

## **Recommandation pour amérioration de la coopération**

## Recommandation pour amélioration de la coopération

<p>1 Recommandations pour l'amélioration du plan de mise en œuvre de projets/programmes par pays (P. V-1)</p> <p>1.1 Déficit à relever du développement / orientations et conditions d'exécution à appliquer dans les secteurs prioritaires de l'aide au Sénégal</p> <p>1.2 Conditions communes aux secteurs</p>	<p>2 Recommandations pour la promotion de l'approche programme (P. V-4)</p>	<p>3 Amélioration de la formulation et de la mise en œuvre des projets individuels (P. V-9)</p> <p>3.1 Recommandations relatives au secteur de la pêche</p> <p>3.2 Recommandations relatives au développement rural</p>
--	---	---

# **1 Recommandations pour l'amélioration du plan de mise en œuvre de projets/programmes par pays**

Le présent chapitre décrit, en vue d'améliorer le plan de mise en œuvre de l'aide par pays, les recommandations relatives à la mise en œuvre du DSRP (document de stratégie de réduction de la pauvreté) qui constitue d'ores et déjà l'axe de la politique du développement du Sénégal et la tendance d'interventions d'autres donateurs en la matière ainsi que celles relatives à la décentralisation que le gouvernement sénégalais est en cours de promouvoir en particulier pour les secteurs prioritaires.

## **1.1 Déficit à relever du développement / orientations et conditions d'exécution à appliquer dans les secteurs prioritaires de l'aide au Sénégal**

Depuis 1995, le Sénégal a réussi à mettre son économie sur la voie de redressement, mais la couche pauvre laissée en marge du développement économique s'est accrue en particulier en milieu rural. Afin de remédier à telle situation, le 10e plan de développement socio-économique a inscrit comme objectifs de développement "le développement économique durable" et "le renforcement des services sociaux".

Compte tenu de cette politique du gouvernement sénégalais, dans les pages qui suivent sont décrites les orientations et les conditions d'exécution à appliquer dans les secteurs prioritaires de l'aide du Japon.

### **1.1.1 Développement social**

Les secteurs de l'approvisionnement en eau, de la santé, de l'éducation y compris la formation professionnelle ainsi que de la protection d'environnement et de la lutte contre la désertification par le biais de la conservation et du développement des forêts sont considérés comme secteur du développement social.

#### **(1) Orientations de l'aide**

Les secteurs de l'approvisionnement en eau, de la santé, de l'éducation et de la protection de l'environnement/la lutte contre la désertification par voie de la conservation et du développement des forêts pour lesquels le Japon a fourni ses appuis sont aussi les secteurs prioritaires du DSRP et du 10e Plan de Développement Socio-économique (en cours d'élaboration). Il est donc essentiel de continuer à fournir nos appuis à ces secteurs prioritaires.

En ce qui concerne la balance de quantité d'apports, il y a lieu d'accorder la priorité aux secteurs dont les retombées dans la couche/les zones pauvres sont plus importantes. En effet, il est nécessaire d'accorder une importance particulière au secteur de l'approvisionnement en eau suivant les objectifs du plan de développement du Sénégal, d'autant plus que ce secteur est une des spécialités de l'aide du Japon d'une part et qu'il constitue un des éléments importants pour l'amélioration des conditions d'hygiène comme il a été signalé lors du "3e Forum mondial de l'eau" tenu les 22 et 23 mars 2003 d'autre part.

## **(2) Conditions d'exécution de l'aide**

### **1) Mise en place du système de fonctionnement et de gestion à l'initiative des populations**

Dans le secteur du développement social, les projets liés aux besoins essentiels de l'être humain des villages sont prioritaires. Au chapitre IV : Développement Rural, à la partie consacrée aux activités des organisations de populations dans le cadre de projets d'approvisionnement en eau, il fait mention que la capacité de gestion des populations/organisations de populations est un des principaux facteurs qui déterminent l'atteinte des objectifs et la durabilité des effets dans ces projets. Désormais, lors de la planification de projets d'aide dans le secteur du développement social, il est nécessaire d'y intégrer les mesures adéquates pour promouvoir la participation de populations. Pour les projets d'aide en milieu rural en particulier, il est essentiel de tenir compte des opinions des femmes qui occupent une place importante dans le travail.

### **2) Coopération avec plusieurs organismes donateurs**

Nombreux sont les organismes donateurs qui interviennent dans le secteur du développement social. Il est donc nécessaire de confirmer la relation avec les projets d'autres organismes donateurs non seulement pour éviter la redondance de projets d'aide mais aussi pour assurer la coordination avec d'autres organismes donateurs ou envisager d'intégrer les interventions d'autres donateurs dans l'aide si besoin est. Ce faisant, l'aide du Japon pourra être exécutée de manière plus efficace et plus efficiente.

## **1.1.2 Secteur du développement économique**

Ici, les secteurs de l'agriculture et de la pêche sont considérés comme secteur du développement économique.

### **(1) Orientations de l'aide**

L'agriculture qui constitue l'industrie de base du Sénégal absorbe 3/4 des populations actives. En outre, la couche pauvre est plus épaisse en milieu rural qu'en milieu urbain. Par conséquent, le besoin en aide dans ce secteur est important et les retombées en seraient aussi importantes. Il est donc nécessaire de continuer à fournir les appuis au secteur agricole comme secteur prioritaire.

En outre, concernant l'aide future du Japon dans le secteur agricole, il faudra analyser la stratégie à moyen et long termes que la partie sénégalaise est en train d'élaborer avec l'appui de la FAO après son achèvement.

Quant à la pêche, le Japon a fourni et fournit de manière continue son aide et a obtenu des résultats notamment en matière de "l'amélioration de la vie des pêcheurs" et "du renforcement des infrastructures de l'écoulement des produits". Il est à ajouter que dans ces dernières années, le Japon fournit ses appuis aussi dans le domaine de "la gestion des ressources halieutiques". Désormais, il importe d'axer ses appuis sur le développement durable par une approche globale intégrant "le développement de la

pêche artisanale”, “le renforcement des infrastructures de l’écoulement des produits de la pêche” et “la gestion des ressources halieutiques”.

**(2) Conditions d’exécution de l’aide dans le secteur du développement économique : Infiltration des retombées économiques de l’aide dans la couche/les zones pauvres**

Depuis 1995 le taux d’accroissement annuel du PIB dépasse 5 %, mais le revenu national brut par habitant est en décroissement et la consommation individuelle par rapport au PIB est aussi en décroissement.

Ceci signifie que le développement économique du niveau national ne s’est pas encore infiltré jusqu’au niveau du revenu individuel ayant pour cause principale la structure socio-économique du Sénégal. Par conséquent, il est préférable de mener une étude détaillée sur la structure socio-économique du Sénégal et d’éliminer les facteurs qui empêchent l’infiltration des retombées économiques dans la couche pauvre. Toutefois, du fait que ce problème est étroitement lié avec les facteurs socioculturels du Sénégal, il faudrait longtemps pour le résoudre.

L’aide future devra être planifiée en prenant pleinement compte de cet aspect par une approche permettant aux zones/populations cibles d’en bénéficier directement dans la mesure du possible. Il est également nécessaire d’y intégrer l’optique de genre.

## **1.2 Conditions communes aux secteurs**

### **1.2.1 Attitude par rapport au DSRP / à l’approche sectorielle**

Les conditions dans lesquelles l’aide du Japon devrait être planifiée et mise en œuvre dans le cadre du DSRP mis en œuvre par le Sénégal sont comme suit :

**(1) Confirmation de la cohérence entre le DSRP et les plans de développement sectoriels**

La partie sénégalaise mettra en œuvre le DSRP en assurant la cohérence avec celle-ci et chaque plan de développement sectoriel. A l’heure actuelle, la partie sénégalaise s’efforce d’assurer la cohérence entre le DSRP et les plans de développement sectoriels.

Lorsque la partie sénégalaise mettra en œuvre le DSRP, il y a lieu de confirmer la cohérence entre le DSRP et les plans de développement sectoriels dans les secteurs prioritaires du Japon.

Concernant les projets pour lesquels la partie sénégalaise a formulé sa requête il importe de vérifier en premier lieu de la cohérence avec le DSRP et le plan de développement sectoriel du secteur concerné et de confirmer en second lieu notamment la position qu’occupe le projet objet de la requête dans le plan de développement sectoriel et sa relation avec les projets/programmes similaires dans le cadre du plan de développement.

## **(2) Attitude par rapport à l'approche sectorielle**

L'approche sectorielle signifie une approche de développement dans le cadre de laquelle le plan de développement de chaque secteur est élaboré sous l'initiative du pays bénéficiaire, le plan en question est ensuite examiné entre le pays bénéficiaire et les donateurs et une coordination est assurée suivant ledit plan avant d'exécuter l'aide, afin d'éviter notamment le double emploi de projets/programmes entre les pays donateurs, une utilisation non efficiente des ressources humaines et financières du pays bénéficiaire et le manque de cohérence avec le plan de développement du pays bénéficiaire. Par conséquent, le donateur qui intervient dans le secteur où "l'approche sectorielle" progresse, il est impératif d'exécuter le projet d'aide tout en assurant de manière intégrée une coordination avec d'autres donateurs dans le cadre du programme national du ce secteur.

Cinq sur 9 organismes donateurs interviewés dans le cadre de la présente mission ont répondu qu'ils appuieront de manière positive "l'approche sectorielle" dans certains secteurs. Toutefois, bien qu'ils interviennent dans le cadre de "l'approche sectorielle", l'attitude ou la position par rapport à l'approche sectorielle varie d'un donateur à l'autre en raison de la différence de modalité ou de procédures d'aide.

Dans telle circonstance, il est recommandé d'examiner notamment l'attitude et les procédures d'autres organismes donateurs qui participent à la même approche sectorielle et d'étudier la possibilité de l'aide du Japon ainsi que leurs avantages et désavantages. Pour "l'approche sectorielle", il importe de mettre au clair les orientations y compris la révision de modalités adaptées à l'approche sectorielle, dans la présupposition que la JICA prenne une attitude positive à ladite approche.

### **1.2.2 Attitude par rapport à la coordination entre les donateurs**

En ce qui concerne la coordination entre les donateurs, il y a lieu de prendre les mesures en fonction de la situation de coordination entre les donateurs.

Le gouvernement du Sénégal fait appel aux organismes donateurs afin d'atteindre les objectifs du DSRP. L'attitude des organismes donateurs est diversifiée, ce qui montre qu'en réalité la coordination entre les donateurs comporte de nombreux problèmes.

Par conséquent, il est souhaitable que désormais le Japon décide son attitude en veillant aux courants d'autres donateurs en fonction de la situation de coordination entre les différents donateurs. Toutefois, il va de soi que lorsqu'on envisage d'assurer la coordination avec d'autres donateurs il importe de planifier les projets d'aide de manière à mettre à profit l'expérience et la technologie du Japon tout en gardant à l'esprit "la présence du Japon".

## **2 Recommandations pour la promotion de l'approche programme**

Dans cet article, l'évaluation a été effectuée du point de vue de l'approche programme pour le secteur de la pêche, et du point de vue de l'approche intégrée qui consiste à exécuter plusieurs projets dans un même village pour le secteur du développement rural. Comme déjà décrit aux Chapitres 3 et 4, ces projets ciblés par l'évaluation n'ont pas été planifiés initialement en tant qu'approches programmes/intégrées. De ce fait,

ces projets n'ont pas généré leurs effets suffisants en partie lorsqu'ils sont analysés sous l'aspect desdites approches.

Si les projets sont planifiés dans l'optique des approches programmes/intégrée, les apports de même taille et de même qualité peuvent engendrer les plus grands effets. Dans les pages qui suivent sont décrites les améliorations que l'introduction des approches programme/intégrée pourra apporter.

En outre, comme il en est décrit au "Chapitre 1, Annexe 1", parmi les différents processus de la coopération financière non remboursable, la JICA s'occupe de "l'étude" et de "la promotion de mise en oeuvre". En effet, certaines des recommandations décrites dans le présent chapitre concernent les processus autres que "l'étude" et "la promotion de mise en oeuvre" de la coopération financière non remboursable. Il est à noter que ces recommandations relatives à l'ensemble du système de la coopération financière non remboursable et donc qui dépassent la responsabilité et la compétence de la JICA ont été décrites dans l'idée que la plupart d'entre elles pourront être prises en compte en rétroaction dans les processus de "l'étude" et de "la promotion de mise en oeuvre" relevant de la compétence de la JICA.

### **(1) Planification de projets dans la présupposition de l'effet synergique**

Dans le cadre de la présente étude il a été constaté que la mise en œuvre de plusieurs projets/programmes dans un même village a eu des effets synergiques tels que l'amélioration de la santé des enfants, l'accroissement du taux de scolarisation de l'école primaire, l'amélioration du cadre de soins de santé, l'amélioration de la santé des femmes enceintes, l'augmentation des loisirs des mères, etc. Ces effets peuvent contribuer largement à "l'amélioration du niveau de vie de base (approvisionnement en eau, éducation et santé)" qui est un des secteurs prioritaires du Japon. Dorénavant il est souhaitable d'examiner une combinaison efficace de projets des secteurs de l'approvisionnement en eau, de l'éducation et de la santé par l'introduction de l'approche intégrée.

La mise en œuvre de plusieurs projets dans un même village dans les secteurs où les effets synergiques peuvent être escomptés peut être une approche judicieuse pour améliorer l'efficacité de l'aide. Etant donné que les projets/programmes mis en œuvre dans les villages sont pour la plupart gérés par les organisations de gestion des villageois, tous ces projets/programmes pourront avoir comme effet synergique l'amélioration de la compétence de ces organisations des populations. Du fait que les secteurs où les effets synergiques apparaissent varient en fonction du contenu de projets/programmes, on ne peut pas dire à priori, mais il est toutefois préférable de planifier les projets/programmes de manière à faciliter l'apparition des effets synergiques dans les domaines communs tels que l'amélioration de la compétence des organisations de populations.

Par ailleurs, lorsqu'on attend de l'approche intégrée les effets synergiques, les objectifs du 1<sup>er</sup> projet mis en oeuvre doivent avoir été atteints dans une certaine mesure et une gestion et une maintenance pérennes doivent être assurées comme condition préalable. Par conséquent, lors de la sélection du village cible de l'approche intégrée, il est souhaitable de sélectionner les projets /le village ciblés parmi ceux dont l'évaluation de projets individuels est déjà réalisée. Sinon, il est souhaitable d'examiner le calendrier d'étude qui consiste à effectuer par exemple en premier lieu l'évaluation de projets

individuels et de sélectionner les projets/le village qui peuvent faire l'objet d'évaluation des effets synergiques avant d'examiner les effets synergiques.

## **(2) Renforcement du système d'appui à l'aspect soft**

Lorsque la méthode d'appui direct à la communauté locale est adoptée, dans la plupart des cas l'organisation des populations est le principal intervenant de la gestion et de la maintenance des infrastructures et des équipements. En effet, lorsque l'organisation de population est chargée de la gestion et de la maintenance comme le cas susmentionné, il importe d'assurer la formation des ressources humaines qui seront chargées de la gestion de l'organisation afin que celle-ci puisse être gérée de la manière satisfaisante. Parmi les projets mis en œuvre dans ces dernières années, nombreux d'entre eux comportent les activités d'organisation des populations, de renforcement des organisations et de la formation des ressources humaines, mais dans le cadre de projets de coopération financière non remboursable dont la durée d'exécution est courte, l'appui à l'aspect soft n'est pas toujours assuré de la manière suffisante.

Comme il en est mentionné ci-dessus, dans le village où l'approche intégrée a été adoptée, l'appui et la coopération de la part d'autres projets/programmes déjà mis en œuvre dans le même village peuvent être escomptés, mais tel n'est pas le cas dans le village nouvellement retenu par l'aide. En outre, même dans le village où l'approche intégrée est mise en œuvre, l'étendue pour laquelle les organisations de populations peuvent fournir leurs appuis et coopérations est limitée.

Pour les projets/programmes qui consistent à fournir les infrastructures et équipements dans de nombreux villages tels que ceux d'approvisionnement en eau, il est recommandé d'y inclure aussi la possibilité du renforcement de la capacité en matière du fonctionnement et de la gestion de projets/programmes des services compétents du pays bénéficiaire. Si les services gouvernementaux du pays bénéficiaire peuvent fournir leur appui aux villages sous l'aspect soft après la période d'exécution de projets/programmes, il serait possible d'améliorer davantage l'effet de ceux-ci.

## **(3) Secteur de la pêche pour lequel un développement basé dans une perspective d'une aide plurisectorielle est requis**

Les projets/programmes du secteur de la pêche ayant été ciblés par la présente évaluation, ils ont donné certains résultats pour l'amélioration du mécanisme d'écoulement de produits. Cependant, en ce qui concerne le développement de la pêche artisanale, l'augmentation du volume de captures n'a pas pu être réalisée. Comme une des raisons on peut citer l'épuisement des ressources halieutiques. La gestion des ressources halieutiques est un des thèmes de développement du secteur de la pêche du Sénégal et l'aide du Japon serait axée dorénavant sur la gestion des ressources.

Néanmoins, dans l'état actuel des choses où les ressources halieutiques sont exploitées au maximum, l'augmentation de la production dans le secteur de la pêche ne sera pas possible. Lors de l'introduction de la pêche du type à gestion des ressources, il y a lieu d'envisager également l'optimalisation du nombre de pêcheurs en fonction du potentiel de production de la pêche. Dans le cadre des plans de développement mis en œuvre jusqu'au présent, lorsque le nombre de pêcheurs est trop important par rapport au potentiel de production, dans la plupart des cas la stratégie qui consiste à amener les

pêcheurs à passer à des nouveaux domaines tels que l'écoulement des produits, la transformation ou la pisciculture a été adoptée. Cependant, dans la situation actuelle où le volume de captures est limité, l'extension de la taille des domaines connexes a aussi sa limite.

Désormais, dans le cadre du développement de la pêche il se pourrait que les projets/programmes doivent être planifiés en tenant compte de transfert éventuel de pêcheurs à d'autres secteurs. Le Japon devra donc définir en outre des orientations d'aide par secteur les orientations d'aide par région, et au cas où le développement du secteur de la pêche à lui seul ne pourrait pas absorber la population ciblée du projet, il est nécessaire d'élaborer un plan de développement plurisectoriel qui consiste à renforcer d'autres secteurs de la région concernée, à promouvoir le transfert de la population qui ne peut pas être absorbée par le secteur de la pêche à d'autres secteurs, etc.

#### **(4) Méthode d'appui direct aux populations**

Les projets/programmes mis en œuvre dans ces dernières années dans le secteur de la pêche adoptent la méthode d'appui directe aux populations. Aussi, dans le cadre de l'étude pour le développement intitulée "l'étude pour le projet d'évaluation et de gestion des ressources de la pêche" qui sera mise en œuvre en 2003, un essai d'expérimentation du type à participation de populations est prévu. Au fait, dorénavant, ce type d'appui direct aux populations serait adopté en continu.

Dans le secteur du développement de la pêche artisanale, les projets/programmes financés par le Japon et d'autres donateurs ont également adopté la méthode d'appui direct aux populations, mais ils n'ont pas pu avoir les résultats positifs du fait que les captures n'ont pas pu être augmentées en raison de l'épuisement des ressources halieutiques. En particulier dans le cadre des programmes financés par le Japon qui ont démarré au début des années 1990 l'accent sur l'organisation des pêcheurs et la formation de ceux-ci était moins fort par rapport à ceux mis en œuvre ces dernières années. C'est seulement dans les projets mis en œuvre après le centre de la pêche à Kayar que l'accent est mis sur l'organisation des participants, et désormais il est souhaitable de mettre en place un système permettant notamment l'échange d'informations entre les projets, l'intervention conjuguée et la rétroaction de l'expérience acquis dans le passé.

Comme il en est décrit à III-85, la motivation pour la participation de populations aux activités qui ne rapportent pas de profits directement est médiocre. Certes, pour les activités qui permettent d'obtenir les profits en courte durée, la motivation pour la participation de populations s'intensifierait, mais pour les activités qui nécessitent une longue durée jusqu'à ce qu'elles portent leur fruit telles que la gestion des ressources il est nécessaire de prendre les mesures d'abord pour sensibiliser les populations. Il est donc souhaitable d'intégrer dans les projets les activités permettant de renforcer la motivation pour la participation des populations telles que la visite par les représentants de chacun des villages de pêcheurs aux villages de pêcheurs où les récifs de pêche artificiels sont déjà installés et par conséquent la base de la gestion des ressources est déjà mise en place et la présentation de cas de succès auprès de chacun des villages de pêcheurs au moyen de brochures.

## **(5) Renforcement de la fonction de suivi des projets/programmes**

Dans le secteur de la pêche au Sénégal qui fait l'objet de la présente évaluation, nombreux projets ont été mis en œuvre dans le cadre de la coopération financière non remboursable. L'état de fonctionnement de ces projets fait l'objet d'un suivi périodique par les experts envoyés en tant que conseillers administratifs et font l'objet du compte rendu par ceux-ci auprès du bureau de JICA au Sénégal. Ces experts donnent les conseils adéquats lorsqu'un problème survient au sein du projet ou pour la mise en œuvre de mission de suivi ou de micro-projets si besoin est.

Le système de suivi adopté dans le secteur de la pêche du Sénégal est très efficace et pourra donc servir largement de modèle de référence pour les projets de la JICA, d'autres secteurs ou d'autres pays. Il est recommandé d'examiner la systématisation et la généralisation de ce système de suivi pour l'appliquer à d'autres pays et d'autres secteurs.

En outre, lors de la présente mission il a confirmé que les différentes étapes de mise en oeuvre des projets de la coopération financière non remboursable et de l'assistance technique sont communiquées au siège de la JICA par l'intermédiaire des bureaux de la JICA à l'étranger de sorte que la JICA soit mise périodiquement au courant de leur état d'avancement. L'organisme d'exécution de chacun des projets est également au courant de ce système de suivi par la JICA et fournit son appui pour qu'il n'y ait pas de divergences sur les orientations de mise en œuvre entre la partie japonaise et la partie sénégalaise. Néanmoins, ce suivi est effectué seulement au niveau de chargés de projets mais la gestion des informations n'est pas assurée au niveau des bureaux/services concernés, ce qui se traduit par la difficulté quant à la confirmation des informations antérieures après la permutation de chargés de projets.

Les recommandations et leçons tirées du résultat du suivi et de l'évaluation peuvent contribuer largement à l'amélioration des projets/programmes de l'aide publique au Développement. Les informations relatives aux activités de chacun des projets recueillies par les chargés de projets de la JICA sont une source importante d'informations concernant les différentes activités d'évaluation. Il est souhaitable que la systématisation du système de suivi soit basée sur la gestion des informations au niveau des services compétents et des bureaux de la JICA à l'étranger. L'amélioration et le renforcement du système de suivi et du système de gestion des informations permettront d'accumuler les informations de chacun des projets/programmes et d'assurer la rétroaction des leçons et des recommandations tirées de chacun des cas de succès et de cas d'échec.

## **(6) Points à améliorer pour la mise en valeur du PLM (Modèle Logique d'Approche Programme)**

Lors de l'évaluation sectorielle du secteur de la pêche, le modèle logique d'approche programme (Programme Approach Logic Model = PLM) a été adopté pour synthétiser le lien "objectifs – moyens" de chacun des projets/programmes et de les arranger en termes des activités et des apports par objectif. Toutefois, pour les problèmes ci-dessous indiqués, l'équipe d'évaluation n'a pas pu effectuer l'analyse jusqu'au niveau normalement requis du PLM.

- a. Dans le cadre du système actuel de la coopération financière non remboursable les données d'estimation de coûts ne sont pas conservées pendant une longue période requise par le PLM.
- b. Du fait que les coûts des projets d'infrastructures ne sont pas calculés par objectif (usage), il est difficile de calculer les montants estimatifs sous forme requise par le PLM.

Pour la promotion de l'approche programme, le PLM qui consiste à évaluer les programmes sur la base des activités et apports par objectif est très utile. Dans le cadre de la promotion de l'approche programme, il est souhaitable de tenir compte de l'amélioration de la méthode d'estimation de coûts de manière que les données d'estimations de coûts de projets de la coopération financière non remboursable puissent être classifiées aussi par objectif des infrastructures et équipements de projets.

### **3 Amélioration de la formulation et de la mise en œuvre des projets individuels**

Dans les pages qui suivent sont décrites les recommandations relatives aux projets individuels tirées du résultat d'évaluation des projets de la coopération financière non remboursable et de l'assistance technique mise en œuvre dans les secteurs de la pêche et du développement rural.

#### **3.1 Recommandations relatives au secteur de la pêche**

##### **(1) Appui à la gestion des ressources basée sur la stratégie à long terme**

Au vu de la tendance de l'aide du Japon, il semble qu'elle est au stade de transition de l'aide relative au développement de la pêche artisanale visant l'augmentation du volume de captures vers celle visant un développement durable des ressources halieutiques. Toutefois, dans la circonstance actuelle où l'approche programme n'est pas encore introduite, il reste à savoir comment le Japon va appuyer la gestion des ressources halieutiques du Sénégal. Dans le cadre de "la mission d'évaluation et de planification de la gestion des ressources du secteur de la pêche" qui aura lieu en 2003, la quantité des ressources sera déterminée et un plan directeur sera élaboré. Il est souhaitable d'élaborer un plan d'aide à long terme en tenant compte d'éventuelle mise en œuvre du plan directeur élaboré pour que la partie sénégalaise et la partie japonaise puissent avoir une vision commune sur la méthode de mise en place de la gestion des ressources halieutiques au Sénégal.

##### **(2) Développement de la pêche régionale intégrant le développement de la pêche artisanale, le renforcement des infrastructures d'écoulement des produits de pêche et la gestion des ressources**

L'aide du Japon relative au développement de la pêche artisanale a adopté une approche intégrée englobant les captures, la transformation et l'écoulement des produits. Dans les villages où la pêche n'est pas encore développée, ce type d'approche intégrée est jugé efficace.

En outre, en ce qui concerne la gestion des ressources, avant la mise en œuvre du “projet du centre de la pêche à Kayar” la gestion des informations au niveau des localités de production et des bases d’écoulement des produits était pratiquement nulle. Les données statistiques de la pêche sont un élément important pour la gestion des ressources. Désormais, lors de l’élaboration de projets dans les domaines du développement de la pêche artisanale et du renforcement des infrastructures d’écoulement de produits, il est souhaitable d’y intégrer la collecte et la gestion des informations relatives à la production et à l’écoulement des produits.

**(3) Révision des activités des volontaires japonais pour la coopération à l’étranger (JOCV) en mettant l’accent sur l’assistance technique**

“Le projet de développement de la pisciculture des huîtres” qui fait partie du groupe de projets objet de la présente mission d’évaluation consiste en l’envoi en continu de volontaires individuels pour le développement de la technologie de pisciculture des huîtres. L’une des caractéristiques de ce groupe de projets est que chaque fois que le nouveau volontaire est affecté, celui-ci adopte une approche autre que celle adoptée par son prédécesseur, ce qui signifie l’absence d’une base permettant des études et recherches cohérentes. Du point de vue de l’assistance technique, les activités d’études de chacun des volontaires se limitent à celles du type individuel et sont jugées non efficaces. Il est donc nécessaire d’examiner les mesures permettant une meilleure mise en valeur des efforts des volontaires. De la manière plus concrète, les mesures ci-dessous indiquées peuvent être envisagées :

- a. Lors qu’il s’agit d’un projet qui consiste à envoyer en continu les volontaires individuels, un plan à long terme qui définit clairement la durée et le contenu du projet est élaboré.
- b. Comme un des modes d’envoi de volontaires JOCV, il existe un mode dit “envoi d’équipe” qui consiste à envoyer les volontaires de plusieurs professions en tant qu’une équipe d’un projet pour un objectif à atteindre commun et ce avec un plan des activités commun. Même pour les volontaires individuels, lorsqu’il s’agit d’un envoi de volontaires pour une longue durée, un mode d’envoi qui est similaire à celui d’envoi d’équipe et qui permet aux volontaires qui se succèdent de mener les activités suivant un plan des activités commun est élaboré.

**(4) Amélioration des services pour les besoins d’entretien après le projet tels que système de fourniture de pièces de rechange**

Dans la plupart des cas les installations et équipements fournis dans le cadre de projets de la coopération financière non remboursable du Japon sont composés en grande partie de produits japonais. Dans ce cas, la facilité d’approvisionnement en pièces de rechange constitue des fois un facteur qui détermine un bon déroulement de projets. Aussi, dans certains des projets ayant fait l’objet de la présente évaluation, en raison de la non disponibilité de pièces de rechange de chambres froides, de véhicules, etc., les activités ont été perturbées pendant un certain temps.

Dans le cadre de projets de la coopération financière non remboursable, les installations et équipements sont fournis avec certaine quantité de pièces de rechange d'une part, et une liste des concessionnaires locaux traitant les pièces de rechange est remise au pays bénéficiaire d'autre part. Toutefois, lorsque la durée d'un projet s'étend sur une longue période, l'approvisionnement en pièces de rechange peut être des fois difficile pour des raisons notamment du déménagement de concessionnaires et des démarches compliquées. Comme une des activités pour faciliter un bon fonctionnement de projets financés par le Japon, il conviendra d'examiner la mise en place d'un système de services pour les besoins d'entretien plus efficace afin de faciliter aux entités chargées du fonctionnement des installations réalisées par l'aide d'approvisionner en pièces de rechange.

#### **(5) Coordination avec d'autres donateurs au niveau de projets**

Il a été constaté dans le secteur de la pêche qu'un bateau de pêche de recherche fourni par la coopération financière non remboursable du Japon est exploité et géré avec l'appui de l'assistance technique de la France. Dans ce cas, après l'achèvement de l'assistance technique de la France, une mission composée d'experts et du personnel de la FAO a assuré le transfert de technologie à l'entité chargée de la gestion de ce bateau.

L'appui sous l'aspect soft relatif au fonctionnement et à la maintenance des équipements est une composante importante pour atteindre les objectifs, mais le Japon ne peut pas faire toute l'aide. L'intervention par plusieurs organismes ci-dessus indiquée n'a pas été réalisée avec une intention particulière. Cependant, désormais afin d'effectuer une aide efficace avec les apports limités, il serait nécessaire d'examiner les interventions conjointes par plusieurs organismes donateurs.

### **3.2 Recommandations relatives au développement rural**

#### **(1) Amélioration du fonctionnement des projets d'approvisionnement en eau par la mise en place du système de facturation de l'eau au volume**

Du fait que le secteur de "l'approvisionnement en eau" est un des secteurs prioritaires du Japon et qu'un projet d'assistance technique "le Projet de l'Eau Potable pour Tous et de l'Appui aux Activités Communautaires" va démarrer au Sénégal, l'aide du Japon dans ce secteur se poursuivra.

Parmi les comités de gestion de l'eau des villages que les membres de la mission ont visités dans le cadre de la présente mission, certains ont déjà acquis la compétence en matière du fonctionnement et de la gestion de projets hydrauliques mais d'autres restent toujours incapables ou n'ont pas la volonté de les assurer. Certes, tous ces comités de gestion ont été confrontés par des échecs répétés et essaient d'assurer le fonctionnement et la gestion de projets par tâtonnements. En effet, dans de nombreux villages où le système de facturation à un montant homogène pour tous les ménages a été remplacé par un système de facturation en fonction du volume d'eau consommé le comité de gestion fonctionne de la manière satisfaisante. Ces cas ont aussi eu comme effet la conscientisation de rationnement de l'eau chez les populations et la mise en place de compteurs d'eau sur les robinets communs a permis une facturation de l'eau plus précise.

Pour les projets du “secteur d’approvisionnement en eau” à réaliser d’ores et déjà, il importe d’examiner la mise en place du système de vente de l’eau au volume comme un moyen efficace pour leur bon fonctionnement. Il convient de préciser en outre que les installations réalisées dans le cadre de la coopération financière non remboursable dans ces dernières années sont équipées de compteurs d’eau sur les robinets de manière à permettre la mise en place du système de facturation de l’eau au volume. Concernant les projets d’approvisionnement en eau réalisés dans le cadre de la coopération financière non remboursable, il peut se conclure que la rétroaction des projets antérieurs est assurée de la manière pertinente.

## **(2) Amélioration du ratio des hommes et femmes au sein des comités de gestion**

Les plus grands bénéficiaires de projets d’approvisionnement en eau sont les femmes et les enfants qui doivent se charger du puisement de l’eau. Cependant, au sein des comités de gestion de l’eau ayant fait l’objet de la présente évaluation les hommes sont en majorité écrasante, à voire 2 sur 9 comités de gestion sont composés seulement d’hommes.

Dans le cadre de l’étude menée par la mission, aucun inconvénient dû au faible nombre de membres femmes dans les comités de gestion de l’eau n’a été constaté. Toutefois, si le nombre de membres femmes qui sont les réels utilisateurs est faible, il est fort probable que les comités de gestion de l’eau ne puissent pas identifier le besoin réel des utilisateurs.

Il est donc souhaitable que pour les projets d’approvisionnement en eau les comités de gestion soient composés aussi de membres femmes à un ratio supérieur à une certaine valeur. Néanmoins, du fait que l’impact généré par l’augmentation de membres femmes est inconnu, il y a lieu d’inclure dans les activités l’étude de suivi en la matière et d’assurer la rétroaction du résultat dans les projets futurs.

## **(3) Nécessité de déterminer les objectifs ou résultats pouvant être atteints pour l’envoi d’équipe de JOCV**

Concernant le projet de santé de Goudiry, on peut citer comme un des défis à relever le fait que chacun des volontaires était obligé jusqu’à un certain stade du projet de procéder par tâtonnements pour des raisons notamment de l’imprécision de l’objectif, du contenu des activités et de l’étendue d’intervention initiale du projet et de l’indétermination du plan des activités. Pour que les volontaires de différentes professions puissent intervenir pour un même objectif en tant qu’une équipe, il est indispensable d’analyser et identifier clairement l’état des lieux et l’étendue d’interventions, de déterminer l’objectif et le résultat pouvant être atteints et d’élaborer un plan des activités. Il est aussi nécessaire de fournir les appuis pour l’amélioration de l’objectif et du contenu des activités et de détacher le personnel à cet effet au fur et à mesure du besoin.

## **(4) Définition des activités avec éventuelle collecte des données de l’état des lieux**

Au cours de la présente mission un certain nombre d’effets synergiques ont été constatés, mais l’évaluation restait en grande partie qualitative. Du fait qu’en général

les données statistiques ne sont pas collectées périodiquement dans les villages, pour les données diachroniques nécessaires à l'évaluation la mission était obligée de faire appel au résultat d'entretiens auprès de villageois et de personnes concernées.

Pour les projets ayant comme cible les villages, il est préférable d'intégrer dès le début dans les activités du projet la collecte des données de l'état des lieux qui sont nécessaires au suivi et à l'évaluation aussi bien pour les effets synergiques que pour d'autres effets. Il est aussi préférable pour les projets dont les femmes sont les bénéficiaires directes tels que ceux d'approvisionnement en eau de mettre en place un système de collecte des données de l'état des lieux adéquat et adapté à l'objectif du projet qui consiste par exemple à collecter les données principalement auprès des femmes.

#### **(5) Mise en œuvre de l'aide qui tient compte de l'amélioration du revenu**

Comme effets des projets ayant fait l'objet de la présente évaluation, l'augmentation du revenu et l'accroissement d'accès à l'emploi n'ont pas été jugés très élevés. Du fait que l'augmentation du revenu est un des défis à relever importants, il est nécessaire de mettre en œuvre une aide qui permet de contribuer non seulement à l'amélioration de l'approvisionnement en eau, de l'éducation et de la santé et des soins médicaux, mais aussi à l'augmentation du revenu comme effet synergique.