

Audit de subvention dans le domaine de la promotion de la paix et de la politique de sécurité humaine

Département fédéral des affaires étrangères

L'essentiel en bref

Au Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), la Division sécurité humaine (DSH) est en charge de la mise en œuvre de la politique suisse en matière de promotion de la paix et des droits de l'homme. Elle se fait dans le cadre de la stratégie de politique étrangère du Conseil fédéral. Ses activités comprennent la sécurité des individus et leur protection contre la violence, la guerre et l'arbitraire. Ses moyens financiers s'élèvent à plus de 400 millions de francs pour la période 2012–2017¹.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a analysé les processus, les outils et les ressources mis en œuvre par la DSH et examiné leur efficacité et la mesure de leur efficacité. Cette tâche a été déléguée à la société KEK – CDC Consultants, à Zurich. Le présent rapport de synthèse résume les constats principaux et formule des recommandations.

La DSH dispose des outils pour que sa stratégie suivie soit mise en œuvre

La DSH dispose d'une palette d'instruments suffisants pour promouvoir la paix et la sécurité humaine selon les termes du message du Conseil fédéral. Ces outils sont choisis selon le contexte et coordonnés avec d'autres acteurs fédéraux. La gestion du savoir est aussi un défi permanent pour cette entité. Cette gestion représente également une opportunité pour réduire les coûts de formation interne et de recrutement.

La DSH dispose de conseillers en sécurité humaine. Au bénéfice d'une connaissance approfondie du terrain, ces conseillers coopèrent avec les partenaires locaux. De plus, leur présence sur place garantit un accompagnement sérieux des projets et un meilleur suivi des résultats. Cependant, les contrats à courte durée déterminée et des perspectives limitées de carrière génèrent une fluctuation importante chez ces spécialistes. Ce taux de rotation élevé est souvent synonyme de perte de savoir à l'interne et peut engendrer une dégradation de la relation de confiance des partenaires locaux.

Le CDF recommande à la DSH de procéder à une réflexion sur le rôle et les perspectives de carrière des conseillers en sécurité humaine. Ces derniers disposent d'un important savoir qui doit être mieux géré, conservé et capitalisé.

Des indicateurs à développer et un concept de partenariat à revoir

Au moment de l'audit, la division développe un modèle de mesure d'impact qui inclut des indicateurs qualitatifs mais aussi de nouveaux indicateurs quantitatifs. De l'avis du CDF, la finalisation du développement de ce modèle d'impact est prioritaire.

¹ Ces moyens ont été débloqués dans le cadre du Message concernant la continuation de mesures de promotion de la paix et de la sécurité humaine 2012–2016 (« Message 11.045 » du 29 juin 2011) et du Message sur la coopération internationale 2017–2020 (« Message 16.022 » du 17 février 2016).

Un autre point important est le rôle des partenariats stratégiques. En effet, le partenariat stratégique est un élément-clé dans l'accès à un savoir-faire spécifique pour permettre la mise en œuvre de la stratégie de la DSH. Toutefois, le concept actuel devrait être complété par une définition et le nombre nécessaire de partenaires stratégiques, des critères concrets d'entrée et de sortie, une délimitation claire entre les contributions de base et les contributions de projets et un aspect temporel.

Le CDF recommande également de revoir la pratique actuelle concernant la durée des contrats. En effet, l'établissement de contrats à durée plus longue serait en ligne avec la stratégie mise en place et permettrait encore de réduire les coûts administratifs.

La solution miracle n'existe pas

De l'avis du CDF, un échange régulier d'informations et de méthodes de travail avec les différents pays est nécessaire et important. Cet échange pourrait offrir de nouvelles perspectives d'approche et inciterait la DSH à une remise en question régulière.

Finalement, le CDF partage l'avis du consultant externe sur une éventuelle réduction du nombre de subventions ou sur la mise au concours systématique des actions à entreprendre. Sur ce dernier point, il apparaît que le coût intrinsèque d'un appel d'offres est considéré comme élevé, car les exigences en la matière sont en constante augmentation. On trouve une situation identique en Norvège et en Allemagne. En cela, ni une éventuelle réduction du nombre de subventions, ni la mise au concours systématique apporterait de plus-value et augmenteraient l'efficacité des actions de la DSH.