemble la décision qui convient.

3) Ferme avicole à Fort-Archambault et dessication des déchets d'abattoirs à Fort-Lamy

La section Afrique déterminera, avec SWISSAID et le chef de nos projets au Tchad, les actions consécutives qui devraient être entreprises.

4) Centres d'apprentissage rural (CAR) au Tchad

La formation des homologues devra être intensifiée et mieux tenir compte des contingences locales. Une nouvelle étape dans l'évolution du projet sera atteinte en 1971-72 exigeant l'intensification de nos efforts techniques et financiers. En plus de l'apprentissage agricole - qui devra être progressivement repris par les homologues tchadiens - , il faudra prévoir une action d'animation rurale greffée sur les associations villageoises d'anciens élèves des CAR et un projet de CT pour améliorer la vulgarisation agricole, particulièrement

dans la région où sont installés les CAR. On tiendra compte également des autres recommandations du rapport d'évaluation de M. J. Vallat.

5) Actions de vulgarisation et de formation agricole à Kibuye

L'intensification et le développement de ces actions est en cours, conformément aux suggestions des évaluateurs qui s'étaient rendus sur place en mars 1970. Il faudra entreprendre dès que possible un premier essai de formation des paysans-animateurs du même genre qu'au Tchad, action indispensable pour compléter ce que nous avons entrepris.

6) Plan régional de développement de la région de Kibuye

L'évaluation sur le terrain de mars 1970 a mis également en évidence cette lacune. Un plan de développement régional est indispensable pour d'une part confirmer nos options, les ajuster ou encore les élargir et, d'autre part, pour déterminer les autres projets qui devraient être réalisés dans cette région par le gouvernement rwandais, avec ou sans l'aide de l'étranger.

7) Coopératives de production agricole en Inde en faveur des réfugiés tibétains

L'évaluation sur le terrain vient d'être achevée. Les rapports d'évaluation doivent encore être discutés entre les évaluateurs, le service de l'évaluation et la section Asie. Cette dernière étudie les mesures urgentes à prendre à la suite du rapport du premier évaluateur. Selon l'évaluateur, un spécialiste agricole de haut niveau devrait être engagé pour planifier les opérations agricoles que doivent entreprendre les coopératives à court et à moyen terme (rotation et choix des cultures, emploi judicieux des engrais, etc.) et conseiller les responsables de ces coopératives au moins pendant une nouvelle période de 3 ans.

8) Pérou - élevage

L'évaluation sur le terrain des 4 projets d'élevage à l'exception de San Lorenzo, vient d'être achevée. Les rapports seront présentés en fin d'année. La concentration des moyens sur les projets de Jenaro Herrera et d'Ayacucho décidée par le Service a reçu l'approbation des évaluateurs.

9) Kerala, Inde, élevage

La commercialisation du lait et de la viande a été entreprise par le chef du projet et sera encore poussée comme le conseille l'évaluateur.

La vulgarisation devra être intensifiée. Il faut prévoir l'évaluation sur le terrain de la vulgarisation et des résultats zootechniques.

10) Algérie, bourses d'études au Technicum de Genève

Les évaluateurs sont arrivés aux mêmes constatations que la section des bourses concernant ce projet. Le niveau des boursiers était inférieur aux exigences des techniciens, malgré la sélection effectuée sur place par un technicien suisse. Le programme d'étude ne pouvait être que celui dispensé par le technicum; il aurait fallu prévoir un cours ad hoc de raccordement, ce qui aurait renchéri le coût du projet. A l'avenir, des bourses d'étude dans des écoles existantes ne devront être accordées que si les candidats ont le niveau d'étude voulu.

11) Turquie, industrie laitière à Kars et Istambul

L'usine de lait en poudre de Kars et la centrale laitière d'Istambul sont en fonctionnement, mais travaillent en-dessous du niveau de production prévu. Ces centres ont été transférés à notre partenaire turc, et notre coopération

technique s'est réduite à un seul expert. L'action considérée dans son ensemble n'est pas encore achevée. Dans ces circonstances, une évaluation conjointe turco-suisse serait indiquée; elle permettrait d'établir un bilan complet de ce premier projet industriel et de déterminer les actions consécutives que la Turquie devrait entreprendre avec ou sans notre aide.

12) Népal et Inde, centres de production et de commercialisation des tapis réalisés pour les réfugiés tibétains

Tous ces centres ont été remis à nos partenaires dans de bonnes conditions. Notre CT se limite à la commercialisation des tapis qui a pu être organisée entretemps selon des canaux normaux. Les contributions suisses seront fortement réduites dans l'avenir, limitées uniquement au financement de la supervision et de la formation des responsables autochtones.

13) Colombie, centre de promotion industrielle (IPROSCO) à Bogota

Lors de l'étude de la prochaine phase de ce projet, il faudra veiller à ce que l'institution définisse ses objectifs de façon plus concrète et précise. Les méthodes utilisées dans les cours, les séminaires et les expertises devront être réexaminées, elles semblent encore trop imprécises et variables.

14) Rwanda, coopérative de consommation TRAFIPRO

L'évaluation sur pièces de ce projet complexe est forcément rudimentaire. Diverses questions doivent trouver une réponse à brève échéance. La consolidation de l'entreprise ira-t-elle de pair avec la centralisation préconisée? Quels sont les facteurs qui pèsent davantage sur la rentabilité de l'entreprise à court et à moyen terme? Quelles conditions remplir et quelles mesures prendre pour remettre entièrement l'entreprise

au Rwanda aussitôt que possible ? Dans quelle mesure TRAFIPRO peut-elle contribuer à la mise en valeur des produits agricoles ? La formation des homologues est-elle entreprise avec toute l'énergie et l'intensité voulue ?

Une évaluation sur le terrain du projet permettrait de dresser un bilan économique et social de la coopérative et de donner réponse à ces questions. Elle devrait être envisagée dès que possible.

15) Suisse, séminaire des Nations-Unies sur le tourisme

Le coût de ce séminaire a été assez élevé pour des résultats assez difficiles à apprécier. Des séminaires de ce genre ne devraient être entrepris qu'après une minutieuse étude technique et financière.

16) Suisse, cours à l'Ecole hôtelière de Glion

Le coût de ces cours étant assez élevé, il faudra prévoir des bourses en premier lieu pour le perfectionnement des homologues de nos coopérants techniques dans le cadre des projets intégrés et, en second lieu, pour le perfectionnement de candidats bien sélectionnés déjà occupés dans les secteurs tourisme ou gestion hôtelière.

17) Suisse, cours PTT

Des mesures seront prises pour améliorer ces cours sur la base des recommandations des évaluateurs. Des actions d'appui pour les stagiaires rentrés dans leur pays seront prévues dans toute la mesure du possible.

18) Rwanda, service géologique

La formation des géologues rwandais devra être suivie de près. Le chef de projet devra présenter un plan des opérations détaillé prévoyant la prise en charge progressive du service géologique par les Rwandais, compte tenu de la participation autrichienne.

19) Cameroun occidental, approvisionnement en eau

L'évaluation de ce projet sur le terrain est en cours. Les divers problèmes relevés seront examinés par la mission d'évaluation.

20) Suisse, cours de perfectionnement pour des instituteurs somaliens

La formation, le perfectionnement et le recyclage des instituteurs devra se faire, en principe, dans le pays bénéficiaire. Cependant, le cours pour les Somaliens était justifié étant donné les circonstances.

21) Cameroun et Congo, recyclage des instituteurs

La durée des séminaires annuels de recyclage organisés par le "Lehrerverein" est trop courte. Le rendement des séminaires est trop limité. Une réunion devra avoir lieu dès que possible, organisée par la Section Afrique et avec la participation de l'association et des deux évaluateurs, afin de fixer des bases acceptables dans ce genre de projet.

22) Congo, collèges secondaires "Pestalozzi" à Kinshasa et Matadi

L'institution devra nous remettre dès que possible un plan de transfert du projet incluant une formation plus intensive des homologues.

23) Cameroun, collège secondaire "A.Sacker" à Douala

Avant de nous engager dans de nouvelles demandes d'aide, il faudra examiner à fond les problèmes de personnel posés à la direction du collège. Les conditions d'engagement de professeurs camerounais devraient être améliorées afin de renforcer la "camerounisation" des enseignants.

24) Rwanda, collège secondaire de Kigali

L'organisation et l'administration du collège devront être renforcées. Un plan de transfert devra être dressé prévoyant une formation des homologues plus intensive.

25) Matériel Matex pour les écoles de degré secondaire

La distribution de ce matériel semble judicieuse; cependant, il faudra attendre encore les résultats de l'enquête confiée - pour les écoles du Burundi - à un expert de l'UNESCO. La préparation des maîtres autochtones, qui utiliseront dans leurs leçons ce matériel, devra être prévue simultanément.

26) Trinité, institut en relations internationales

La prise en charge de l'institut par l'Université des Indes occidentales et par les gouvernements des pays bénéficiaires - à l'exception de la Trinité - devra se traduire dans les faits. L'intérêt porté par le gouvernement de Trinité ne suffit pas. Des négociations devront être entreprises avec ces gouvernements pour mieux intégrer l'institut. La sphère d'action de l'institut est la région des Caraïbes. La formation d'étudiants sud-américains ne peut être qu'accessoire.

27) Thaïlande, laboratoire universitaire en électricité à haute tension

La section Asie devra élucider les questions relevées par l'évaluateur et prévoir, le cas échéant, une action consécutive.

28) Madagascar, contribution aux recherches pour l'éradication de la bilharziose

Notre contribution à des recherches de cet ordre devra être mieux fondée dans l'avenir. Les fabricants de ces produits sont en général à même d'effectuer ces recherches et disposent

des crédits nécessaires. Cependant, le projet a permis de définir les mesures sanitaires qui devront être prises pour la population malgache vivant dans les conditions du projet.

29) Rwanda, missions médicales

Notre coordinateur au Rwanda devra nous tenir au courant du fonctionnement des centres hospitaliers qui avaient été un moment à notre charge. Le cas échéant, des actions consécutives devront être entreprises.

30) Cameroun, centre de formation d'éducateurs à Betamba et mission d'appui à Yaoundé

Un plan de transfert devra être élaboré, prévoyant en particulier l'intensification de la formation des homologues.

La mission de protection de l'enfance à Yaoundé devra être axée essentiellement sur la planification et la mise sur pied de structures d'accueil et l'amélioration de l'équipement social du pays où les éducateurs formés à Betamba pourront exercer leur activité. Les accords passés avec le Cameroun au sujet de Betamba et de la mission d'appui devront préciser cette exigence.

31) Brésil, école d'assistantes sociales et école de monitrices ménagères à Goiania

Des mesures devront être prises dans le plus bref délai pour que la construction soit achevée. Si l'institution n'était pas à même de financer les constructions qui devaient recevoir l'école de monitrices ménagères, il serait plus sage d'abandonner cette partie du projet.

32) Colombie, institut de sciences sociales à Pasto

Maintenant qu'un contrat d'affiliation a pu être passé entre l'institution et l'Université "Javeriana" à Bogota, le retour

au programme de formation initial redevient possible. Il faudra donc l'exiger de l'institution, ainsi que la présentation d'un plan de transfert.

33) Cameroun, écoles de cadres ruraux de Douala

La majorité actuelle des professeurs est africaine. L'institution est consciente qu'elle devra poursuivre son effort d'"africanisation". La recherche appliquée à des fins pédagogiques est en cours. Afin d'améliorer le rendement de l'institution, une section de recherche et d'étude de projets devra encore être établie. Nous devons suivre de près cet effort de recherche. Par ailleurs, nous devons examiner quelles formes de collaboration pourraient être organisées avec cette institution (cours de préparation de nos coopérants pour l'Afrique, conseiller technique pour certains projets, etc.).

34) Haute-Volta, centre de perfectionnement de cadres en matière de développement (CESAO) à Bobo Dioulasso

Une meilleure coordination devra être établie entre l'école de cadres ruraux de Douala et le CESAO, portant en particulier sur les programmes d'étude, les élèves et leur placement et le corps enseignant. L'institution devra nous présenter son plan de transfert dès que possible.

III. Poursuite des travaux d'évaluation générale

1. L'évaluation permanente de chaque projet sera poursuivie au fur et à mesure de l'achèvement d'une phase du projet dans un délai maximum de 6 mois, à compter de l'établissement du rapport final. Cette évaluation sera effectuée par le service d'évaluation, en collaboration avec les sections opérationnelles, sur la base de la documentation disponible, du rapport final du Service, qui devra contenir l'appréciation de la section

- 27 -

opérationnelle, et de l'appréciation de notre Ambassade. Le rapport final du Service devra être établi sur la base du rapport final du chef de projet qui devra être exigé à temps par le collaborateur. Le service de l'évaluation emploiera des consultants externes pour cette évaluation.

2. Afin de faciliter l'information, les collaborateurs devront constituer pour chaque projet un sous-dossier des pièces importantes. A noter que ces sous-dossiers ont été constitués déjà pour la période 1962-69. Ces sous-dossiers contiendront, en particulier, les propositions de crédit, les rapports intermédiaires et finals du Service, les rapports périodiques et finals des experts et/ou des institutions exécutantes, les états financiers et comptables et les rapports d'expertise ou d'inspection éventuels.
3. L'évaluation devrait être confiée dans chaque ambassade à un seul collaborateur ~~spécial~~, de manière à donner une certaine homogénéité aux réponses. De même, l'appréciation globale d'un projet devra être confiée à un même consultant par secteur économique ou spécialité.
4. Pour faciliter l'information et la compréhension des problèmes, une discussion approfondie entre évaluateur et collaborateur opérationnel devra toujours avoir lieu.
5. Sur la base de ces évaluations de projet, le service de l'évaluation, assisté de deux consultants, élaborera périodiquement un rapport général d'évaluation portant sur les projets achevés dans la période écoulée. Ces rapports sortiront 18 mois environ avant la présentation aux Chambres Fédérales d'un Message du Conseil Fédéral sur le programme de CI. Le prochain rapport devra donc être présenté au printemps 1973.

- 28 -

6. Afin de rendre les évaluations le plus homogène possible, le service de l'évaluation organisera un séminaire à l'Institut africain à l'intention des évaluateurs prévus.
7. Certains évaluateurs (MM. Bungener, Capol, Mudry, Vollenweider et ceux des projets éducation) seront invités à des réunions avec les collaborateurs opérationnels afin de mieux exploiter leurs rapports.