

Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)

Etude
sur
L'Approche de la JICA en matière de Formulation de
Projets Développement Agricole et Rural en
République Populaire du Bangladesh
et
L'Applicabilité aux Autres Bureaux
de la JICA à l'étranger

Projet de Rapport Final

Août 2005

Le Centre International de Développement du Japon (IDCJ)

RD
JR
05-49

Table des matières

Table des matières.....	i
Résumé exécutif	iii
Abréviations et acronymes.....	x
1. Introduction.....	1
1.1 Arrière-plan et objectif de l'étude	1
1.2 Etendue de l'étude	1
1.3 Calendrier de travail	2
1.4 Organisation du Rapport.....	2
2. Rôle des Bureaux de la JICA à l'étranger en matière de formulation de projets et dans le Processus d'approbation	3
2.1 Cycle de gestion du Projets et rôle des Bureaux de la JICA à l'étranger	3
2.2 Rôle des Bureaux de la JICA à l'étranger en matière de formulation de projets	4
2.3 Processus d'approbation.....	6
3. Points de vue des Administrateurs du Siège de la JICA en matière d'évaluation des projets.....	8
3.1 Evaluation du Questionnaire de la demande des Projets	8
3.2 Points de vue des administrateurs du Siège de la JICA en matière d'évaluation des projets	8
3.3 Information nécessaire pour l'évaluation des projet au Siège de la JICA.....	13
4. Le Modèle Bangladeshi et sa pertinence en matière de formulation des projets.....	15
4.1 Le Modèl Bangladeshi : Arrière-plan, Objectif et Activité.....	16
4.1.1 Arrière-plan: Environnement de l'APD du Japon au Bangladesh	16
4.1.2 Objectif : surmonter les contraintes à l'exécution de l'APD japonaise.....	16
4.1.3 Activité: matérialiser « la sélection, la concentration et la collaboration »	17
4.2 Pertinence et problèmes du Modèle Bangladeshi pour la formulation de projets	21
4.2.1 Principales réalisations dans le secteur du développement agricole et rural.....	21
4.2.2 Pertinence du Modèle Bangladeshi en matière de formulation de projets	22
4.2.3 Questions pour la formulation des projets efficaces	23
4.3 Méthodes de collecte de l'information au Bureau de la JICA au Bangladesh	26
5. Leçons du Modèle Bangladeshi et recommandations pour la formulation efficace de projets du développement agricole et rural.....	28
5.1 Leçons tirées du Modèle Bangladeshi	28
5.1.1 Sélectionner des secteurs à haute priorité et établir des programmes sectoriels.....	28
5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes.....	28
5.1.3 Utiliser les riches connaissances de la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiair.....	29
5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir une bonne relation avec lui	29
5.1.5 Partager de façon permanente l'information avec les autres bailleurs de fonds	30
5.2 Recommandations pour la formulation efficace des projets du développement agricole et rural	31

5.2.1 Redéfinir un « excellent projet » du développement agricole et rural	32
5.2.2 Rehausser la consistance logique des projets demendés	33
5.2.3 Renforcer l'appui du siège aux bureaux à l'étranger	34
5.2.4 Utiliser l'expertise externe et promouvoir une formulation de projets intégrée à l'exécution.....	35
Appendice	36
Références.....	37

Résumé exécutif

1. Arrière-plan et objectif de l'étude

- (1) Au Bangladesh, l'Ambassade du Japon et les Bureaux étrangers de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) et la Banque Japonaise pour la Coopération Internationale (JBIC) ont tenté d'établir une approche appelée "le Modèle Bangladeshi" et son application pratique depuis 2001. L'approche, caractérisée "sélection, concentration et collaboration", a été adoptée pour réaliser une planification et une exécution plus unifiées et plus cohérentes de l'APD à travers l'utilisation effective des ressources limitées des organisations concernées par l'APD. Le Département du Développement Rural de la JICA a pris bonne note du fait que le taux d'approbation des projets (le pourcentage des projets notés A ou B) s'est amélioré comme indiqué ci-dessous ; ce taux croissant est attribué à l'application de ce modèle.

Année fiscale		Nombre total	O (A/B)	(C)	X (D)	% de O
2003	Total JICA	51	10	6	35	20
	Dép. du Développement Rural	10	2	3	5	20
2004	Total JICA	43	20	3	20	47
	Dép. du Développement Rural	6	2	0	4	33
2005	Total JICA	43	26	2	15	60
	Dép. du Développement Rural	4	3	0	1	75

- (2) En même temps, le Département du Développement Rural a réalisé, à partir d'avril 2004, une Etude pour préparer les Directives pour l'Identification et la Formulation des Projets du Développement Agricole et Rural (*Directives for Identification and Formulation of Agriculture and Rural Développement Projets*, ci-après désignées "les Directives") pour quelques pays sélectionnés. Ces Directives sont utilisées comme document de référence des bureaux de la JICA à l'étranger pour identifier et formuler des projets hautement faisables.
- (3) Comme partie du travail de formulation de ces Directives, cette Etude a aussi pour objet de tirer des leçons destinées à l'identification et la formulation de projets du développement agricole et par les bureaux de la JICA à l'étranger et le Département du Développement Rural, en analysant l'approche et le processus adoptés par le Modèle Bangladeshi qui est reconnu comme un cas pionnier dirigé par une équipe spéciale de l'APD (*ODA Task Force* ci-après référé "l'ODA-TF") pour identifier et formuler les projets.
- (4) Ce rapport consiste en: 1) la présentation des rôles assumés par les bureaux de la JICA à l'étranger dans l'identification et la formulation des projets et dans le processus d'approbation des projets demandés eu égard à la mutation en cours vers la gestion orientée vers le terrain (Chapitre 2); 2) la présentation de divers points de vue construits par le personnel du Siège de la JICA pour examiner les projets demandés (Chapitre 3); 3) l'analyse de la pertinence et des rôles du Modèle Bangladeshi en matière d'identification et de formulation des projets et la présentation de ses méthodes de collecte d'information (Chapitre 4); et 4) les discussions des leçons tirées du modèle et des recommandations pour une identification et une formulation efficace des projets dans le domaine du développement agricole et rural (Chapitre 5).

2. Rôles des Bureaux de la JICA à l'étranger en matière de formulation des projets et dans le Processus d'approbation

- (1) Suite à la tendance au renforcement des capacités des Bureaux de la JICA à l'étranger qui a commencé pendant l'année fiscale 2004, la fonction de gestion des programmes et projets est actuellement en train d'être transférée du siège vers les différents bureaux à l'étranger. Dans ce mouvement, les rôles assumés par les bureaux à l'étranger pendant l'étape de l'identification et de la formulation des projets sont classés en cinq vastes catégories: 1) consultations et coordination avec l'ODA-TF; 2) consultations et coordination avec le gouvernement du pays bénéficiaire et les autres partenaires au développement ; 3) interview des experts de la JICA, des consultants et autres personnes ressources pour collecter l'information et leurs idées; 4) examen de la faisabilité du projet; et 5) préparation et soumission du Questionnaire de la demande des projets.
- (2) Les projets identifiés et formulés sur la base des activités décrites en (1) ci-dessus, sont compilés en Questionnaire de la demande des projets qui est ensuite soumis au Siège. Les projets demandés sont triés selon les divers secteurs par les départements régionaux concernés. Simultanément, le département concerné par les thèmes de développement proposés (le Département du Développement Rural dans le présent contexte) les examine et les évalue aux points de vue sectoriel et technique, en tenant compte des politiques de la JICA en matière de développement agricole et rural indiquées dans « les Directives Thématiques » et « l'Approche efficace » (Titre original est en anglais : *JICA Thematic Directives and te Approaches for Systematic Planning de Développement Projets*).

3. Points de Vue des Administrateurs du Siège de la JICA en matière d'évaluation des projets

- (1) L'Equipe de l'étude a mené des interview auprès des directeurs et administrateurs du Département du Développement Rural et des départements régionaux concernés, dans l'intention de vérifier l'hypothèse selon laquelle les projets formulés avec le Modèle Bangladeshi remplissent leurs critères d'approbation. Cependant, il n'existe pas au niveau du Siège de la JICA, de critères déterminés ou unifiés de sélection des projets qui doivent être exécutés aux fins d'accorder une réponse flexible aux besoins au niveau du terrain. Néanmoins, les directeurs et administrateurs du siège examinent le Questionnaire de la demande des projets de certains points de vue qui sont classés en six vastes catégories comme montrées ci-dessous.

Catégorie	Points de Vue d'examen de l'information sur les projets demandés
(1) Quel est le problème à aborder? – Le problème et son arrière-plan	Il est important que le questionnaire de la demande des projets comprend une description concrète du problème. La description de l'arrière-plan est également importante pour que le statut du problème puisse être déterminé eu égard au développement économique et/ou au développement agricole et rural du pays concerné.
(2) Qu'est-ce qui devrait être réalisé? – L'objectif / but et les résultats attendus	Il est important que les buts du projet et les résultats (attendus) de l'exécution soient clairement décrits. Il est souhaitable pour tout programme/projet de mettre l'accent sur la « population »
(3) comment l'objectif / but peut être atteint? – Activités et méthodes d'exécution	Il est important de présenter clairement les étapes pour atteindre l'objectif / but, c'est-à-dire, les activités concrètes, le niveau des intrants (y compris la sélection d'un instrument), la faisabilité technique et les procédures et méthodes prévues, etc.
(4) Est-ce que le projet est faisable? – Faisabilité technique, financière et	Pour qu'un projet demandé puisse être évalué au Rang A ou Rang B, il est essentiel de convaincre l'évaluateur au niveau du siège de la faisabilité de son exécution conformément aux étapes indiquées. Saisir la situation de la zone ciblée et l'étendue des

institutionnelle	compétences aussi bien que la capacité institutionnelle et financière de l'organisme d'exécution potentiel, revêt une certaine importance en plus de la vérification de la faisabilité technique du projet.
(5) Est-ce que le projet est conforme à la politique de l'APD Japonaise?	D'abord, les projets demandés doivent être en harmonie avec ce qui suit : 1) la réduction de la pauvreté et la sécurité humaine qui sont les principes de la politiques d'assistance de la JICA; 2) les domaines de priorité établis par le Programme d'assistance par pays et le Programme par pays de la JICA et; 3) le programme sectoriel et les politiques d'assistance préparés par l'ODA-TF du terrain. En outre, le Département du Développement Rural met l'accent sur la dualité des points de vue du développement agricole et du développement rural en conformité avec les Directives et l'Approche efficace de la JICA. Pour l'exécution d'un projet du développement agricole, l'amélioration attendue dans la vie des populations rurales doit être clairement indiquée comme dans le cas d'un projet du développement rural. Il est aussi important de se référer au budget estimatif alloué à la région et/ou au pays préparé par chaque département régional de la JICA en conformité avec les politiques de l'APD du Ministère des Affaires Etrangères.
(6) Est-ce que le projet est conforme à la politique de développement du pays bénéficiaire?	L'harmonie avec les politiques et plans de développement du pays bénéficiaire est aussi importante. Dans certains cas, la conformité, non seulement des objectifs du projet mais aussi des méthodes d'exécution et des intrants, avec les politiques du pays bénéficiaire est aussi examinée.

- (2) La série d'interview menée au Siège de la JICA a établi que les administrateurs du siège responsables de l'examen du Questionnaire de la demande des projets, ont besoin d'une information qui est classée en gros en trois types selon: 1) le cadre du projet; 2) la situation du pays bénéficiaire et; 3) la situation du Japon. Dans ce cas-ci, l'information pourrait inclure le type d'information devant être obtenue pendant l'étude d'évaluation ex-ante qui suit l'approbation du projet. Cependant, il est souhaitable pour les bureaux à l'étranger de collecter une large gamme d'information en utilisant des consultants et le personnel national de façon à ce que l'information puisse y être accumulée comme matériel de référence pour répondre rapidement aux demandes du Siège.

4. Le Modèle Bangladeshi et sa pertinence en matière de formulation de projets

- (1) En particulier, dans le cadre de l'aide au Bangladesh où un grand nombre de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux fournissent de diverses formes d'assistance, le Modèle Bangladeshi vise à surmonter les contraintes de planification et d'exécution de l'APD japonaise et à conduire l'assistance d'une façon plus unifiée et cohérente grâce à « la sélection, la concentration et la collaboration ». Les politiques de base adoptées par le Modèle Bangladeshi sont les suivantes.

Sélection	Sélection de secteurs à haute priorité et de secteurs prioritaires de l'APD japonaise en tenant compte du Programme d'Assistance par Pays pour le Bangladesh, l'APD en cours et celui des années passées du Japon au Bangladesh, des stratégies et plans de développement du Gouvernement du Bangladesh et de la situation de l'assistance octroyée par les autres bailleurs de fonds.
Concentration	Pour rehausser l'efficacité et l'efficience de l'APD, les ressources disponibles de l'aide pour les intrants, l'affectation du personnel et la coordination de l'aide, etc., sont concentrées dans les secteurs à haute priorité et les secteurs prioritaires. Un groupe de travail sectoriel (sector working group: SWG) est installé pour chaque secteur à haute priorité ou secteur prioritaire dans le but de partager et construire systématiquement des connaissances essentielles.
Collaboration	L'Ambassade du Japon, le Bureau de la JICA et le Bureau de la JBIC au Bangladesh affectent le personnel à chaque SWG de façon trans-organisationnelle. Les trois organisations participent conjointement aux discussions tenues avec le Gouvernement bangladeshi et à la coordination de l'aide et partagent l'information entre elles. La collaboration et la communication avec les ONG japonaises et les entreprises privées sont renforcées à travers le Groupe d'Etude sur l'Assistance au Développement pour le Bangladesh. Des efforts sont faits pour partager l'information avec les autres membres de la communauté des bailleurs de fonds à travers les sites WEB de l'Ambassade du Japon, listes d'abonnés, des réunions d'étude, etc.

(2) La première caractéristique des activités dans le cadre du Modèle Bangladeshi, réside dans le partage de l'information et l'échange d'idées avec les autres Japonais engagés dans les efforts d'assistance en plus de la collaboration impliquant l'Ambassade du Japon, la JICA, la JBIC et la JETRO. Deuxièmement, les secteurs à haute priorité et les secteurs prioritaires ont été sélectionnés en conformité avec le plan de développement (I-PRSP) du Bangladesh. Troisièmement, un groupe de travail sectoriel (SGW) est installé pour chaque secteur à haute priorité ou secteur prioritaire et un programme sectoriel est formulé pour chaque secteur à haute priorité. Quatrièmement, un diagramme de corrélation, pour les projets en cours et les projets programmés dans chaque secteur, est préparé pour établir des relations mutuelles entre les projets, pendant le progrès du travail pour clarifier de la programmation de l'introduction de nouveaux projets et des budgets prospectifs pour ces projets à travers la formulation d'un plan itératif.

(3) Les achèvements majeurs du Modèle Bangladeshi réalisés dans le secteur du développement agricole et rural jusqu'en mars 2005 sont résumés ci-après.

Sélection	<p>Circonscrire les composantes principales</p> <p>« L'augmentation du revenu et de la productivité », « la fourniture d'infrastructures rurales » et « le renforcement des institutions de la collectivité locale et des populations pauvres » sont institués comme les majeures composantes (domaines de priorité à l'intérieur du secteur) sur la base de questions de développement comme « la faible productivité de l'agriculture et la pauvreté dans les zones rurales », « le manque d'infrastructures rurales » et « la faible gouvernance et la faible participation locale » identifiées par le SWG du Développement Agricole et Rural</p> <p>Les projets en cours font l'objet d'une revue afin d'examiner la pertinence de l'assistance japonaise octroyée jusqu'à présent.</p>
Concentration	<p>Concentration des ressources dans les composantes indiquées ci-dessus</p> <p>Le lien existant entre les projets en cours a été vérifié et les projets en cours ou planifiés sur les cinq prochaines années, ont été examinés pour chaque composante majeure aux fins d'une assistance unifiée et cohérente au niveau du secteur dans sa globalité.</p> <p>La préparation du plan itératif progresse, en mars 2005, sur la base du programme sectoriel afin de déterminer le moment souhaitable pour la programmation de l'introduction de nouveaux projets et leurs budgets probables.</p>
Collaboration	<p>Collaboration entre l'Ambassade du Japon, la JICA et la JBIC, discussions avec le Gouvernement bangladaï et coordination avec les autres bailleurs de fonds</p> <p>Toutes ces trois organisations ont affecté des représentants aux SWGs pour stimuler les discussions trans-organisationnelles.</p> <p>La coordination entre les principales composantes a été promue à travers l'affectation d'un conseiller en développement rural (infrastructure) au LGED et d'un coordinateur du programme de développement rural au Bureau de la JICA.</p> <p>Le Groupe d'Etude sur l'Assistance au Développement pour le Bangladesh a été formé pour partager et échanger l'information avec les autres Japonais engagés dans les efforts d'assistance (le secteur du développement agricole et rural a été particulièrement actif dans les discussions trans-organisationnelles et les réunions d'étude sur l'assistance au développement.)</p> <p>Une version anglaise du programme sectoriel a été préparée (une version révisée est en train d'être élaborée, en mars 2005) pour indiquer l'orientation de l'assistance japonaise dans ce secteur, au gouvernement bangladaï et aux autres bailleurs de fonds.</p> <p>Le partage d'information est promu grâce aux sites WEB, aux listes d'abonnés, etc.</p>

(4) La coordination entre les différentes organisations est essentielle pour l'exécution et la promotion des politiques de base décrites plus haut. Pour une bonne coordination, il est particulièrement important que les parties impliquées trouvent suffisamment d'avantages pour justifier les coûts et que les motivations liées à la coordination soient clairement reconnues. L'on croit que la coordination entre les membres participant au Modèle Bangladeshi a beaucoup progressé grâce aux motivations et avantages suivants.

- Au fur et à mesure que les membres discutent diverses questions avec le personnel de différentes organisations, ils développent la capacité de formuler et de concevoir des projets à partir de divers points de vue.
- Les discussions en position égale rendent celles-là à la fois utiles et agréables.
- De « meilleurs résultats » et des « résultats hautement évalués » peuvent être atteints grâce à la coordination entre les projets.
- Beaucoup de membres sont au courant de l'importance de la politique du Gouvernement japonais de promotion d'une assistance orientée / dirigée sur le terrain.
- Comme le Modèle Bangladeshi est en train d'attirer beaucoup d'attention de la part des gens engagées dans l'APD du Japon, la participation au modèle donne à ses membres un sentiment de satisfaction sociale.

- (5) La situation actuelle du Modèle Bangladeshi et du SWG du développement agricole et rural montre que diverses activités associées prennent racine graduellement. Ces activités reflètent les expériences et les connaissances de la JICA en matière de formulation de politiques d'assistance par l'ODA-TF et elles sont les résultats de la présentation de ces politiques d'assistance au Gouvernement bangladeshi et aux autres bailleurs de fonds lors des réunions d'étude sur le développement et des opinions obtenues à une plus vaste échelle à travers des activités de la JICA.
- (6) Comme rapportée au chapitre 3, l'importance liée à la collecte de l'information (pour la rendre disponible sur demande du siège de la JICA) nécessaire à l'évaluation des projets demandés, a été plusieurs fois exprimée pendant les entretiens menés au siège. Dans le Modèle Bangladeshi, les exigences du siège concernant le questionnaire de la demande des projets, sont satisfaites par les efforts du groupe en matière de partage actif de l'information et l'échange de vues au sein des membres du SWG et avec les personnes ressources du Bangladesh et d'ailleurs ; ce qui va souvent au-delà de la capacité des administrateurs individuels.

5. Leçons tirées du Modèle Bangladeshi et Recommandations pour la formulation efficace des projets du développement agricole et rural

- (1) Les leçons tirées du Modèle Bangladeshi en relation avec l'identification et la formulation des projets dans le domaine du développement agricole et rural sont indiqués ci-après. L'on pense que ces leçons contribueront à l'augmentation du taux d'approbation des projets du développement agricole et rural pour les autres pays bénéficiaires. Parmi ces leçons, l'élaboration d'un programme sectoriel peut être considérée comme une solution pour l'identification et la formulation des projets efficaces.

<ul style="list-style-type: none"> • 5.1.1 Sélectionner des secteurs à haute priorité et formuler des programmes sectoriels
<ul style="list-style-type: none"> • Le Modèle Bangladeshi a défini les secteurs à haute priorité et les secteurs prioritaires, en tenant compte de l'envergure des ressources d'assistance disponibles du côté japonais et des besoins globaux de développement. Pour le secteur à haute priorité, les SWGs ont élaboré un programme sectoriel pour leurs secteurs respectifs. Le travail de préparation d'un diagramme de corrélation et d'un plan itératif de projets basés sur les programmes sectoriels, est en progression. • L'identification et la formulation des projets basés sur un tel programme sectoriel, le diagramme de corrélation et le plan itératif, sécuriseront « la consistance logique des projets », facilitant la préparation du questionnaire de la demande des projets qui est soutenu par une riche information en arrière-plan et est ainsi, hautement persuasif.
<ul style="list-style-type: none"> • 5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et avoir des discussions transparentes
<ul style="list-style-type: none"> • Un projet qui se conforme aux politiques mises en place par l'ODA-TF est hautement persuasif face au Siège de la JICA et est, par conséquent, susceptible d'être évalué au Rang A ou Rang B. Dans le cadre de l'ODA-TF, les discussions basées sur la forte prise de conscience des problèmes auxquels font face les membres individuels de l'ODA-TF, se traduisent non seulement par la diversification de points de vues mais aussi, créent un sens d'unité parmi les participants et le sentiment qu'ils font partie des efforts du « Japon en tant que Nation » pour développer des projets de valeur pour le pays bénéficiaire. • Les effets positifs décrits plus haut peuvent être atteints seulement à travers les discussions transparentes et dans une atmosphère de confiance et d'égalité parmi les participants indifféremment de leur position officielle. Le contenu des discussions lors des réunions de l'ODA-TF devrait être ouvertes autant que possible afin d'assurer une consistance

logique, sans avoir d'opinions partiales de certains membres.	
5.1.3 Utiliser les riches connaissances de la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiaire	
<ul style="list-style-type: none"> • Une des raisons qui expliquent la réussite de l'élaboration d'un programme sectoriel du développement agricole et rural par l'ODA-TF au Bangladesh, c'est l'existence des riches connaissances de la situation socio-économique et des mécanismes administratifs des zones rurales du Bangladesh qui ont été accumulées à travers des efforts pendant longtemps, tels que l'Etude Conjointe sur le Développement agricole et rural (<i>Joint Study on Agricultural and Rural Développement</i> : JSARD), l'Etude Conjointe sur l'Expérience du Développement Rural (<i>Joint Study on Rural Développement Experiment</i> : JSRDE) et le Projet du Développement Rural Participatif (<i>Participatory Rural Développement Project</i> : PRDP), tous assistés par la JICA. • L'implication de personnes bien informées, dont un exemple typique est l'expert affecté à l'Administration du Développement Rural du Bangladesh (<i>Bangladesh Rural Développement Board</i> : BRDB) comme conseiller en administration du développement rural participatif, représente un facteur significatif pour l'utilisation efficace de l'expérience et des connaissances de terrain pour l'élaboration d'un programme sectoriel. Le coordinateur du programme du développement rural de la JICA joue aussi un rôle important en facilitant une bonne coordination et des discussions transparentes des SWGs du Développement Agricole et Rural. 	
5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité des organismes d'exécution et établir de bonnes relations avec eux	
<ul style="list-style-type: none"> • La compétence et la capacité d'un organisme gouvernemental changent généralement avec les politiques, la structure organisationnelle et/ou le changement du responsable. Pendant les dernières années, beaucoup de gouvernements ont entrepris des efforts de réforme, particulièrement dans le domaine du développement agricole et rural, à cause du mouvement vers l'économie de marché, la privatisation et la décentralisation et, une certaine attention doit être prêtée à ces changements. Une collecte constante d'information à partir des administrateurs gouvernementaux du pays bénéficiaire est essentiel pour comprendre précisément la nature et l'envergure de ces changements. • Il y a plusieurs cas où la viabilité d'un projet est inquiétante à cause de la capacité limitée de l'organisme d'exécution sur le plan tant financier que personnel. Lorsque la capacité de l'organisme d'exécution est douteuse ou incertaine, il s'agit de changer l'objectif du projet pour établir le système d'exécution du projet viable et/ou de renforcer la capacité de l'organisme d'exécution et de son personnel ou bien de réviser le cadre du projet. • Il est essentiel de noter que des besoins existent dans divers domaines du secteur du développement agricole et rural. En conséquence, la clarification des responsabilités de l'organisme d'exécution est essentielle pour déterminer jusqu'à ce que l'organisme peut exécuter le projet. 	
5.1.5 Partager continuellement l'information avec les autres bailleurs de fonds	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans une situation où les bailleurs de fonds coordonnent entre eux pour atteindre des buts unifiés, il est essentiel d'exprimer de façon continue ce que le Japon peut faire, non seulement pour le gouvernement du pays bénéficiaire mais aussi pour les autres bailleurs de fonds, pour obtenir leur compréhension de façon à ce que leurs activités d'assistance puissent être mises en œuvre avec efficacité et effectivement. • La clarification des rôles qui doivent être joués par le Japon et la JICA dans la communauté des bailleurs de fonds, entraînera l'identification et la formulation des projets qui peuvent s'adapter aux changements récents dans l'environnement de l'aide. 	

(2) Sur la base des points de vue mentionnés ci-dessus pour l'examen du questionnaire de la demande des projets et des leçons tirées du Modèle Bangladeshi, l'Equipe de l'Etude propose les quatre points selon lesquels les bureaux de la JICA à l'étranger seraient en mesure d'identifier et de formuler des projets du développement agricole et rural plus effectivement, de concert avec le Siège.

Recommandations	Leçons tirées du Modèle Bangladeshi concernées	Points-clés
Recommandations concernant l'élaboration d'une politique		
5.2.1 Redéfinir « un excellent projet » dans le domaine du développement agricole et rural	5.1.1 Sélectionner les secteurs à haute priorité et élaborer des programmes sectoriels 5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter aux bureaux à l'étranger la définition d'un « excellent projet » tel que conçu par le Département du Développement Rural • Clarifier le domaine qui doit être traité par le Département du Développement Rural
5.2.2 Rehausser la consistence logique des projets demandés	5.1.1 Sélectionner les secteurs à haute priorité et élaborer des programmes sectoriels 5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes 5.1.3 Utiliser les riches connaissances de la situation socio-économique des zones rurales du pays	<ul style="list-style-type: none"> • Faire optimiser les projets par les bureaux à l'étranger sur la base de la définition d'un « excellent projet » donnée par le siège • Identifier les besoins de la zone ciblée • Saisir la direction voulue pour le développement du pays bénéficiaire • Saisir les besoins qui peuvent être satisfaits en se basant sur la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution

	<p>bénéficiaire</p> <p>5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui</p> <p>5.1.5 partager l'information de façon continue avec les autres bailleurs de fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier la position stratégique de chaque projet dans les tendances de l'aide (par exemple, coordination des bailleurs de fonds et SWAp) dans le pays bénéficiaire • Promouvoir le partage de l'information et l'échange de vues sur les points ci-dessus avec les autres organisations japonaises concernées par l'APD, l'organisme gouvernementale du pays bénéficiaire, les autres bailleurs de fonds, etc.
Recommandations concernant le système et les institutions		
5.2.3 Renforcer l'appui du siège aux bureaux à l'étranger	<p>5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes</p> <p>5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire pourvoir constamment les bureaux à l'étranger en information et en appui par le siège • Décrire un « bon ou mauvais questionnaire de la demande des projets » et fournir une liste de contrôle pour faire préparer les fiches d'information par les bureaux à l'étranger
5.2.4 Utiliser l'expertise externe et promouvoir la formulation de projets intégrée à l'exécution	<p>5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes</p> <p>5.1.3 Utiliser les riches connaissances sur la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiaire</p> <p>5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner des secteurs prioritaires et des problèmes de développement compatible avec la taille du bureau à l'étranger en question • Utiliser l'expertise externe (personnel et experts externes à la JICA) plus effectivement • Assurer la consistance depuis la formulation du programme jusqu'à son exécution et réduire la durée et le coût de ces deux étapes (amélioration de la performance en termes de coûts grâce à une utilisation consistante de ressources humaines externes)

Abréviations et Acronymes

ADB	Banque Asiatique de Développement
ADF	Fond Asiatique de Développement
ADP	Programme Annuel de Développement
BRDB	Administration du Développement Rural du Bangladesh
C/P	Homologue (Contre-Partie)
CG	Groupe Consultatif
DFID	Département pour le Développement International
EC/EU	Commission Européenne / Union Européenne
EOJ	Ambassade du Japon
ERD	Division des Relations Economiques (DRE du Ministère des Finances)
FY	Année Fiscale (Financière)
GDP	Produit Intérieur Brut (PIB)
GOB	Gouvernement du Bangladesh
IDA	Association Internationale pour le Développement
IDCJ	Centre International de Développement du Japon
IMF	Fonds Monétaire International (FMI)
I-PRSP	Document Intérimaire Stratégique de Réduction de la Pauvreté
JBIC	Banque Japonaise pour la Coopération Internationale
JETRO	Organisation du Commerce Extérieur du Japon
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
JOCV	Service des Volontaires Japonais pour la Coopération à l'Etranger
JSARD	Etude Conjointe sur le Développement Agricole et Rural
JSRDE	Etude Conjointe sur l'Expérience du Développement Rural
LCG	Groupe Consultatif Local
LGED	Département Ingénierie du Gouvernement Local
M&E	Suivi et Evaluation
MDGs	Buts de Développement du Millénaire
NGO	Organisation Non Gouvernementale (ONG)
ODA	Aide Publique au Développement (APD)
ODA-TF	Equipe Spéciale de l'APD (installée localement dans chaque pays assisté par le Japon)
OECD	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PCM	Gestion du Cycle de Projet (GCP)
PRDP	Projet du Développement Rural Participatif
PRSP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (ou Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté)
R/D	Procès-verbal des Discussions
S/W	Etendue des Travaux
SWAp	Approche Etendue au Secteur
SWG	Groupe de Travail Sectoriel
UNDP	Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD)
UNFPA	Fonds des Nations-Unies pour la Population (FNUAP)
UNICEF	Fonds des Nations-Unies pour l'Education et l'Enfance
WHO	Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

1. Introduction

1.1 Arrière-plan et Objectif de l'étude

L'agriculture reste toujours un secteur prépondérant de l'économie de beaucoup de pays en développement, représentant une part substantielle de leur PIB et de leurs recettes d'exportation. La majorité de la population vit dans les zones rurales avec, comme principale occupation, l'agriculture et les activités liées à l'agriculture. Etant donné qu'une grande partie des populations rurales de ces pays sont pauvres, le développement agricole et rural reste aussi significatif du point de vue de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire au niveau du foyer. En effet, le développement agricole et rural est reconnu comme un moyen effectif de réduction de la pauvreté dans ces pays.

Considérant les caractéristiques qui font que la performance du secteur est fortement affectée par les conditions naturelles et socio-économiques du pays ou de la zone cible, le Gouvernement japonais, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) y comprise, a poursuivi une approche du développement agricole et rural spécifique à chaque pays, sur la base du Programme d'Assistance par Pays. Une telle approche était devenue plus importante pour la JICA qui est en train de mettre en place une réforme institutionnelle destinée à renforcer ses opérations étrangères pour répondre plus rapidement et effectivement aux besoins des populations pauvres des pays en développement.

Dans ce contexte, la JICA, en tant qu'agence d'exécution, a mené une étude pour préparer les Directives pour l'identification et la formulation des projets du développement agricole et rural pour ses bureaux à l'étranger dans certains pays sélectionnés (Philippines, Pakistan, Turquie, Ethiopie, Sénégal, Tunisie, Bolivie et Honduras) sur la période allant d'avril 2004 à août 2005. L'étude avait été confiée au Centre International de Développement du Japon (IDCJ)¹.

La présente étude a été menée comme partie de l'étude mentionnée plus haut aux fins de tirer des leçons de l'approche de la JICA en matière d'identification et de formulation de projets au Bangladesh, pour des tâches similaires dans d'autres pays. L'approche, dite « le Modèle Bangladeshi », est caractérisée comme la sélection et la concentration à travers la collaboration entre les membres de l'équipe spéciale de l'APD (ODA-TF) du Japon sur le terrain, à savoir, l'Ambassade du Japon et les bureaux de la JBIC et de la JICA à l'étranger. L'ODA-TF du Bangladesh a été la première à être établie parmi les ODA-TFs des pays bénéficiaires et elle a toujours travaillé en étroite collaboration avec les principaux acteurs du développement du pays, par exemple, le Gouvernement du Bangladesh, les autres bailleurs de fonds et les ONGs.

1.2 Etendue de l'étude

- 1) Analyser le processus de formulation des programmes/projets et d'évaluation au sein de la JICA.
- 2) Examiner l'approche de la JICA en matière d'identification et de formulation de projets au Bangladesh, c'est-à-dire, le *Modèle Bangladeshi* et, son applicabilité à l'identification

¹ IDCJ a été créé en 1971 en tant que la première organisation japonaise de réflexion à but non lucratif, *think tank*, spécialisé dans le domaine de la coopération internationale pour le développement et a, depuis lors, poursuivi son programme d'avant-garde des activités de formation, de recherche et de consultation. Sa clientèle comprend le Ministère des Affaires étrangères, le Ministère de l'Agriculture, de la Foresterie et de la Pêche, le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, la JICA et la Banque Japonaise pour la Coopération Internationale (JBIC).

- et la formulation de projets dans les autres pays.
- 3) Tirer des leçons du Modèle Bangladeshi et présenter des recommandations à la JICA aux fins d'une identification et d'une formation efficaces des projets du développement agricole et rural par les autres bureaux à l'étranger.
 - 4) Préparer un rapport et le finaliser sur la base des commentaires du comité consultatif installé au sein du Siège de la JICA.

1.3 Calendrier de travail

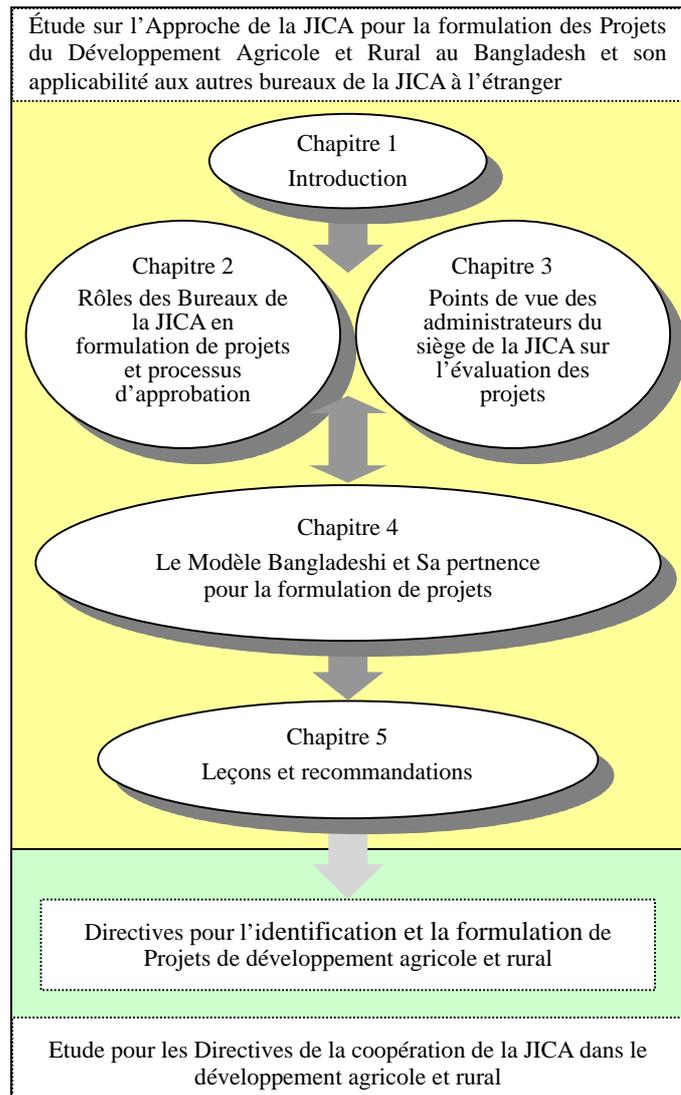
Tâches	2005					
	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin
1) Analyser le processus d'identification et de formulation et d'approbation des projet de la JICA		□				
2) Examiner le Modèle Bangladeshi et son applicabilité aux autres bureaux de la JICA à l'étranger			■			
3) Tirer les leçons du Modèle Bangladeshi et présenter des recommandations en matière d'identification et de formulation de projets			□			
4) Préparer un projet de rapport			□			
5) Présenter le projet de rapport au comité consultatif					△	
6) Préparer le rapport final et les versions anglaise, espagnole et française						□

□ Travail au Japon ■ Travail au Bangladesh

1.4 Organisation du Rapport

Le présent rapport est constitué de cinq chapitres, y compris, le chapitre « Introduction », comme illustré en Figure 1-1. Le chapitre 2 explique les rôles des Bureaux de la JICA à l'étranger, assumés par le siège en matière d'identification et de formulation des projets et le processus d'approbation qui a lieu à l'étranger et à Tokyo. Le Chapitre 3 présente les points de vue à partir desquels les directeurs et les administrateurs du siège de la JICA interviewés par l'équipe de l'étude, évalueraient un projet soumis par un bureau à l'étranger. Les entretiens menés au siège avaient pour objet de vérifier une

hypothèse selon laquelle les projets formulés avec le Modèle Bangladeshi remplissent les critères d'évaluation. Le Chapitre 4 analyse la situation du Modèle Bangladeshi, en mettant l'accent sur son arrière-plan, ses objectifs, ses activités, sa pertinence pour la formulation des projets et les questions relatives à son amélioration future. Enfin, le Chapitre 5



2 **Figure 1-1 Organisation du Rapport**

discute les leçons tirées du Modèle Bangladeshi ; leçons qui pourraient être utilisées dans la formulation des projets par les autres bureaux de la JICA à l'étranger et il présente quelques recommandations pour l'identification et la formulation efficaces de projets.

Comme indiqués dans la figure 1-1, les résultats de cette étude ont été reflétés dans les Directives pour l'Identification et la Formulation des Projets du Développement agricole et rural aux Philippines, au Pakistan, en Turquie, en Ethiopie, au Sénégal, en Tunisie, en Bolivie et au Honduras, respectivement.

2. Rôles des Bureaux de la JICA à l'étranger en matière de Formulation de projets et dans le processus d'approbation

2.1 Cycle de gestion du projet et rôle des Bureaux de la JICA à l'étranger

Depuis le mois d'avril 2004, la JICA est en train de déléguer la responsabilité de la gestion des projets du siège vers les bureaux à l'étranger dans le cadre de la réforme organisationnelle visant à développer un système de prise de décision plus rapide et plus efficient. L'on s'attend à ce que les bureaux de la JICA à l'étranger prennent en charge des tâches telles que la planification (y compris, l'identification et la formulation de programmes/projets), l'approvisionnement, l'administration et le suivi et l'évaluation. L'identification et la formulation de projets sont considérées comme partie de la gestion des projets, conjointement avec la provision de l'information nécessaire à l'évaluation au niveau du siège, l'évaluation ex-ante, les discussions avec le gouvernement du pays bénéficiaire sur l'étendue des travaux (Scope of Work : S/W) ou le Procès-verbal des Discussions (R/D) et les évaluations intermédiaire, finale et ex-post. La figure 2-1 montre les principaux rôles des bureaux à l'étranger en matière de gestion des projets.

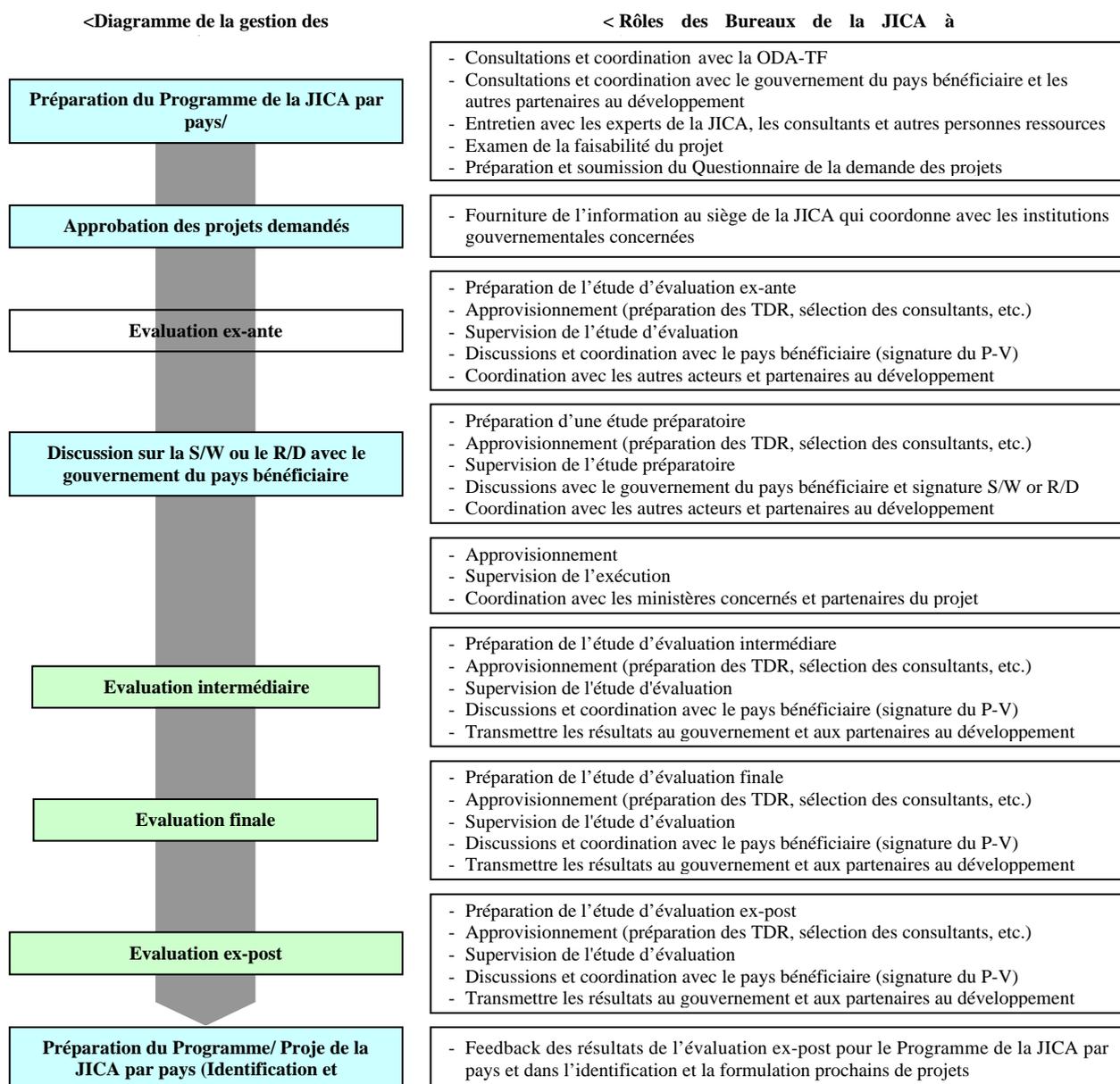


Figure 2-1 Cycle de gestion du projet et fonctions des bureaux de la JICA à l'étranger

Source : Préparé par l'Equipe de l'étude sur la base du document du Département Planification et Coordination de la JICA intitulé « *JICA Guidelines for Projet Evaluation: Practical Methods for Projet Evaluation* », septembre 2004 et d'autres documents de la JICA.

2.2 Rôle des Bureaux de la JICA à l'étranger en matière de formulation de projets

L'on s'attend à ce que les bureaux de la JICA à l'étranger jouent les cinq rôles majeurs mentionnés ci-après en matière d'identification et de formulation des projets comme indiqués dans la figure 2-1 ci-dessus.

(1) Consultations et coordination avec l'équipe spéciale de l'APD (ODA-TF)

Il est essentiel de choisir des secteurs et domaines de priorité et d'y concentrer les efforts eu égard aux ressources financières et humaines limitées du côté japonais. Les politiques et programmes d'assistance sectoriels du Japon sont élaborées par l'ODA-TF sur la base du Programme d'Assistance par Pays ainsi que la politique nationale et le plan de développement

du pays bénéficiaire. L'activité de l'ODA-TF vise la collaboration entre l'Ambassade du Japon, la JICA et la JBIC pour une exécution plus effective et efficiente de l'APD par le Gouvernement japonais dans son ensemble.

En tant qu'agence de coopération technique, la JICA joue un rôle important depuis l'identification et la formulation des projets jusqu'à l'évaluation ex-post en passant par l'exécution dans l'APD japonaise. En particulier, le bureau à l'étranger pourrait contribuer à la formulation politique menée par l'ODA-TF en fournissant l'information de terrain obtenue de ses experts et consultants.

(2) Consultations et coordination avec le gouvernement du pays bénéficiaire et les autres partenaires au développement

Il est essentiel de maintenir une communication constante avec le gouvernement du pays bénéficiaire pour identifier et formuler des projets faisables et effectifs. L'expérience de la JICA pourrait être traduite à travers l'ODA-TF dans le cadre de la consultation politique avec le gouvernement du pays bénéficiaire. La consultation politique reste une importante activité qui permet au Gouvernement japonais de relier systématiquement sa politique (la Charte APD et le Programme d'Assistance par Pays) avec l'exécution des projets individuels conformément à la politique du pays bénéficiaire.

Les discussions avec les autres bailleurs de fonds et ONGs sont aussi indispensables pour appuyer la coordination des acteurs conduite par le gouvernement du pays bénéficiaire. Le Gouvernement japonais devrait élucider la politique de l'APD pour éviter la duplication et harmoniser son assistance avec les autres bailleurs de fonds. Le bureau de la JICA à l'étranger pourrait aussi jouer un rôle dans les discussions de l'ODA-TF avec les autres bailleurs de fonds en restituant ses connaissances et l'expérience du terrain acquises à ce jour.

(3) Interview des experts, consultants et autres personnes ressources de la JICA

Les requêtes d'assistance du pays bénéficiaire sont souvent soumises au bureau à l'étranger à travers des experts ou consultants travaillant pour les projets assistés par la JICA dans des domaines similaires. Il est nécessaire d'examiner avec attention les requêtes en fonction des politiques d'assistance sectorielles formulées par l'ODA-TF et d'identifier des projets les plus adaptés à l'assistance de la JICA. L'on peut conseiller d'avoir des entretiens avec les experts de la JICA, des consultants et autres personnes ressources comme les universitaires, ONGs professionnelles et les cadres du gouvernement pour obtenir des informations et leurs idées. En plus, des visites de terrain au niveau des zones ciblées pourraient aider les administrateurs de la JICA à obtenir une information plus concrète qui pourrait confirmer les résultats des entretiens et les données statistiques disponibles dans le bureau.

(4) Examen de la faisabilité du projet

La faisabilité des requêtes de projet devrait être examinée sur la base des éléments suivants :

- Les politiques sectorielles du Japon et du pays bénéficiaire, respectivement;
- La situation actuelle des zones cibles;
- L'environnement national et international de l'assistance au développement;
- La capacité institutionnelle, financière et technique de l'organisme d'exécution potentielle;
- La taille adéquate de l'assistance (c'est-à-dire, la JICA est en mesure de l'octroyer et le gouvernement bénéficiaire de l'accueillir et de l'absorber);

- La priorité du projet par rapport au gouvernement japonais et la JICA et au gouvernement du pays bénéficiaire ;
- Les objectifs spécifiques du projet; et
- L'assistance des autres bailleurs de fonds du secteur.

(5) Préparation et soumission du Questionnaire de la demande des projets²

Le questionnaire de la demande des projets devrait être adressé au Siège de la JICA vers la fin du mois d'août. La liste de contrôle pour la préparation du questionnaire de la demande des projets est attachée aux Directives pour l'Identification et la Formulation de Projets de Développement agricole et rural pour chaque pays sélectionné, mentionné dans le Chapitre 1 ci-dessus et elle devrait servir de référence pour les points qui doivent être pris en considération pendant la préparation du questionnaire.

2.3 Processus d'approbation

Les questionnaires de la demande des projets soumis par les bureaux à l'étranger à la fin d'août de chaque année, sont classifiés par les départements régionaux respectifs au siège en fonction de leurs domaines et objets et, sont évalués d'un point de vue global. Le Département du Développement Rural évalue les requêtes aux points de vue sectoriel et technique comme indiqués dans les Directives thématiques et l'Approche efficace.³ Il y a des cas où un projet jugé approuvable par le Département Régional est évalué différemment par le Département du Développement Rural.

Les procédures d'évaluation du questionnaire de la demande des projets varient selon le département concerné. Le Département du Développement Rural, par exemple, organise des réunions d'évaluation à divers niveaux. Les requêtes de programmes de l'Étude de développement, de projets de coopération technique et l'envoi d'experts à long terme, sont discutées par l'ensemble du département y compris le Directeur général du Département. D'autres interventions qui nécessitent moins d'intrants, sont généralement examinées par le directeur de la division (Group Director) concernée et approuvées par le Directeur général et une réunion au niveau du département serait tenue, si nécessaire. Le Département régional, le Département du Développement Rural et le Département de la Planification et de la Coordination se consultent, sous la coordination de ce dernier, pour examiner tous les questionnaires et prendre une décision pour la JICA dans son ensemble.

Les résultats finaux sont soumis au Ministère des Affaires Etrangères par le Département de la Planification et de la Coordination entre septembre et octobre. Le Ministère des Affaires Etrangères organise une première réunion inter-ministérielle avec le Ministère de l'Agriculture, de la Foresterie et de la Pêche en novembre. Au cas où un bureau de la JICA à l'étranger ne pourrait pas soumettre les questionnaires à la fin du mois d'août, il serait ainsi difficile de coordonner les tâches requises entre le siège et le bureau à l'étranger et au sein de différents départements au niveau du siège. Ceci pourrait entraîner la non-approbation de la requête.

Le tableau 2-1 indique le processus général de préparation et d'examen du questionnaire de la demande des projets à suivre par le bureau à l'étranger et le siège à Tokyo.

² *Yosei anken chosahyo* en Japonais, traduite par l'Equipe de l'Etude.

³ JICA, Institut de Coopération Internationale, *Directives thématiques sur le Développement agricole et rural de la JICA*, octobre 2004 et, *Approches pour une planification systématique des Projets de développement : développement agricole et développement rural*, août 2004 (documents en langue japonaise).

**Tableau 2-1 Processus de préparation et d'examen du questionnaire de la demande des projets
(principalement dans le cas d'un Projet de Coopération Technique*)**

Mois	Tâches		Remarques
	Siège	Bureaux à l'étranger	
Toute l'année		Collecter l'information et les propositions de requêtes de projet du gouvernement du pays bénéficiaire	L'information est constamment collectée à partir de diverses sources. Les propositions informelles de projet préparées avec l'assistance des experts de la JICA et des consultants sont soumises au bureau à l'étranger. Les propositions prospectives sont examinées rapidement par le siège de la JICA et le Ministère des Affaires Etrangères du Japon. La préparation des Formulaires de demande de la Coopération technique japonaise et du questionnaire de la demande des projets est entamée.
Juin - Juillet	Envoi des formulaires et des instructions sur le questionnaire de la demande des projets.		Le Ministère des Affaires Etrangères envoie les formulaires et des instructions sur le questionnaire de la demande des projets à l'Ambassade du Japon en juin. Les instructions comprennent des considérations relatives aux procédures (explications sur les nouvelles interventions) et aux politiques opérationnelles.
		Requête officielle au gouvernement du pays bénéficiaire de préparer le Formulaire de requête pour la Coopération technique japonaise	L'ODA-TF explique les procédures de requête au gouvernement du pays bénéficiaire (ceci est en dehors de la conférence annuelle de politique).
		Réception du Formulaire de requête du gouvernement du pays bénéficiaire	Le gouvernement du pays bénéficiaire soumet le Formulaire de requête pour la Coopération technique japonaise à l'Ambassade du Japon.
Août		Examiner préalablement les Projets demandés	L'ODA-TF examine, passe en revue et donne une priorité aux projets soumis par le gouvernement du pays bénéficiaire.
		Préparer et soumettre le questionnaire de la demande des projets.	L'Ambassade du Japon envoie le questionnaire de la demande des projets au Ministère des Affaires Etrangères à Tokyo. La date est fixée au 31 août
Sep. - Oct.	Examiner le questionnaire de la demande des projets soumis par les bureaux à l'étranger		Au siège de la JICA, les Départements Régionaux et le Département de la Planification et de la Coordination confectionnent une banque de données des requêtes de projets et demandent aux départements concernés respectifs d'examiner chaque projet. Les départements concernés discutent et décident le département qui prendra en charge le projet, si ce dernier est trans-sectoriel. Le siège de la JICA présente les résultats de l'examen au Ministère des Affaires Etrangères.
November	Première réunion inter-ministérielle d'évaluation		Le Ministère des Affaires Etrangères évalue les requêtes de projets une à une en consultation avec le Ministère concerné. Les Départements Régionaux et le Département de la Planification et de la Coordination de la JICA participent aux réunions inter-ministérielles, si nécessaire. Les Départements concernés y participent en tant qu'observateur, si nécessaire.
Nov. - Déc.	Première notification de l'approbation		Le Ministère des Affaires Etrangères notifie à l'Ambassade du Japon les résultats de l'évaluation.
		Première notification de l'approbation	L'Ambassade du Japon notifie au gouvernement du pays bénéficiaire les résultats de l'évaluation. L'Ambassade du Japon commence à préparer le R/D.
Décembre	Préparer un plan budgétaire pour l'année fiscale prochaine.		Les départements concernés préparent un plan budgétaire sur la base des budgets régionaux alloués par les Départements Régionaux entre décembre et février.
Janvier	Deuxième réunion inter-ministérielle d'évaluation		Le Ministère des Affaires Etrangères évalue formellement les requêtes de projets, une à une, en consultation avec les Ministères concernés. Les Départements Régionaux et le Département de la Planification et de la Coordination de la JICA participent aux réunions inter-ministérielles, si nécessaire. Les Départements concernés y participent en tant qu'observateur, si nécessaire. Les projets en instance sont ré-examinés pendant ces réunions.
Jan. - Fév.	Notification générale de l'approbation		Le Ministère des Affaires Etrangères notifie à l'Ambassade du Japon les résultats de l'évaluation.
		Notification générale de l'approbation	L'Ambassade du Japon notifie au gouvernement du pays bénéficiaire les résultats de l'évaluation. L'Ambassade du Japon commence à préparer le R/D.
Février	Finaliser le plan budgétaire pour l'année fiscale suivante.		Chaque Département du siège de la JICA finalise le plan budgétaire pour l'année fiscale suivante sur la base de l'approbation du projet.

Note (*): Il y a différentes sortes de formulaires de demande pour les programmes de l'Etude de développement, l'Aide financière non-remboursable (projets généraux et projets de la pêche) et l'envoi d'experts, mais les procédures d'évaluation de ces instruments sont fondamentalement les mêmes que celles de la coopération technique.

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base de l'information obtenue du Département du Développement Rural

3. Points de vue des Administrateurs du Siège de la JICA en matière d'évaluation des projets

3.1 Evaluation du Questionnaire de la demande des projets

Durant l'année fiscale 2004, l'évaluation du questionnaire de la demande des projets est passée du système "O, et X" au système "A, B, C et D" comme expliqué dans le Tableau 3-1.

Tableau 3-1 Evaluation du questionnaire de la demande des projets et leur définition

Note d'évaluation	Définition	Remarques
A (Approuvé)	Doit être exécuté pendant l'année fiscale suivante.	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalent à la note "O" d'avant • La pertinence et la faisabilité du projet sont hautement évaluées. • Plus d'information pourrait être nécessaire pour une exécution efficiente.
B (Sujet à un examen plus profond)	Doit être exécuté pendant l'année fiscale suivante ou plus tard si le fonds est disponible.	<ul style="list-style-type: none"> • Introduit pour la première fois dans l'année fiscale 2004. • La pertinence et la faisabilité du projet sont aussi évaluées que pour les projets jugés A. • L'exécution dépend de la disponibilité des fonds (budget). • Plus d'information pourrait être nécessaire pour une exécution efficiente.
C (Sujet à un examen plus profond)	Doit être examiné encore plus sur la base d'une information additionnelle fournie par le bureau à l'étranger.	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalent à la note " " d'avant • Il manque de l'information cruciale, par exemple, l'organisation et la capacité institutionnelles du gouvernement bénéficiaire. • Pourrait être approuvé au milieu de l'année fiscale suivante, en fonction de la disponibilité des fonds et d'une information additionnelle qui doit être fournie par le bureau à l'étranger.
D (Non approuvé)	Ne sera pas exécuté.	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalent à la note "X" d'avant • L'information nécessaire pour l'examen n'est pas adéquate. • Faible priorité accordée par le bureau à l'étranger et le gouvernement du pays bénéficiaire.

Note: Les définitions et remarques ont été fournies par le Département du Développement Rural et ne représentent pas nécessairement la vision unifiée du siège de la JICA.

Source: Préparé par l'Equipe de l'étude sur la base de l'information obtenue du Département du Développement Rural.

3.2 Points de vue des administrateurs du Siège de la JICA en matière d'évaluation des projets

L'Equipe de l'étude a mené des interview auprès des directeurs et administrateurs du Département du Développement Rural et le Département Régionaux dans l'intention de vérifier une hypothèse selon laquelle les projets formulés avec le Modèle Bangladeshi remplissent leurs critères d'évaluation. Cependant, il n'existe pas au siège de la JICA, de critères définis ou unifiés de sélection de projets qui doivent être exécutés aux fins d'accorder une réponse flexible aux besoins au niveau du terrain. Néanmoins, les directeurs et administrateurs du siège examinent le questionnaire de la demande des projets de certains points de vue tels que ceux présentés dans le Tableau 3-2. Ces points peuvent être résumés comme suit.

(1) Quel est le problème à aborder? – Le problème et son arrière-plan

Le problème qui doit être solutionné par le projet doit être concret et clairement défini. Pour des projets du développement agricole comme l'irrigation, le développement technologique et la vulgarisation agricole, par exemple, il est essentiel d'expliquer l'origine du problème, par exemple, les techniques de production, la gestion de l'exploitation agricole, le marketing, l'environnement naturel, etc. L'arrière-plan du problème doit aussi être clairement décrit de

façon à indiquer son degré de priorité dans la politique économique et le plan de développement agricole du pays bénéficiaire.

(2) Qu'est-ce qui devrait être réalisé? – L'objectif/but et les résultats attendus

L'objectif/but du projet et les résultats attendus doivent être clarifiés. Tout projet qui doit recevoir l'assistance de la JICA, ne devrait pas viser seulement à rehausser la productivité mais doit aussi être conçu pour améliorer le niveau de vie des populations rurales et réduire la pauvreté. Un projet qui met l'accent sur les « populations » est hautement souhaitable. Le siège ne devrait même pas demander au bureau à l'étranger de fournir une information additionnelle si l'objectif du projet n'est pas clair.

(3) Comment faire pour atteindre l'objectif/but? – Activités et méthodes d'exécution

Le questionnaire de la demande des projets doit indiquer comment atteindre l'objectif/but du projet, par exemple, quelles sortes d'activités sont mises en œuvre, combien et quels types d'intrants sont nécessaires pour mener les activités, les méthodes et étapes de réalisation, etc. En particulier, il est souhaitable de présenter une explication systématique sur la logique depuis l'augmentation de la productivité jusqu'à l'amélioration du revenu et du niveau de vie. C'est-à-dire que le projet doit inclure, non seulement le développement technologique et la vulgarisation mais aussi, des activités destinées à améliorer le revenu et la vie des populations rurales. Dans le développement de l'irrigation, par exemple, la persuasion est plus facile quand le questionnaire explique pourquoi l'irrigation a été choisie, par rapport aux autres moyens de développement, pour l'amélioration des revenus des producteurs.

(4) Est-ce que le projet est faisable? – Faisabilité technique, financière et institutionnelle

Il est nécessaire de faire clairement comprendre aux administrateurs du siège que le projet peut être exécuté en suivant la logique indiquée plus haut. Il est considérablement important non seulement d'examiner la faisabilité technique mais aussi de saisir la situation actuelle de la zone cible (par ex., les conditions naturelles et socio-économiques, les motivations des populations, les conditions de sécurité, etc.) et la capacité financière, institutionnelle et technique de l'organisme d'exécution potentiel. Une vérification de la compétence de l'organisme d'exécution est particulièrement importante parce qu'il est pratiquement impossible de changer l'organisme d'exécution une fois que le projet est approuvé. Les leçons qui peuvent être tirées de projets similaires précédemment assistés par la JICA et d'autres bailleurs de fonds dans le pays bénéficiaire devraient être profitables dans l'examen de la faisabilité du projet.

(5) Est-ce que le projet est conforme à la politique japonaise de l'APD ?

Eu égard au respect de la consistance du projet par rapport à la politique japonaise de l'APD, les questions suivantes devraient être posées lors de l'examen d'un questionnaire de la demande des projets.

- Est-ce que le projet contribue à la réduction de la pauvreté et la sécurité humaine?
- Est-il conforme au Programme d'Assistance par Pays et au Programme du Pays de la JICA ?
- Est-il basé sur la politique d'assistance et le programme sectoriel élaborés par l'ODA-TF?
- Correspond-il aux domaines de priorité dégagés par le bureaux de la JICA à l'étranger?
- Intègre-t-il le développement agricole et le développement rural (comment améliorer la

vie des populations rurales) conformément aux Directives Thématiques et l'Approche efficace de la JICA?

- Est-ce que le plan budgétaire élaboré par le Département Régional sur la base de la politique japonaise de l'APD pour le pays bénéficiaire est pris en compte?

(6) Est-ce que le projet est conforme à la politique de développement du pays bénéficiaire?

Le projet, et non seulement ses objectifs mais aussi ses méthodes d'exécution et ses intrants, doit être en harmonie avec la politique et la stratégie de développement du pays bénéficiaire. Si le développement de l'agriculture est poursuivi dans la perspective du développement social plutôt que pour la croissance économique, par exemple, un investissement considérable en infrastructure productive ne pourrait pas être approprié.

Tableau 3-2 Points de vue des administrateurs du siège de la JICA pour l'examen du questionnaire de la demande des projets (tels qu'exprimés par les administrateurs interviewés par l'Equipe de l'Etude)

Catégorie	Points de Vue exprimés par les administrateurs du siège de la JICA
Points de vue d'ensemble ou combinés (commentaires)	<ul style="list-style-type: none"> • Le siège respecte les idées et besoins des bureaux à l'étranger et met l'accent sur l'effectivité et l'efficience de l'assistance. • Est-ce que l'arrière-plan, le but, l'objectif et les résultats attendus du projet sont clairs? En particulier, explique-t-on clairement comment le projet bénéficiera aux populations rurales dans la pauvreté et quel impact entraînera-t-il sur leur vie? • Le problème est-il analysé en termes d'économie rurale? Est-ce que le projet bénéficiera globalement aux populations de la zone cible? Quels sont les principaux moyens de subsistance dans la zone? • Parmi les cinq critères indiqués dans les Directives pour l'Evaluation des Projets de la JICA⁴, un plus grand accent est mis sur la viabilité et l'impact du projet. Le projet est-il conçu pour assurer la viabilité et la possibilité de se propager (en tant que modèle) après achèvement? • A-t-on examiné la pertinence, l'impact et la viabilité? Peut-il devenir un projet modèle ou pilote pour les projets qui seront réalisés par le gouvernement du pays bénéficiaire? • Les leçons sont-elles tirées des projets précédents compris dans la fiche d'information? • L'information est-elle suffisante pour prendre de la décision de la mise en oeuvre du projet tel qu'il est présenté dans le questionnaire? Sinon, le projet pourrait être évalué "C". • A-t-on collecté l'information nécessaire pour l'évaluation du projet? • Quels sont les besoins fondamentaux des bénéficiaires? La JICA peut-elle assister le projet financièrement et techniquement? Le coût estimatif est-il raisonnable? Quelle est la portée de la coopération de la JICA? Qui va bénéficier le plus du projet? • Peut-on justifier le projet dans la perspective globale du secteur? • A-t-on examiné les liens à long terme entre les divers projets du secteur? • Le projet a-t-il été formulé dans le cadre d'un processus interactif entre le gouvernement et les organisations concernés du pays bénéficiaire? • Est-ce que le projet relève du domaine de priorité? Est-il possible de recruter les experts nécessaires? Est-il nécessaire pour le Japon d'assister le projet? Où se situe le site du projet?
(1) Quel est le problème à aborder? – Le problème et son arrière-plan	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème et son arrière-plan ont-ils été clairement décrits? • A-t-on bien saisi les besoins, l'enthousiasme, les motivations et les priorités de l'organisme d'exécution, éléments qui peuvent ne pas se figurer dans les documents de politique? • A-t-on clairement et correctement saisi le problème auquel le projet doit s'attaquer? A-t-on examiné les principales questions relatives à la solution du problème? • A-t-on analysé le problème et les mesures visant à le résoudre? • L'arrière-plan et le problème de la requête de projet sont-ils précisés? • Le projet est-il adéquat pour satisfaire les besoins de la zone ciblée? • A-t-on déterminé « les populations pauvres »? La situation des pauvres varie en fonction des pays et des zones; de même que la conception adéquate du projet. L'information qui peut justifier les populations ciblées et les approches, est utile pour évaluer le projet.
(2) Qu'est-ce qui devrait être réalisé? – L'objectif/but et les résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif de l'exécution du projet est-il clair? • L'objectif du projet est-il clair? Comment les effets du projet seront-ils utilisés après son achèvement? • Le projet entraînera-t-il un impact positif sur la vie des populations rurales, et pas seulement

⁴ 4 Les cinq critères sont les suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité. Pour les détails, voir l'Appendice

	<p>sur la productivité agricole?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les bénéficiaires? Le projet devrait-il être formulé selon leur point de vue ? • Le projet devrait être complet et détaillé, orienté vers les besoins et mettre l'accent sur les populations. • L'objectif du projet correspond-il aux besoins des populations? • Dans le cas des projets de phase II et du suivi, la poursuite de l'assistance est-elle justifiable? Il n'est pas nécessaire de fournir une assistance immédiate après l'achèvement de la première phase mais il y a des alternatives, par ex., envoyer un expert, renforcer les composantes réussies, transférer le projet au gouvernement bénéficiaire, etc. • Le projet peut-il devenir un modèle après son achèvement? Le projet devrait être formulé tenant compte de la compétence et de la capacité de l'organisme d'exécution. • A-t-on formulé le projet de divers points de vue, tels que la décentralisation et le développement régional, et pas seulement de celui du développement agricole? • A-t-on rendu claires la position et les voies de solution des projets demandés dans le secteur? Ceci demande une expérience de terrain et des leçons tirées des projets précédents.
<p>(3) Comment peut-on atteindre l'objectif/but? – Activités et méthodes d'exécution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on clairement décrit les étapes nécessaires pour atteindre l'objectif? • A-t-on pris des facteurs, autres que l'agriculture, destinés au développement rural (d'ensemble)? A-t-on examiné les composantes d'amélioration du niveau de vie, telles que la santé et l'éducation? • Le projet a-t-il adopté une approche visant à bénéficier non seulement aux producteurs mais aussi à la totalité de la population de la zone ciblée? • Le projet a-t-il adopté une approche visant à vulgariser ses effets aux zones de voisinage? Le projet impliquera-t-il les autorités locales et, à cet effet, comprendra-t-il une composante de distribution? • A-t-on examiné les méthodes de vulgarisation des technologies développées? Est-il important de clarifier comment le gouvernement du pays bénéficiaire pourrait mener les activités de vulgarisation ? Il est souhaitable d'examiner un plan de vulgarisation pour les pauvres, même dans le cadre d'un projet de recherche. • La JICA a-t-il un rôle clair dans la création des liaisons entre la politique de développement du pays bénéficiaire et les activités d'amélioration du niveau de vie des populations rurales? • A-t-on expliqué comment faire pour promouvoir la collaboration entre l'organisme d'exécution et les autres institutions concernées? • A-t-on considéré l'étape de développement du pays bénéficiaire? Peut-on pratiquement commencer par le développement technologique de base et le développement rural pour le pays en développement, alors qu'une assistance peut être apportée à la coopération régionale pour les pays plus développés ? • A-t-on examiné la taille adéquate d'une assistance? Si le besoin est clair, la dimension traditionnelle de la coopération technique japonaise (« autour de cinq experts, pour cinq ans et avec 500 millions de yen ») pourrait être justifiée. Autrement, le projet devrait être d'une échelle moindre, en particulier dans le pays où l'allocation budgétaire de la JICA est plus petite. • Est-ce que l'instrument (par ex., coopération technique, étude de développement, envoi d'experts, aide financière non-remboursable, etc.) a été défini sur la base de l'objectif et des activités du projet? Par exemple, la coopération technique serait plus conforme pour des projets de la recherche et l'extension, tandis que l'étude de développement serait plus effective et efficiente si le projet est trans-sectoriel et demande une fourniture flexible d'expertise. • Les techniques appliquées au projet devraient être sélectionnées après analyse des besoins et de la capacité des bénéficiaires. • A-t-on sélectionné les technologies à partir de la vision des technologies traditionnelles en fonction des changements des points de vue spatial et humain, c'est-à-dire, après avoir saisi les besoins des populations de la zone rurale cible? • Peut-on imaginer comment le projet va se terminer ? Si non, la possibilité de son exécution réussie reste faible. • A-t-on pris en considération les leçons tirées des projets précédents? • La logique liée à l'atteinte de l'objectif et la pertinence de l'instrument choisi sont-elles claires? • Le projet comprend-il des activités visant à renforcer la capacité des populations de la zone cible pour surmonter leurs vulnérabilités en termes de sécurité humaine? • Le projet peut-il servir de modèle? Il devrait être conçu de manière à pouvoir être dupliqué et disséminé dans les zones hors de la zone du projet.
<p>(4) Le projet est-il faisable? – Faisabilité technique, financière et institutionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on clairement montré la faisabilité technique du projet? • A-t-on montré que la praticabilité du projet est élevée? • A-t-on saisi la situation de la zone ciblée? Une information adéquate est nécessaire pour convaincre le Directeur général et les Directeurs des divisions du Département du Développement Rural comme les Administrateurs des ministères concernés. • Est-ce que l'organisme d'exécution est pertinent par rapport aux autres institutions

	<p>potentielles? Il est extrêmement difficile de changer l'organisme d'exécution une fois que le projet est approuvé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'organisme d'exécution est appropriée? Des composantes destinées à renforcer la capacité institutionnelle et financière de l'organisme devraient être insérées pour assurer la viabilité. • A-t-on examiné avec attention la capacité des ministères centraux, en particulier dans le pays où la décentralisation est en cours? • A-t-on clairement saisi la capacité et la situation fiscale de l'Etat, pour les projets qui demanderaient un investissement considérable? • L'organisation institutionnelle du pays bénéficiaire est-elle convenable pour l'exécution? Il serait difficile par exemple, de couvrir plusieurs régions dans un Etat de régime fédéral. • Est-ce que le budget du gouvernement du pays bénéficiaire est assuré pour le projet? Est-il possible d'affecter le personnel à temps plein au projet? Les homologues potentiels sont-ils motivés? • Est-ce que le gouvernement du pays bénéficiaire est en mesure d'affecter le personnel homologue et le budget ordinaire du projet?
(5) Le projet est-il en conformité avec la politique japonaise de l'APD?	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le projet est conforme aux domaines de priorité indiqués par le Programme d'Assistance par Pays et le Programme par Pays de la JICA? • Le projet est-il en relation avec la politique Japon/JICA et le budget est-il établi sur la base de cette politique? • Est-ce que le projet conforme à la politique de la JICA, i.e., réduction de la pauvreté et la sécurité humaine? • Est-ce que le projet dispose d'un facteur contribuant à la sécurité humaine? Si non, où le projet peut-il être situé dans le cadre du programme sectoriel d'ensemble? • Est-ce que le projet permet de faire face à la réduction de la pauvreté et à la sécurité humaine? • Est-ce que le projet met l'accent sur la réduction de la pauvreté et à la sécurité humaine? • Est-ce qu'il y a un équilibre entre le plan logiciel, i.e., institutions qui relient l'Etat (dissémination du modèle), les autorités locales (exécution) et les zones rurales (bénéficiaires), et le plan matériel, i.e., l'infrastructure et les facilités? • Est-ce que le projet est connecté aux stratégies pour le pays bénéficiaire et la région formulées par le Département Régional? • Est-ce que le projet est en conformité avec les politiques d'assistance de la JICA et le Programme du Pays de l'ODA-TF? Les projets doivent être formulés conformément aux politiques, en coordination avec les autres bailleurs de fonds et en impliquant l'organisme d'exécution du pays bénéficiaire. • A-t-on montré comment le niveau de vie des populations rurales sera amélioré en termes de réduction de la pauvreté et de sécurité humaine? Le Département du Développement Rural met l'accent sur le développement agricole et rural conformément aux Directives Thématiques et à l'Approche efficace. • Le projet est-il lié à la réduction de la pauvreté, la sécurité humaine, et les autres questions de développement? Dans les pays plus développés, le projet pourrait être formulé pour quelques questions spécifiques telles que la protection de l'environnement plutôt que la sécurité humaine. • Les raisons pour lesquelles le Japon devrait donner son assistance sont-elles précisées? • La position du projet dans le programme sectoriel est-elle claire ? • Est-ce que la position du projet est significative dans le programme sectoriel et/ou le question de développement? • Y a-t-il une cohérence et une complémentarité entre les projets demandés dans le cadre du programme sectoriel? • Est-ce que les priorités du projet sont clarifiées? • A-t-on examiné le projet sur la base du plan budgétaire de l'année fiscale suivante? • A-t-on pris en considération le plan budgétaire préparé par le Département Régional sur la base de la politique Japonaise de l'APD pour le pays bénéficiaire? Les bureaux de la JICA à l'étranger donnent une priorité aux projets en termes de budget, d'instrument et de domaines d'assistance.
(6) Est-ce que le projet est en conformité avec la politique de développement du pays bénéficiaire?	<ul style="list-style-type: none"> • La relation entre le projet et la politique du pays bénéficiaire est-elle claire? • Le projet est-il en relation avec la politique du pays bénéficiaire? • Il est souhaitable d'exécuter des projets qui utilisent les autorités locales et les communautés comme plate-forme dans le pays où la décentralisation est en cours. Une assistance pour minimiser les disparités régionales est aussi importante. Ces points ont-ils été pris en considération? • A-t-on ré-examiné le rôle du secteur agricole dans le développement économique pour le pays dont la situation fiscale est sévère?

Note: L'Equipe de l'Etude a essayé de présenter tous les commentaires faits par les administrateurs du Siège. En conséquence, certains peuvent être similaires à d'autres mais il y a des commentaires faits par divers administrateurs.

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base des entretiens menés au Siège de la JICA.

Le tableau 3-3 présente quelques définitions de ce qu'est « un excellent projet », fournies par les administrateurs du siège de la JICA interviewés par l'Equipe de l'Etude. Ce sera plus persuasif pour eux si ces éléments sont incorporés dans le questionnaire de la demande des projets. Cependant, il est à noter qu'il ne s'agit pas de points de vues officiels de la JICA mais de leurs points de vues personnels.

Tableau 3-3 Définitions d'un « Excellent Projet » données par les administrateurs du siège de la JICA

Catégorie	Définition d'un "Excellent Projet"
Cadre du projet	<ul style="list-style-type: none"> Un projet dont l'arrière-plan, le problème, l'objectif et les étapes pour atteindre l'objectif sont définis. Un projet formulé en tenant compte des diverses conditions du pays bénéficiaire, par ex., l'étape de son développement, sa situation fiscale et l'état de la décentralisation.
Politique et plan de développement	<ul style="list-style-type: none"> Un projet qui fait face aux questions majeures du développement, la sécurité humaine et la réduction de la pauvreté. Un projet en conformité avec la politique d'assistance de l'ODA-TF et le Programme par Pays de la JICA, basé sur le Programme d'Assistance par Pays du gouvernement japonais. Un projet dont la conformité avec le but du programme et les relations avec les autres projets du programme sont clairement indiqués.
Approches pour atteindre l'objectif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Un projet qui met l'accent sur les populations rurales. Par exemple, un projet qui contribue d'abord à l'amélioration du niveau de vie des populations rurales plutôt qu'à l'augmentation de la productivité. Un projet qui assure la liaison entre l'Etat, les autorités locales et les communautés rurales. Pour un pays où la décentralisation est en cours, par exemple, un projet dans lequel l'Etat joue un rôle dans le suivi et la dissémination de l'impact, les autorités locales assument un rôle dans l'exécution et les communautés rurales sont des bénéficiaires pro-actifs.
Impacts et résultats	<ul style="list-style-type: none"> Un projet viable i.e., un projet où il y a un équilibre entre le plan logiciel (appui politique, renforcement des capacités institutionnelles, etc.) et le plan matériel (amélioration de l'infrastructure et des facilités), de façon à ce que ses impacts soient durables après son achèvement. Un projet viable, i.e., un projet dont les activités peuvent être poursuivies en utilisant les ressources localement disponibles (y compris les ressources humaines et les institutions) au niveau de la zone ciblée. Un projet qui servira de modèle dont les impacts seront disséminés hors de la zone cible. Un projet qui nécessite des intrants moindres mais qui est susceptible d'entraîner un impact positif. Un projet qui peut être achevé sans qu'il soit nécessaire de considérer une deuxième phase ou un follow-up.
Processus de formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> Un projet basé sur les leçons tirées des projets précédents. Un projet formulé dans le cadre de discussions transparentes avec les parties concernées à divers points de vue. Un projet formulé dans le cadre de contacts constants avec les administrateurs du gouvernement et les acteurs du pays bénéficiaire.

Note: Il ne s'agit pas de la vision officielle de la JICA mais des points de vue personnels des administrateurs du siège interviewés par l'Equipe de l'Etude.

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base des entretiens menés au siège de la JICA.

3.3 Information nécessaire pour l'évaluation des projets au Siège de la JICA

Le tableau 3-4 montre l'information requise par les administrateurs du siège pour faire l'évaluation des projets. L'on s'attend à ce que les bureaux à l'étranger collectent de tels types d'informations au cours de la formulation de projets de sorte que l'information puisse être fournie rapidement au siège sur demande. Bien qu'une partie de l'information puisse être obtenue pendant l'évaluation ex-ante, la mise à disposition de l'information devrait faciliter la prise de décision par le siège de la JICA et le Ministère des Affaires Etrangères.

Table 3-4 Information nécessaire pour l'évaluation des projets au Siège de la JICA

1. Cadre du projet	Types d'information nécessaire au siège
Le problème et son arrière-plan	Le rôle de l'agriculture et du développement rural dans le développement social et économique du pays bénéficiaire Complémentarités entre les projets du programme sectoriel Analyse du problème du point de vue de l'économie rurale (gestion) La possibilité d'obtenir l'information nécessaire pour la formulation et l'évaluation du projet, comme des données statistiques, des cartes et des documents de référence
Activités et méthodes d'exécution	Examen des résultats des activités et des méthodes qui bénéficient largement aux populations de la zone cible
Zone cible	Pertinence de la zone ciblée (par exemple, est-il recommandable de ne pas inclure plusieurs provinces dans un Etat de régime fédéral.)
Leçons tirées des projets précédents	Existence de projets similaires, achevés et/ou en cours, assistés par d'autres bailleurs de fonds et par la JICA elle-même dans la zone cible ou dans le pays Leçons tirées de ces projets
Duplication ou collaboration avec les autres bailleurs de fonds	Pertinence de l'assistance de la JICA au cas où quelque autre bailleur de fonds donne son assistance à des projets similaires Possibilité de collaboration avec les bailleurs de fonds donnant une assistance à des projets similaires Possibilité d'octroyer l'assistance de la JICA au projet dans d'autres pays dans le cadre du SWAp.
Consensus avec le gouvernement du pays bénéficiaire	Consensus avec le gouvernement du pays bénéficiaire et l'organisme d'exécution potentiel sur l'objectif, les activités, les intrants, les méthodes, la programmation temporelle, etc., du projet
2. Situation du pays bénéficiaire	Types d'information nécessaire au siège
Politique et plan de développement	Cohérence par rapport à la politique nationale et au plan de développement du pays bénéficiaire Conformité des activités et des intrants avec le cadre de politique du pays bénéficiaire
Organisme d'exécution (organisme vis-à-vis)	Pertinence de l'organisme d'exécution potentiel en termes de compétence et de capacité par rapport aux autres institutions candidates à l'organisme d'exécution du pays bénéficiaire Effets de l'économie de marché, de la privatisation et de la décentralisation sur les rôles de l'organisme d'exécution potentiel Questions prioritaires de l'organisme d'exécution qui pourraient ne pas être explicitées dans la politique nationale et le plan de développement du pays bénéficiaire La capacité (potentielle) de l'organisme d'exécution à disséminer les impacts du projet hors de la zone cible
Situation fiscale	Pertinence de la taille du projet par rapport à la situation fiscale du pays bénéficiaire ; i.e., est-ce que le gouvernement peut prendre en charge le quota du budget pour projet? Le montant du budget, des dépenses courantes en particulier, à allouer au projet
Formulation de projets et processus d'approbation	Le processus de formulation des projets, i.e., le projet a-t-il été formulé à travers le contact constant avec les administrateurs du gouvernement et les acteurs du pays bénéficiaire? Les procédures pour l'exécution du projet après approbation Les conditions qui pourraient agir sur la mise en oeuvre du projet ; par ex., les lois et les finances publiques
Situation de la zone cible et des bénéficiaires	La situation socio-économique, culturelle et politique des bénéficiaires (y compris la définition de « la population pauvre », si nécessaire) Principaux moyens de subsistance dans la zone cible Besoins de la zone cible et des bénéficiaires et pertinence du projet par rapport aux besoins La perception des bénéficiaires du projet et la possibilité de collaboration avec eux dans l'exécution du projet Les conditions naturelles et socio-économiques et la situation de sécurité de la zone cible
3. Situation au Japon	Types d'information demandée par le siège
Politique de l'APD	Conformité avec le Programme d'Assistance par Pays et le Programme par Pays de la JICA Conformité avec la politique de la JICA, la réduction de la pauvreté et la sécurité humaine, en particulier Adaptation à la politique d'assistance et au programme sectoriel élaborés par l'ODA-TF Conformité avec les domaines de priorité établis par les bureaux à l'étranger Utilisation des Directives Thématiques et l'Approche efficace de la JICA
Budget de la JICA	Intégration de l'information budgétaire fournie par le Département Régional Etablissement des priorités eu égard aux contraintes budgétaires établies par le siège
Autres politiques	Prise en compte d'un effet boomerang quelconque sur l'agriculture japonaise

Note: Il ne s'agit pas de vues officielles des administrateurs du siège de la JICA mais des vues personnelles des administrateurs du siège interviewés par l'Equipe de l'étude.

Source: Préparé par l'Equipe de l'étude sur la base des entretiens menés au siège de la JICA

4. Le Modèle Bangladeshi et sa pertinence en matière de formulation des projets

Le tableau 4-1 compare le nombre des projets approuvés par le Ministère des Affaires Etrangères pour le Bangladesh avec celui d'un pays A (anonyme ; un pays d'Asie du Sud). Trois parmi quatre projets demandés, dans le domaine du développement agricole et rural, présentés par le Bureau de la JICA au Bangladesh, ont été approuvés pour l'année fiscale 2005 alors que sept parmi quatorze projets sont arrivés à l'exécution pour l'année fiscale 2003. Le taux global d'approbation a aussi augmenté de 20% dans l'année fiscale 2003 à 60% pendant l'année fiscale 2005.

Tableau 4-1 Approbation des projets demandés du Bangladesh et du Pays A pendant l'année fiscale (AF) 2003 et 2005

		Bangladesh				
		Total	O (A/B)	(C)	X (D)	% de O
AF 2003	Total JICA	51	10	6	35	20
	Ancien Département de la Coopération pour le Développement de l'Agriculture et Département des Etudes de Développement en Agriculture, Foresterie et Pêche	10	2	3	5	20
AF 2004	Total JICA	43	20	3	20	47
	Les deux anciens Départements Agriculture (ditto.)	6	2	0	4	33
AF 2005	Total JICA	43	26	2	15	60
	Département du Développement Rural	4	3	0	1	75
		Pays A				
		Total	O (A/B)	(C)	X (D)	% de O
AF 2003	Total JICA	92	16	19	57	17
	Anciens Département de la Coopération pour le Développement de l'Agriculture et Département des Etudes de Développement en Agriculture, Foresterie et Pêches	14	7	4	3	50
AF 2004	Total JICA	122	19	13	90	16
	Les deux anciens Départements Agriculture (ditto)	15	0	0	15	0
AF 2005	Total JICA	66	19	3	44	29
	Département du Développement Rural	7	3	2	2	43

- Notes: 1) « Total JICA » comprend tous les nouveaux projets demandés dont le questionnaire ont été soumis par les bureaux à l'étranger au siège (i.e., ceux inclus dans la banque de données d'information des requêtes de projet du siège).
2) Les colonnes pour O et font référence au nombre de projets pour lesquels les bureaux à l'étranger ont été informés des résultats, alors que celle pour X fait référence au nombre de projets pour lesquels les bureaux à l'étranger ont été informés des résultats de l'évaluation et au nombre de projets qui n'ont pas été examinés par le siège de la JICA.
3) O en AF 2003, correspond à A et B en AF 2004 et aussi, à C et X à D, en fonction du changement dans le système d'évaluation des projets demandés en AF 2004 (voir le tableau 3-1).

Source: Préparé par le Département du Développement Rural sur la base de la banque de données d'information sur les requêtes des projets.

Le nombre des projets approuvés peut être attribué aux approches de la formulation des projets pratiquées par l'ODA-TF du Japon au Bangladesh depuis 2001. L'approche appelée « le Modèle Bangladeshi », est caractérisée comme « la sélection et la concentration dans le cadre de la collaboration au sein des membres de l'ODA-TF », à savoir, l'Ambassade du Japon, la JICA et la JBIC. Alors qu'il est souligné que l'augmentation est due à l'inclusion de projets de deuxième phase (phase II) et la concentration de l'assistance au niveau d'un organisme d'exécution compétent (i.e., le Département Ingénierie des autorités locales),⁵ le Département du Développement Rural de la JICA reconnaît l'effectivité de la formulation de

⁵ Sur la base de l'entretien mené au Bureau de la JICA au Bangladesh en février 2005.

projets basée sur le programme sectoriel élaboré par l'ODA-TF.⁶

Sur la base de cette observation, le présent chapitre discute l'arrière-plan, l'objectif, les activités et les problèmes dans le but d'améliorer le Modèle Bangladeshi.

4.1 Le Modèle Bangladeshi: Arrière-plan, Objectif et Activité

4.1.1 Arrière-plan: Environnement de l'APD du Japon au Bangladesh

Un grand nombre de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux fournissent une assistance financière et technique au Bangladesh, et coordonnent entre eux grâce à la formation d'un Groupe Consultatif Local (LGC) qui comprend plus de 20 sous-groupes organisés par sous-secteur. Les ONGs locales et internationales sont aussi activement engagées dans des activités de développement, pour le développement social et rural en particulier. L'on s'attend à ce que les bailleurs de fonds contribuent à la réduction de la pauvreté dans le cadre unifié du Document Intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (I-PRSP), ou à travers la Stratégie Nationale pour la Croissance Economique, la Réduction de la Pauvreté et le Développement Social, établie en 2003 dans le but de réduire de moitié l'incidence de la pauvreté en 2015, conformément aux Buts de Développement du Millénaire.

Dans ces circonstances, le Japon, le second bailleur de fonds du Bangladesh après la Banque mondiale, a été amené à présenter l'orientation finale de sa politique de l'APD à la communauté des donateurs et fournir une assistance qui contribue plus effectivement à l'objectif national du Bangladesh, en mettant ensemble les ressources localement disponibles, y compris, les organisations concernées par l'APD. Simultanément, la JICA a accéléré la réorganisation de divers projets dans le cadre d'un programme sectoriel, avec un objectif unique de développement. Ainsi, le Bureau de la JICA au Bangladesh a tenté d'élaborer des programmes sectoriels en collaboration avec l'Ambassade du Japon et la JBIC au Bangladesh. Ces actions constituent la genèse du Modèle Bangladeshi.

4.1.2 Objectif : surmonter les contraintes à l'exécution de l'APD japonaise

Le Modèle Bangladeshi vise à surmonter les contraintes suivantes liées à la planification et l'exécution de l'APD japonaise.⁷

- Un nombre limité d'administrateurs et d'experts engagés dans l'exécution de l'APD
- Accumulation inappropriée des connaissances et de l'information sur les domaines et les secteurs de priorité de l'APD du Japon au Bangladesh et dans les organisations concernées par l'APD dans leur ensemble
- Absence d'une politique ou plan d'ensemble pour diverses formes d'assistance au développement telles que l'aide financière non-remboursable, la coopération technique et le prêt en yen.

⁶ Souligné par le Directeur de la Division III du Département lors de l'entretien mené en mars 2005.

⁷ Ambassade du Japon au Bangladesh (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>).

Tableau 4-2 « Sélection, Concentration et Collaboration » dans le cadre du Modèle Bangladeshi

Sélection	Sélection de secteurs à haute priorité et de secteurs prioritaires de l'APD japonaise en tenant compte du Programme d'Assistance par Pays pour le Bangladesh, l'APD en cours et celui des années passées du Japon au Bangladesh, des stratégies et plans de développement du Gouvernement du Bangladesh et de la situation de l'assistance octroyée par les autres bailleurs de fonds.
Concentration	Pour rehausser l'efficacité et l'efficience de l'APD, les ressources disponibles de l'aide pour les intrants, l'affectation du personnel et la coordination de l'aide, etc., sont concentrées dans les secteurs à haute priorité et les secteurs prioritaires. Un groupe de travail sectoriel (sector working group: SWG) est installé pour chaque secteur à haute priorité ou secteur prioritaire dans le but de partager et construire systématiquement des connaissances essentielles.
Collaboration	L'Ambassade du Japon, le Bureau de la JICA et le Bureau de la JBIC au Bangladesh affectent le personnel à chaque SWG de façon trans-organisationnelle. Les trois organisations participent conjointement aux discussions tenues avec le Gouvernement bangladeshi et à la coordination de l'aide et partagent l'information entre elles. La collaboration et la communication avec les ONG japonaises et les entreprises privées sont renforcées à travers le Groupe d'Etude sur l'Assistance au Développement pour le Bangladesh. Des efforts sont faits pour partager l'information avec les autres membres de la communauté des bailleurs de fonds à travers les sites WEB de l'Ambassade du Japon, listes d'abonnés, des réunions d'étude, etc.

Source: Ambassade du Japon au Bangladesh (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/collab1.htm>).

La principale caractéristique du Modèle Bangladeshi est de « sélectionner, concentrer et collaborer » pour une utilisation efficace des ressources humaines des organisations concernées par l'APD, i.e., l'Ambassade du Japon, la JICA et la JBIC, comme indiquée au tableau 4-2 ci-dessus. Il s'agit d'un effort visant à exécuter l'APD d'une manière unifiée et cohérente. La « collaboration » comprend aussi le partage de l'information et la coordination avec le Gouvernement du Bangladesh, les autres organisations japonaises (ONGs, entreprises privées, universitaires, etc.), les autres bailleurs de fonds et ONG, dans l'esprit de pourvoir une assistance plus effective et efficiente sous les conditions existantes au Bangladesh.

4.1.3 Activité: matérialiser « la sélection, la concentration et la collaboration »

(1) Elaboration de programmes sectoriels pour les secteurs prioritaires à travers la collaboration

Dans le cadre du Modèle Bangladeshi, la première activité est de mettre en place un comité consultatif impliquant l'Ambassade du Japon, la JICA, la JBIC et, la JETRO qui a rejoint ce modèle plus tard. L'établissement d'un cadre de collaboration devrait faciliter la formulation et l'exécution des projets d'une manière unifiée et cohérente. L'ODA-TF encourage non seulement des discussions libres et ouvertes parmi ses membres mais aussi le partage de l'information avec des personnes n'appartenant pas à l'ODA-TF à travers le site WEB de l'Ambassade du Japon au Bangladesh et le Groupe d'Etude sur l'Assistance au Développement au Bangladesh.

Deuxièmement, cinq secteurs à haute priorité et six secteurs prioritaires ont été sélectionnés en cohérence avec l'I-PRSP du Bangladesh, le Programme d'Assistance par Pays et le Programme par Pays de la JICA pour le Bangladesh comme indiqués en tableau 4-1. Les éléments pris en considération dans la sélection sont: 1) les ressources humaines et financières ont déjà été fournies ou peuvent être fournies dans un avenir proche; et 2) il est possible de faire connaître les impacts au Gouvernement du Bangladesh et à la communauté des bailleurs de fonds aussi bien qu'au public japonais.

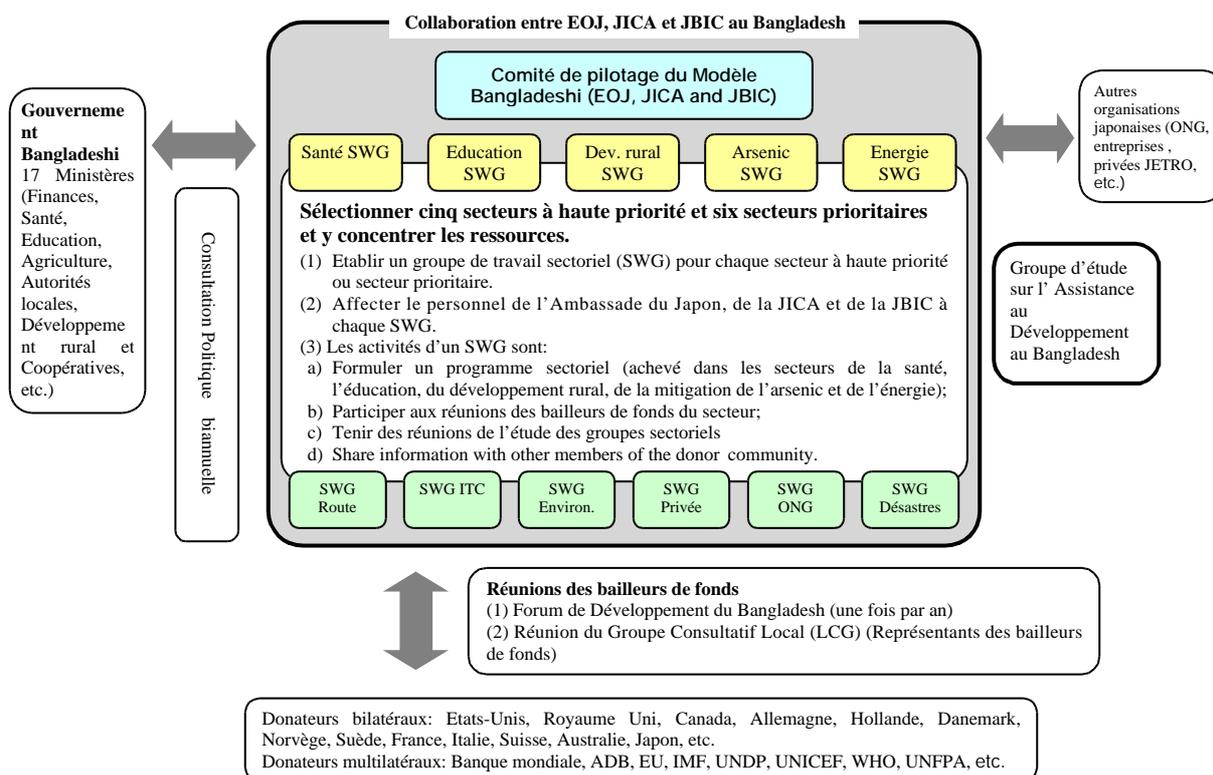


Figure 4-1 Diagramme conceptuel du Modèle Bangladeshi

Note: Actuellement, le nombre total de secteurs à haute priorité et de secteurs prioritaires est de douze.

Source: Ambassade du Japon au Bangladesh (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/collabl.htm>).

Troisièmement, un groupe de travail sectoriel (SWG) a été constitué pour chaque secteur à haute priorité et secteur prioritaire pour la collecte et le partage de l'information depuis l'étape de l'identification et de la formulation du projet et, travailler ensemble pour la coordination de l'aide avec les autres bailleurs de fonds. En outre, un programme sectoriel a été établi pour chaque secteur à haute priorité pour discuter et vérifier les requêtes de projets du Gouvernement du Bangladesh (tableau 4-3). Le programme sectoriel est finalisé à travers les discussions avec le Gouvernement du Bangladesh et les autres acteurs japonais de l'APD et ensuite, expliqué au Gouvernement du Bangladesh lors de la consultation annuelle sur la politique de l'APD. L'on s'attend à ce que le programme sectoriel devienne la base des requêtes adressées au Gouvernement du Japon.

Table 4-3 Programme sectoriel Agriculture et Développement Rural au Bangladesh établi par l'ODA-TF japonaise pour l'AF 2004

Item	Contents
Problèmes du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Faible productivité de l'agriculture et pauvreté en zones rurales • Manque d'infrastructures rurales • Gouvernance locale faible avec une participation déficiente
Principes	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif: contribuer à une croissance économique basée sur l'agriculture et la réduction de la pauvreté dans les zones rurales. • Principales composantes: <ol style="list-style-type: none"> (1) Augmentation des revenus et de la productivité (2) Fourniture d'infrastructures rurales (3) Renforcement des capacités institutionnelles des Autorités locales et celles des pauvres Une importance sera attachée à la coordination/collaboration entre les sous-secteurs eu égard aux effets de synergie des trois composantes . • Remarques: <ol style="list-style-type: none"> 1) Etablir des canaux de restitution des projets vers les divisions de la planification de l'Etat. 2) Promouvoir la collaboration entre les organismes d'exécution et les autres organisations concernées. 3) Collaborer avec les autres bailleurs de fonds et ONGs pour une assistance plus effective, si nécessaire

	4) Mettre un accent spécial sur l'environnement pour un développement durable de l'agriculture
Résumé du projet	<p>(1) Augmentation des revenus et de la productivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet d'Amélioration des Techniques de Gestion de l'Aviculture (PMTIP): Follow-up de la Planification de la Vulgarisation au niveau de l'Aviculture de Petite Taille (JICA) ; du 3 au 5 juin 2005 • Etude d'Identification d'un Projet de Développement et de Diversification des Cultures du Secteur au Bangladesh (JICA) ; d'avril 2004 à mars 2005 • Projet d'Amélioration des Techniques de Gestion de l'Aviculture (Aide financière non-remboursable pour les Projets de Sécurité Humaine de Petite Taille) ; de janvier à décembre 2005 • Formation locale pour l'Amélioration de la Production Agricole dans le cadre du Programme Extensif de l'Université d'Agriculture Bangabandhu Shaikh Mujibur Rahman (SMRAU) ; JICA, 2005 • Projet Modèle de Vulgarisation et de Développement des Techniques d'Elevage de Volaille (JICA) 2005 • Conseiller en Agriculture (JICA), 2005 <p>(2) Fourniture d'infrastructures rurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet de Développement de l'Infrastructure Rurale dans le Nord (JBIC) ; juillet 1997 • Projet de Développement de l'Infrastructure Rurale dans le Grand Faridpur (JBIC) ; de juillet 2001 à décembre 2005 • Projet d'Etablissement du Centre d'Ingénierie du Développement Rural (RDEC) ; JICA, de janvier 2003 à janvier 2006 • Construction d'un Pont Métallique Portable pour les Routes Rurales et de Raccordement (Aide financière non-remboursable) ; 2004 • Etude du Schéma Directeur pour les Ressources en Eau de Petite Taille dans le Grand Mymensingh ; (JICA), de juillet 2004 à octobre 2005 • Projet de Développement de l'Infrastructure Rurale dans l'Est du Bangladesh (JBIC) ; mars 2005 – • Développement Rural dans les Zones Inondées les Plus Vulnérables (Char & Hoar) (Aid financière non-remboursable) ; octobre 2005 • Projet de Renforcement des Activités du Centre d'Ingénierie du Développement Rural (RDEC) ; 2006 <p>(3) Renforcement des Capacités institutionnelles des Autorités locales et celles des Pauvres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller du Projet de Développement Rural Participatif (JICA) ; d'avril 2000 à avril 2005 • Conseiller du Développement Rural Participatif de LGED (JICA) ; avril 2003 • Développement Communautaire (JOCV/JICA) ; 2002 • Projet de Développement Rural Intégré Participatif à Ishwarganji (Programme de Partenariat de la JICA en collaboration avec Shapla Neer, ONG japonaise) ; d'août 2004 à juillet 2008 • Projet de Développement Rural Participatif, Phase 2 (JICA) ; 2005 – 2010 • Renforcement des Capacités des Dirigeants Traditionnels et des Elus pour le Développement (Aide financière non-remboursable pour les Projets de Sécurité Humaine de Petite taille) ; de mars 2005 à février 2006 <p>(4) Coordination/Collaboration entre les Sous-secteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller en Développement des Infrastructures Rurale au LGED (JICA) ; juillet 2002 • Coordinateur du Programme de Développement Rural (JICA) ; octobre 2003 (2 ans)

Sources: Ambassade du Japon au Bangladesh, Bureau de la JICA au Bangladesh et Bureau Délégué de la JBIC à Dhaka, « Programme Sectoriel du Développement Agricole et Rural au Bangladesh (Projet – AF 2004) », 19 janvier 2005 (en Japonais)

Quatrièmement et finalement, un diagramme de corrélation des projets est préparé dans chaque secteur pour identifier ce qui devrait être ajouté pour atteindre l'objectif du secteur. Un plan itératif est en train d'être élaboré pour quelques secteurs, à titre d'essai, pour clarifier le coût et la période d'exécution des projets en cours, aussi bien que la programmation du moment de l'introduction de nouveaux projets et le budget nécessaire.

En d'autres termes, le Modèle Bangladeshi est un cadre dans lequel chaque membre fait des efforts pour trouver ce qu'il, ou elle, devrait faire pour rendre l'APD japonaise plus effective et efficiente et partager les idées et l'information au sein du SWG et avec le siège de chaque organisation concernée par l'APD sur la base de la perception selon laquelle: « Si les problèmes fondamentaux de chaque secteur sont correctement compris et l'orientation de l'assistance japonaise clairement explicitée par le gouvernement du pays bénéficiaire, il serait alors possible d'identifier et de formuler des projets plus décisifs et logiquement en cohérence avec le programme sectoriel. »

(2) Cycle annuel d'activité du Modèle Bangladeshi

Le Modèle Bangladeshi a développé le cycle annuel d'activité indiqué dans le Tableau 4-4.

Tableau 4-4 Cycle annuel d'activité du Modèle Bangladeshi

Mois	Calendrier du Gouvernement Bangladeshi	Calendrier du Modèle Bangladeshi/SWG
Janvier	• Préparation du plan budgétaire national (premier projet)	• Discussions internes par secteur • Notification sur les programmes sectoriels révisés et les nouveaux projets aux ministères concernés par les SWGs respectifs
Février	• Réunion de revue inter-ministérielle sur le plan budgétaire national coordonné par le Ministère des Finances	• Discussions sur l'exécution de chaque instrument dans le cadre de l'année fiscale japonaise suivante • Réunion du Comité Consultatif
Mars	• Préparation du plan budgétaire pour les projets assistés par les bailleurs de fonds, coordonné par le Ministère de la Planification • Requête budgétaire auprès du Ministère des Finances pour le Programme de Développement Annuel (ADP)	• Préparation de plans itératifs (versions japonaise et anglaise) • Finalisation des programmes révisés sectoriels (versions japonaise et anglaise)
Avril	• Réunion du comité inter-ministériel du programme pour l'approbation de nouveaux projets ADP, coordonnée par le Ministère de la Planification	• Requête auprès des ministères concernés pour la préparation des Formulaires de requête pour la Coopération technique japonaise • Réunion Biennale de Consultation Politique
Mai	• Approbation et insertion de l'ADP dans le plan budgétaire national ; coordonnées par le Ministère des Finances • Production du plan budgétaire national pour l'année fiscale suivante	
Juin	• Présentation du plan budgétaire national au Parlement	• Demande officielle auprès des ministères concernés pour la préparation des Formulaires de requête de Coopération Technique japonaise
Juillet	• Début de la nouvelle année fiscale	• Réception des Formulaires de requête du Gouvernement du Bangladesh par l'Ambassade du Japon
Août	• Requête auprès de chaque ministère des propositions de budget pour l'année fiscale suivante	• Soumission du questionnaire de la demande des projets à Tokyo par l'Ambassade du Japon
Septembre	• Réunion du Group Consultatif Local	
Octobre	• Soumission des propositions de budget par les ministères au Ministère des Finances	• Réunion Biennale de Consultation Politique
Novembre	• Compilation des propositions de budget par les Ministère des Finances	
Décembre	• Examen des propositions de budget ministériel par le Ministère des Finances	

Notes: 1) Le Comité Consultatif du Modèle Bangladeshi et le Groupe sur l'Assistance au Développement du Bangladesh organisent chacun une réunion par mois, respectivement.

2) Quelques membres de SWG participent aux réunions des sous-groupes du Groupe Consultatif Local.

Source: Préparé par l'Equipe de l'étude sur la base de l'information obtenue à partir du Comité Consultatif du Modèle Bangladeshi, Février 2005 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/collab1.htm>).

Les caractéristiques des activités du Modèle Bangladeshi peuvent être résumées comme suit.

- Les activités sont harmonisées avec la planification et le processus budgétaire du Gouvernement Bangladeshi comme indiqués dans le tableau 4-4 ci-dessus.
- L'Ambassade du Japon demande au Gouvernement du Bangladesh de préparer les Formulaires de requête de la Coopération Technique Japonaise (et pour les autres instruments d'assistance) après finalisation du Programme Annuel de Développement (ADP) en avril. Ceci permet au Gouvernement du Bangladesh de vérifier les propositions de projet et de préparer des requêtes plus réalistes, bien avant la date limite de soumission des Formulaires de requête, en juillet.
- Le Comité Consultatif organise des réunions de consultations politiques avec le Gouvernement du Bangladesh deux fois par an pour expliquer la politique japonaise de l'APD, y compris le Programme d'Assistance par Pays et les programmes sectoriels, et

discuter sur les projets en cours et les projets programmés et d'autres questions pertinentes ; à la grande différence des réunions annuelles de consultations politiques tenues par Tokyo dans la plupart des autres pays.

4.2 Pertinence et problèmes du Modèle Bangladeshi pour la formulation de projets

La présente section discute de la pertinence du Modèle Bangladeshi en matière d'identification et de formulation des projets et les questions relatives à l'amélioration future du modèle sur la base de la configuration du modèle décrit plus haut et des entretiens tenus avec les personnes concernées avec le modèle appliqué au Bangladesh entre février et mars 2005.

4.2.1 Principales réalisations dans le secteur du développement agricole et rural

Le Tableau 4-5 résume les principales réalisations du Modèle Bangladeshi dans le secteur du développement agricole et rural jusqu'en mars 2005.

Tableau 4-5 Principales réalisations dans le secteur du développement agricole et rural

Sélection	<p>Circonscription des composantes principales</p> <ul style="list-style-type: none"> « L'augmentation des revenus et de la productivité », « la fourniture d'infrastructures rurales » et « le renforcement des capacités institutionnelles des Autorités locales et celles des pauvres » constituent les principales composantes (domaines de priorité au sein du secteur) fondées sur des questions de développement telles que « la faible productivité de l'agriculture et la pauvreté dans les zones rurales », « le manque d'infrastructures rurales » et « la faible gouvernance locale et sa participation déficiente », identifiées par le SWG du Développement agricole et rural Les projets en cours sont révisés pour étudier la pertinence de l'assistance japonaise octroyée jusqu'à présent.
Concentration	<p>Concentration des ressources dans les composantes indiquées ci-dessus</p> <ul style="list-style-type: none"> Le lien entre les projets en cours a été vérifié et les projets en cours et ceux programmés dans les cinq prochaines années ont été examinés pour chacune des composantes principales aux fins d'une exécution unifiée et cohérente de l'assistance dans le secteur dans son ensemble. La préparation d'un plan itératif est en cours, à la date de mars 2005, sur la base du programme sectoriel pour déterminer la programmation souhaitable pour l'introduction de nouveaux projets et leurs budgets probables.
Collaboration	<p>Collaboration entre l'Ambassade du Japon, la JICA et la JBIC, discussions avec le Gouvernement du Bangladesh et coordination avec les autres bailleurs de fonds</p> <ul style="list-style-type: none"> Toutes ces trois institutions ont affecté des représentants auprès des SWGs afin de stimuler les discussions trans-organisationnelles. La coordination des principales composantes a été impulsée grâce à l'envoi d'un conseiller en développement rural (infrastructure) auprès du LGED et l'affectation d'un coordinateur du programme de développement rural au bureau de la JICA. Le Groupe d'Etude sur l'Assistance au Développement au Bangladesh a été formé pour partager et échanger l'information avec les autres Japonais engagés dans les efforts d'assistance (Le secteur du développement agricole et rural a été particulièrement actif dans les discussions trans-organisationnelles et les réunions d'étude sur l'assistance au développement.) Une version anglaise du programme sectoriel a été préparée (une version révisée était en préparation, en mars 2005) afin de montrer l'orientation de l'assistance japonaise dans le secteur au Gouvernement du Bangladesh et aux autres bailleurs de fonds. Le partage de l'information est favorisé par l'utilisation des sites WEB, des listes d'abonnés.

Source: Préparé par les membres de l'Equipe de l'Etude sur la base des résultats des études de terrain et du Projet de Programme Sectoriel du Développement agricole et rural (le projet final pour l'AF 2004 a été publié le 19 janvier 2005) établi par l'Ambassade du Japon au Bangladesh, le Bureau de la JICA au Bangladesh et le Bureau Délégué de la JBIC à Dhaka.

Le SWG du Développement agricole et rural vient de terminer l'examen de la pertinence de l'assistance japonaise à travers la revue des projets en cours et des projets achevés. Ainsi, selon le Bureau de la JICA au Bangladesh, les activités du SWG pourraient ne pas nécessairement avoir contribué à l'augmentation du taux d'approbation de nouveaux projets,

comme indiqué au tableau 4-1 plus haut. Le taux plus élevé d'approbation pour l'AF 2005 est plutôt dû au fait que beaucoup de requêtes représentaient des projets phase II ou des projets de follow-up ; le Bureau de la JICA au Bangladesh est toujours en train de se consacrer pour faire approuver de nouveaux projets par le siège.

Néanmoins, l'on peut considérer que le Modèle Bangladeshi représente une étape importante vers la formulation effective de projets du fait qu'il a clarifié les positions des projets en cours dans le programme sectoriel aussi bien que les liens entre les projets en cours et que les organisations concernées par l'APD se réunissent régulièrement pour partager l'information et discuter sur des questions importantes et des buts du secteur.

Dans le SWG du Développement agricole et rural, le Coordinateur du Programme de Développement Rural de la JICA est résolument engagé dans la coordination et la gestion des activités du SWG en tant qu'assistant au Deuxième Secrétaire de l'Ambassade du Japon qui est le leader du SWG. En outre, les membres se discutent énergiquement lors des réunions du SWG, comment ils pourraient appuyer le développement agricole et rural du Bangladesh et s'attaquer sérieusement aux problèmes dans la pratique. Ces éléments représentent la base du SWG du Développement agricole et rural.

4.2.2 Pertinence du Modèle Bangladeshi en matière de formulation de projets

L'Ambassade du Japon au Bangladesh a pris l'initiative en créant un cadre pour des discussions mûres et proactives au sein des membres de l'ODA-TF quelle que soit l'organisation à laquelle les membres appartiennent, de façon à établir un mécanisme qui permet aux organisations concernées par l'APD de collaborer entre elles. L'on peut remarquer que la plupart des personnes interviewées par l'Equipe de l'Etude au Bangladesh (les bailleurs de fonds y compris) ont souligné la forte direction de l'Ambassadeur japonais au Bangladesh dans l'impulsion du Modèle Bangladeshi.

Eu égard à la collaboration avec les autres bailleurs de fonds, il est important que les membres du SWG qui participent aux réunions des sous-groupes LCG, fournissent l'information relative aux politiques et à la situation de l'APD du Japon aux autres membres du LCG et partagent l'information concernant les tendances des autres bailleurs de fonds avec les autres membres du SWG de façon à l'incorporer dans leurs activités. Cette mesure vise à surmonter les ressources humaines limitées de l'ODA-TF.

La coordination entre différentes organisations est vitale pour la promotion du Modèle Bangladeshi. Cependant, elle implique un « coût de coordination », i.e., le temps et la patience des participants. Ce qui est particulièrement important pour une bonne coordination, est que les participants puissent trouver des avantages suffisants pour justifier le coût et reconnaître clairement les motivations pour la coordination. L'on pense que la coordination au sein des membres du Modèle Bangladeshi a progressé grâce aux avantages et motivations ci-après indiquées.

- Au fur et à mesure que les membres discutent diverses questions avec les gens de différentes organisations, elles développent l'aptitude de formuler et dessiner des projets sur la base de points de vue divers.
- L'accent mis sur des discussions sur le même pied d'égalité, rend celles-ci plus utiles et agréables.
- De « meilleurs résultats » et des « résultats hautement évalués » peuvent être atteints grâce à la coordination entre différents projets.

- Beaucoup de membres reconnaissent l'importance de la politique du gouvernement japonais de promotion d'une assistance orientée ou dirigée sur le terrain.
- Etant donné que le Modèle Bangladeshi attire de plus en plus l'attention des personnes engagées dans l'APD japonaise, la participation au modèle donne aux membres, un sentiment de satisfaction sociale.

Bien que le Modèle Bangladeshi accorde de l'importance à la communication avec le Gouvernement du Bangladesh à travers les réunions bisannuelles, les réunions du LCG et le contact constant, l'accent semble être mis moins sur la communication, comparée à la collaboration et la coordination entre les organisations japonaises concernées par l'APD et avec les autres bailleurs de fonds. Ceci peut avoir son origine dans la faible direction et la faible capacité du gouvernement du Bangladesh, comme soulignées par les membres du Modèle Bangladeshi aussi bien que par d'autres bailleurs de fonds et les ONGs nationales et internationales.

Les autres points significatifs du Modèle Bangladeshi comprennent: 1) le partage de l'information sur le Modèle Bangladeshi et les activités du SWG avec les gens situés hors du modèle à travers le site WEB de l'Ambassade du Japon; et 2) les plans sectoriels itératifs pour déterminer la période potentielle et la taille probable du budget de tous les projets japonais de l'APD, dans les secteurs à haute priorité, et d'en informer aussi le Gouvernement du Bangladesh. Le premier point peut être considéré remarquable eu égard à la manière traditionnelle de discussions de l'APD japonaise en général et de la formulation des projets en particulier, qui, toutes les deux, prennent place seulement au niveau de certains cercles du gouvernement japonais et des organisations concernées par l'APD.

4.2.3 Questions pour la formulation efficace des projets

Les questions principales liées à l'amélioration future du Modèle Bangladeshi soulignée par l'Ambassade du Japon et le Bureau de la JICA au Bangladesh sont: 1) une contribution concrète pour étendre les impacts positifs de l'APD japonaise; 2) le rehaussement de la cohérence entre politique et exécution; 3) le partage de l'information depuis la formulation du projet jusqu'à l'évaluation en passant par l'exécution; et 4) la consolidation de la division des responsabilités fonctionnelles entre les organisations japonaises concernées par l'APD au Bangladesh.

Prenant en considération les éléments ci-dessus, l'Equipe de l'Etude a identifié les questions suivantes relatives à l'amélioration future du Modèle Bangladeshi, eu égard à une formulation plus effective et efficiente des projets en particulier. Les questions sont réparties entre celles relatives à « la sélection et la concentration », qui s'interpénètrent, et celles relatives à « la collaboration ».

A. Questions liées à « la sélection et la concentration »

(1) Cohérence logique des projets individuels avec le programme sectoriel

Il est nécessaire d'examiner les domaines/champs que le Japon doit assister sur la base de l'analyse de situation, du programme sectoriel et du diagramme de corrélation des projets en cours préparé par le SWG du Développement agricole et rural. Un examen qui prête l'attention à la cohérence logique des projets individuels par rapport au programme sectoriel, devrait faciliter la formulation des projets plus appropriés au cadre du programme sectoriel. Dans le cadre du Modèle Bangladeshi qui comprend diverses organisations concernées par

l'APD, il est important de clarifier quel type d'assistance (par ex., coopération technique, aide financière non-remboursable, prêt en yen, etc.) devrait représenter le principal instrument pour faire face à un problème crucial identifié par l'analyse sectorielle et, comment les autres instruments/projets devraient être rapportés au moyen principal et aux autres formes d'intervention.

En plus du plan itératif couramment préparé par le SWG, il serait nécessaire d'introduire un programme d'évaluation, i.e., pour évaluer comment chaque projet contribue à l'atteinte des objectifs du programme sectoriel, de manière à renforcer la consistance des projets pris individuellement, avec le programme sectoriel.

(2) Examen des leçons tirées des projets précédents assistés par le Japon

Le Modèle Bangladeshi est en train de préparer une liste des projets exécutés durant les 30 dernières années, liste qui sera utilisée comme référence pour une nouvelle formulation de projets et un nouveau follow-up et, comme information destinée au public. Un bon conseil consiste à tirer systématiquement les leçons de ces projets, leçons sur la base desquelles « un excellent projet » devrait être défini dans le contexte du développement agricole et rural au Bangladesh. Un tel effort devrait contribuer à améliorer l'impact de l'APD japonaise.

B. Problèmes liés à « la collaboration »

(1) Collaboration avec le Gouvernement du Bangladesh

Comme supposé ci-dessus, la collaboration avec le Gouvernement du Bangladesh doit encore être renforcée. L'accent peut être mis sur les trois domaines de collaboration ci-dessous.

Premièrement, il est essentiel de s'assurer que le Gouvernement du Bangladesh alloue le budget ordinaire et affecte le personnel vis-à-vis du projet. Une telle collaboration est indispensable pour généraliser les connaissances et les technologies transférées à travers le projet après son achèvement de façon à assurer la durabilité des effets entraînés par le projet.

Deuxièmement, il est souhaitable de mettre en œuvre les activités de suivi en collaboration avec le Gouvernement du Bangladesh. Actuellement, les dirigeants du SWG sont responsables du suivi, aussi bien que de l'établissement des politiques et programmes sectoriels respectifs. Ainsi, il est aussi nécessaire d'améliorer le système de suivi des organisations japonaises concernées par l'APD au Bangladesh.

Troisièmement, il serait bon d'essayer d'apporter une influence positive sur les politiques et plans de développement du Gouvernement bangladeshi dans le cadre de la consultation politique bisannuelle en vue de renforcer sa conscience de propriété et son leadership aux fins d'un développement autonome.

(2) Coordination avec les autres bailleurs de fonds

Il est nécessaire de coordonner avec les autres bailleurs de fonds pour éviter la duplication des efforts étant donné que beaucoup d'autres bailleurs de fonds et ONGs fournissent une assistance dans le domaine du développement agricole et rural au Bangladesh. Cependant, la collaboration est difficile dans la pratique parce que chaque donateur possède ses propres procédures de formulation de projets et d'exécution et, pourrait devoir obtenir l'approbation de leur siège pour une question sur laquelle un accord a été obtenu avec les autres bailleurs de fonds. En outre, généralement, il faut du temps pour bâtir le consensus au sein des divers

baillleurs de fonds.

Bien que le SWAp n'ait pas encore été introduit dans le secteur agricole bangladaise, virtuellement, les bailleurs de fonds se sont mis d'accord pour coordonner entre eux au niveau politique, pour améliorer l'efficacité globale et l'efficacité des efforts de développement de la communauté des donateurs. Ainsi, il est essentiel de fournir l'appui en collaboration avec les autres bailleurs de fonds pour créer un environnement qui faciliterait la coordination entre acteurs initiée par le gouvernement. Cette collaboration devrait aussi fournir à l'ODA-TF l'occasion d'expliquer la politique et la pratique de l'APD japonaise à la communauté des donateurs et aussi d'apprendre les stratégies et l'expérience des autres bailleurs de fonds du secteur, sur la base desquelles la stratégie et les méthodes d'exécution de l'APD japonaise devraient être réexaminées.

(3) Etablissement du réseau des anciens stagiaires au Japon

Le Modèle Bangladaise vise à impliquer les personnes ayant subi une formation au Japon, dans le processus de formulation de projets et le recrutement du personnel. Cela devrait être possible d'établir un réseau des anciens stagiaires avec l'assistance de leurs associations. Il est important aussi d'utiliser l'expertise des consultants locaux et régionaux, si possible, et de faire les efforts explicites pour développer les capacités locales de consultation.

(4) Utilisation du personnel bangladaise accompli

L'on peut suggérer que le personnel bangladaise accompli du Bureau de la JICA devrait être pleinement utilisé pour promouvoir le Modèle Bangladaise. Alors que les administrateurs japonais sont généralement retournés au siège après quelque années d'affectation, beaucoup d'entre eux ont été engagés dans les tâches actuelles et ont ainsi plus de connaissances sur le système et le processus de planification du développement et l'exécution des projets au Bangladesh.

Pour impliquer ceux-ci plus effectivement dans le cadre du Modèle Bangladaise, il est essentiel de leur expliquer, verbalement et par écrit, les politiques, types d'intervention, procédures et autres questions liées à l'APD japonaise en général et l'assistance de la JICA en particulier. Il serait aussi nécessaire de leur offrir une rémunération adéquate, une carrière, une formation professionnelle et d'autres types de motivations.

(5) Consolidation des programmes sectoriels de la politique de l'APD japonaise

Il est indispensable de consolider la position du programme sectoriel établi par le SWG dans le cadre de la politique de l'APD japonaise. Il ne s'agit pas actuellement, d'un programme officiellement approuvé par le Ministère des Affaires Etrangères et le siège de la JICA, bien que ces deux organisations le reconnaissent généralement comme une vision unifiée de l'ODA-TF développée à travers de longues discussions, par les membres de l'ODA-TF et qui est l'objet d'un accord avec le Gouvernement du Bangladesh. Ce qui est important, c'est d'avoir une position qui reflète les idées et efforts des bureaux à l'étranger. Cela signifie aussi mettre en pratique la politique de la JICA, de « décentralisation de l'autorité responsable de la prise de décision, du siège vers chaque bureau à l'étranger ».⁸

⁸ Agence Japonaise de Coopération Internationale, « Réforme Organisationnelle de la JICA », avril 2004 (?). (Catalogue)

4.3 Méthodes de collecte de l'information au Bureau de la JICA au Bangladesh

Comme rapportée au chapitre 3, l'importance liée à la collecte de l'information (pour la rendre disponible sur demande du siège de la JICA) nécessaire à l'évaluation des projets demandés, a été plusieurs fois exprimée pendant les entretiens menés au siège. Dans le Modèle Bangladeshi, les exigences du siège concernant le questionnaire de la demande des projets, sont satisfaites par les efforts du groupe en matière de partage actif de l'information et l'échange de vues au sein des membres du SWG et avec les personnes ressources du Bangladesh et d'ailleurs ; ce qui va souvent au-delà de la capacité des administrateurs individuels. Le Tableau 4-6 illustre les activités du bureau de la JICA au Bangladesh pour les divers rôles assumés dans la formulation des projets, tels qu'expliqués dans la section 2.2, tandis que le Tableau 4-7 présente les méthodes de collecte de l'information telles que pratiquées par le bureau de la JICA.

Tableau 4-6 Activités du bureau de la JICA au Bangladesh en matière de formulation de projets

Rôles assumés	Activités du bureau de la JICA au Bangladesh
1. Consultation et coordination avec l'ODA-TF	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau de la JICA, en tant qu'agence de coopération technique, utilise l'information de terrain et la connaissance obtenues à partir des experts, des volontaires JOCVs et des consultants dans la formulation du programme sectoriel par le SWG.
2. Consultation et coordination avec le gouvernement du pays bénéficiaire et les autres partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité Consultatif du Modèle Bangladeshi organise une consultation politique avec le Gouvernement du Bangladesh, deux fois par an, pour expliquer la politique de l'APD japonaise. Les membres du bureau de la JICA qui participent à la réunion bisannuelle, exposent le programme sectoriel au Gouvernement bangladeshi (au niveau des réunions des directeurs). Les membres du bureau de la JICA (Japonais et Bangladeshi) qui participent aux réunions du LCG, fournissent l'information concernant les programmes/projets du Japon aux membres du LCG et collectent l'information relative aux tendances des autres bailleurs de fonds.
3. Entretien avec les experts, consultants et autres personnes ressources de la JICA	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel de la JICA au Bangladesh mène des interviews auprès des personnes bien informées et utilise l'information acquise pour la formulation de projets. Le personnel de la JICA de chaque secteur, participe aux réunions d'étude auxquelles participent aussi des personnes appartenant ou n'appartenant pas au Modèle Bangladeshi et utilise l'information obtenue dans la formulation des projets.
4. Examen de la faisabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> Un diagramme de corrélation des projets de chaque secteur à haute priorité est préparé pour identifier ce qui devrait être ajouté pour atteindre l'objectif du secteur, en construisant une cohérence logique des projets pris individuellement, avec le programme sectoriel. Dans certains secteurs, un plan itératif est aussi en train d'être élaboré pour essayer de clarifier le coût et la période d'exécution des projets en cours, aussi bien que la programmation temporelle de l'introduction de nouveaux projets et le budget nécessaire. Le bureau de la JICA mène une revue préliminaire des projets demandés. Il essaie de créer un cadre dans lequel le personnel de la JICA (Japonais et Bangladeshi), experts et JOCV, pourraient exprimer leurs opinions librement.^(*)
5. Préparation et soumission du questionnaire de la demande des projets	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau de la JICA expose le programme sectoriel au Gouvernement du Bangladesh et demande leurs commentaires sur le programme avant avril de manière à ce que ce dernier puisse mieux comprendre les politiques du Japon et présenter des requêtes faisables. L'Ambassade du Japon demande au Gouvernement du Bangladesh de préparer les formulaires de demande de l'assistance du Japon en avril. Ceci permet au Gouvernement du Bangladesh de commencer à préparer les requêtes suffisamment en avance de la date limite de soumission des formulaires de requête, en juillet.

Note (*): Le bureau de la JICA au Bangladesh considère que l'implication du personnel bangladeshi pourrait faciliter le partage de l'information et des connaissances dans le cadre du bureau et, le renforcement du Modèle Bangladeshi, conséquemment.

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base de l'information obtenue du bureau de la JICA au Bangladesh.

Tableau 4-7 Méthodes de collecte de l'information du Bureau de la JICA au Bangladesh

1. Cadre du projet	Méthodes de collecte de l'information du bureau de la JICA au Bangladesh
Le problème et son arrière-plan	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter sur la pertinence des projets demandés par rapport à la politique du Bangladesh lors des réunions du SWG. • Collecter l'information de façon exhaustive en invitant les personnes hors du Modèle Bangladeshi aux réunions du Comité Consultatif et d'étude du SWG. • Essayer de construire une banque de données des projets en cours et achevés.
Activités et méthodes	• Ditto
Zone cible	• Ditto
Leçons tirées des projets précédents	• Ditto
Duplication ou collaboration avec les autres bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre l'expérience des autres bailleurs de fonds en participant aux réunions des sous-groupes du LCG. • Présenter la situation et les résultats des programmes/projets assistés par le Japon aux membres du LCG et obtenir leurs commentaires et conseils.
Consensus avec le gouvernement du pays bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter la politique du Japon au Gouvernement du Bangladesh lors des réunions bisannuelles. • Examiner préalablement les projets demandés sur la base de la politique du Japon et discuter une liste restreinte. • Expliquer les critères de sélection du Japon sur la base du programme sectoriel au Gouvernement du Bangladesh et faire comprendre les résultats de la priorisation et de la sélection.
2. Situation du Pays bénéficiaire	Méthodes de collecte de l'information du bureau de la JICA au Bangladesh
Politiques et plans de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les politiques du Bangladesh et les conceptions dans le cadre des réunions bisannuelles. • Etablir des programmes sectoriels basés sur l'I-PRSP. • Entretien avec les personnes ressources locales dans les secteurs prioritaires.
Organisme d'exécution (organisme vis-à-vis)	• Encourager de bonnes relations avec des organismes fiables comme le LGED et poursuivre des relations à long terme avec des organismes qui se font mutuellement confiance comme le BRDB.
Situation fiscale	• Ditto
Formulation de projets et processus d'approbation	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter le Ministère des Affaires Etrangères et le Ministère des Finances, en plus d'autres organismes potentielles d'exécution, aux réunions bisannuelles de consultation politique. • Impliquer le personnel Bangladeshi bien informé, du processus d'approbation.
Situation de la zone cible et des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser l'information et les connaissances relatives aux conditions des zones rurales accumulées dans le cadre de la recherche et de la coopération technique avec le BRDB depuis les années '80. • Partager activement et échanger l'information avec le bureau de la JBIC. • Collecter l'information de façon exhaustive en invitant les personnes hors du Modèle Bangladeshi aux réunions du Comité Consultatif et d'étude du SWG. • Interviewer les personnes ressources locales des secteurs prioritaires.
3. Situation du Japon	Méthodes de collection de l'information au bureau de la JICA au Bangladesh
Politique de l'APD	<ul style="list-style-type: none"> • Partager et échanger activement l'information avec le siège. • Discuter sur la conformité des projets demandés avec la politique du Japon lors des réunions du SWG.
Budget de la JICA	<ul style="list-style-type: none"> • Se référer principalement au budget de l'année précédente. • Elaborer un plan itératif pour saisir le budget nécessaire pour les projets en cours et de nouveaux projets
Autres politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter sur la faisabilité des projets demandés sous les aspects divers lors des réunions du SWG. • Collecter l'information de façon exhaustive en invitant des personnes hors du Modèle Bangladeshi aux réunions du Comité Consultatif et d'étude du SWG.

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base des entretiens menés auprès du personnel du bureau de la JICA au Bangladesh et de l'Ambassade du Japon (y compris, son site WEB <http://www.bd.emb-Japon.go.jp/collab1.htm>).

5. Leçons du Modèle Bangladeshi et recommandations pour la formulation efficace de projets du développement agricole et rural

5.1 Leçons tirées du Modèle Bangladeshi

La présente section présente les leçons tirées du Modèle Bangladeshi en matière d'identification et de formulation des projets dans le domaine du développement agricole et rural. L'on pense que ces leçons contribueront à une augmentation du taux d'approbation des projets du développement agricole et rural des autres pays bénéficiaires.

5.1.1 Sélectionner des secteurs à haute priorité et établir des programmes sectoriels

Il est essentiel de sélectionner des secteurs/domaines à haute priorité en se fondant sur les politiques d'assistance et les capacités du Japon, les politiques de développement et les capacités du pays bénéficiaire, de façon à utiliser pleinement les ressources limitées des organisations japonaises concernées par l'APD. Le Modèle Bangladeshi a établi des secteurs à haute priorité et des secteurs prioritaires, en tenant compte de la taille des ressources d'assistance disponibles du côté japonais et les besoins globaux de développement. Concernant les secteurs à haute priorité, les SWGs ont établi un programme sectoriel pour les divers secteurs. Le développement agricole et rural constitue un des domaines à haute priorité.

Chaque SWG a aussi élaboré ou est en train de préparer un diagramme de corrélation des projets pour identifier et formuler des projets en cohérence avec l'objectif du secteur. Dans certains secteurs, un plan itératif est aussi en cours d'élaboration de manière à essayer de saisir la taille de l'assistance potentielle eu égard aux ressources financières attendues, à la programmation temporelle de l'introduction de nouveaux projets et au budget nécessaire. L'information obtenue à partir des autres Japonais concernés par l'APD, du Gouvernement du Bangladesh et des autres bailleurs de fonds, est incorporée dans les programmes sectoriels et les plans itératifs. Ainsi, ceci est considéré comme un processus de planification qui tire le meilleur parti possible de l'information de terrain.

L'identification et la formulation des projets sur la base d'un tel programme sectoriel, du diagramme de corrélation et du plan itératif, assureront « la cohérence logique des projets », facilitant la préparation du questionnaire de la demande des projets qui est soutenu par une riche information en arrière-plan et est, ainsi, hautement persuasif.

5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes

Le plus grand avantage tiré du bon fonctionnement de l'ODA-TF est qu'il augmente la possibilité de refléter l'expérience de la JICA dans les opérations du terrain dans le cadre des politiques d'assistance du Japon et la possibilité de formuler et exécuter des projets en conformité avec les politiques. La cohérence en matière de politique et d'exécution pourrait représenter un bon principe directeur dans la formulation de projets clairement orientés vers les objectifs de développement du pays bénéficiaire.

Un projet en conformité avec les politiques établies par l'ODA-TF est très persuasif au niveau du siège de la JICA et est, ainsi susceptible d'être noté comme Projet de Rang A ou Projet de Rang B. Les discussions internes de l'ODA-TF, fondées sur une forte connaissance des problèmes auxquels font face les membres individuels de l'ODA-TF, signifient non seulement

la diversification de points de vue, mais créent aussi un sentiment d'unité entre les participants et une sensation qu'ils font partie intégrante des efforts du « Japon en tant que Nation » de développer des projets de valeur pour le pays bénéficiaire.

Cependant, les effets positifs décrits plus haut ne peuvent être atteints qu'à travers de transparentes discussions et une atmosphère de confiance et d'égalité entre les participants indifféremment de leurs positions officielles. L'objet des discussions des réunions de l'ODA-TF devrait être publié autant que possible pour assurer une cohérence logique, sans mettre un accent injustifié sur les opinions de certains de ses membres. Par conséquent, au Bangladesh, l'ODA-TF fait la promotion du partage de l'information en son sein et vers l'extérieur à travers les sites WEB, les listes d'abonnés, les réunions d'étude, etc. L'activité, allant de la formulation politique à l'exécution et, prenant en compte les opinions internes et externes à l'ODA-TF représente une réalisation importante du Modèle Bangladeshi.

5.1.3 Utiliser les riches connaissances de la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiaire

Une des raisons qui expliquent la réussite de l'élaboration du programme sectoriel du développement agricole et rural par l'ODA-TF au Bangladesh, c'est l'existence des riches connaissances, sur la situation socio-économique et les mécanismes administratifs des zones rurales du Bangladesh, qui ont été accumulées à travers des efforts pendant longtemps, comme l'Etude Conjointe sur le Développement Agricole et Rural (JSARD), l'Etude Conjointe sur l'Expérience de Développement Rural (JSRDE) et le Projet de Développement Rural Participatif (PRDP), tous assistés par la JICA.

Un facteur important pour une utilisation efficace de l'expérience et des connaissances du terrain pour l'élaboration d'un programme sectoriel, réside dans l'implication de personnes bien informées, dont un exemple typique est l'expert affecté à l'Administration du Développement Rural du Bangladesh (BRDB) comme conseiller en matière d'administration du développement rural participatif. Le coordinateur du programme de développement rural de la JICA joue aussi un rôle important dans la facilitation d'une bonne coordination avec le SWG du Développement agricole et rural et des discussions transparentes en son sein.

5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir une bonne relation avec lui

Les compétences et capacités d'un organisme gouvernemental, changent généralement quand les politiques, la structure organisationnelle et/ou le responsable changent. Durant les dernières années, beaucoup de gouvernements ont poursuivi des efforts de réforme, particulièrement dans le domaine du développement agricole et rural poussés par le mouvement vers l'économie de marché, la privatisation et la décentralisation et, une certaine attention doit être prêtée à ces changements. La collecte permanente d'informations de la part des administrateurs concernés du gouvernement du pays bénéficiaire est cruciale pour comprendre distinctement la nature et l'étendue de ces changements. Il est essentiel de formuler un projet compatible avec la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution potentiel, en étroite collaboration avec lui.

Il y a plusieurs cas où la viabilité d'un projet serait inquiétante à cause de la capacité limitée de l'organisme d'exécution sur le plan tant financier que personnel. Lorsque la capacité de l'organisme d'exécution est douteuse ou incertaine, il s'agit de changer l'objectif du projet

pour établir le système d'exécution du projet viable et/ou de renforcer la capacité de l'organisme d'exécution de son personnel ou bien de réviser le cadre du projet, y compris la possibilité de sélection de l'organisme d'exécution et de diminution de la taille du projet. Autrement dit, la formulation de projets à travers la consultation avec l'organisme d'exécution potentiel peut être considérée comme une base ou bien même un pas qui trouve les mesures pour renforcer la capacité de l'organisme.

Il est à noter que des besoins existent dans divers domaines du développement agricole et rural, par ex., l'agriculture au sens limité du terme, l'élevage de bétail, la pêche, l'organisation, le marketing et le développement du financement en milieu rural, l'amélioration de la nutrition, la santé, l'éducation, etc. En conséquence, la clarification des responsabilités de l'organisme d'exécution est essentielle pour déterminer jusqu'à quel point l'organisme peut exécuter le projet. Si l'organisme n'était pas capable de s'occuper de toutes les composantes du projet, il serait nécessaire de mettre l'accent sur quelques composantes majeures et coordonner avec les autres organismes pour réaliser les composantes restantes.

Les organisations japonaises concernées par l'APD au Bangladesh, possèdent une compréhension adéquate de la capacité des organismes gouvernementaux dans le domaine du développement agricole et rural ; il s'agit par exemple, de la BRDB et du Département Ingénierie des Autorités locales (LGED) du fait de leurs longues relations avec ces organismes. Ceci est considéré comme l'un des facteurs contribuant au taux élevé d'approbation des projets du développement agricole et rural pour le Bangladesh.

5.1.5 Partager de façon permanente l'information avec les autres bailleurs de fonds

Dans une situation où les bailleurs de fonds coordonnent entre eux pour atteindre des buts unifiés, il paraît essentiel d'exprimer constamment ce que le Japon peut faire, non seulement au gouvernement du pays bénéficiaire mais aussi aux autres bailleurs de fonds afin d'obtenir leur compréhension et leur appui, de façon à ce que les activités d'assistance puissent être efficacement et effectivement réalisées. La clarification du rôle que doivent jouer le Japon et la JICA dans la communauté des bailleurs de fonds, conduira à l'identification et la formulation de projets pouvant s'adapter aux récents changements de l'environnement de l'aide.

Au Bangladesh, l'ODA-TF est pleinement consciente de l'importance de la coordination entre les bailleurs de fonds. Ainsi, on distribue la version anglaise des programmes sectoriels aux autres bailleurs de fonds et au Gouvernement du Bangladesh, et fait en sorte que les membres du SWG participent régulièrement aux réunions de leurs sous-groupes respectifs du LCG.⁹ En outre, le bureau de la JICA essaie d'informer les autres bailleurs de fonds de ses activités aussi souvent que possible, en invitant par exemple quelques bailleurs de fonds dans les sites de PRDP.

La leçon décrite en section 5.1.1 est un fondement pour les leçons des sections 5.1.2 à 5.1.5. Ainsi, parmi ces leçons, l'élaboration d'un programme sectoriel peut être considérée comme une solution pour l'identification et la formulation efficaces de projets.

⁹ Le sous-groupe Agriculture est présidé par la Banque mondiale et co-présidé par le DFID et l'UNDP.

5.2 Recommandations pour la formulation efficace des projets du développement agricole et rural

Le Modèle Bangladeshi a stimulé divers points de vue parmi les membres à travers le partage de l'information et le dialogue au sein du model et la coordination avec le Gouvernement du Bangladesh et les autres bailleurs de fonds. Comme résultat, une base de formulation des projets a été établie avec une cohérence logique entre les questions critiques identifiées, les objectifs de développement et les méthodes pour atteindre les objectifs. Cependant, une formulation de projets orientée sur le terrain demanderait, pour le siège de la JICA de prendre des mesures additionnelles, comme des critères plus précisées pour l'évaluation des projets demandés et un système amélioré d'appui aux activités des bureaux à l'étranger, en plus du renforcement de la capacité institutionnelle et technique des bureaux à l'étranger.

Sur la base des points de vue mentionnés pour l'examen du questionnaire de la demande des projets et des leçons tirées du Modèle Bangladeshi, l'Equipe de l'Etude propose les quatre points ci-dessous par lesquels les bureaux de la JICA à l'étranger devraient être capables d'identifier et de formuler des projets du développement agricole et rural plus effectivement en collaboration avec le siège. Le Tableau 5-1 résume ces quatre points en conformité avec les leçons tirées du Modèle Bangladeshi.

Tableau 5-1 Recommandations pour l'identification et la formulation efficaces des Projets dans le domaine du développement agricole et rural

Recommandations	Leçons tirées du Modèle Bangladeshi concernées	Points-clés
Recommandations concernant l'élaboration d'une politique		
5.2.1 Redéfinir « un excellent projet » dans le domaine du développement agricole et rural	5.1.1 Sélectionner les secteurs à haute priorité et élaborer des programmes sectoriels 5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes	<ul style="list-style-type: none"> Présenter aux bureaux à l'étranger la définition d'un « excellent projet » tel que conçu par le Département du Développement Rural Clarifier le domaine qui doit être traité par le Département du Développement Rural
5.2.2 Rehausser la consistance logique des projets demandés	5.1.1 Sélectionner les secteurs à haute priorité et élaborer des programmes sectoriels 5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes 5.1.3 Utiliser les riches connaissances de la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiaire 5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui 5.1.5 Partager l'information de façon continue avec les autres bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> Faire optimiser les projets par le bureaux à l'étranger sur la base de la définition d'un « excellent projet » donnée par le siège Identifier les besoins de la zone ciblée Saisir la direction voulue pour le développement du pays bénéficiaire Saisir les besoins qui peuvent être satisfaits en se basant sur la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution Clarifier la position stratégique de chaque projet dans les tendances de l'aide (par exemple, coordination des bailleurs de fonds et SWAp) dans le pays bénéficiaire Promouvoir le partage de l'information et l'échange de vues sur les points ci-dessus avec les autres organisations japonaises concernées par l'APD, l'organisme gouvernementale du pays bénéficiaire, les autres bailleurs de fonds, etc.
Recommandations concernant le système et les institutions		
5.2.3 Renforcer l'appui du siège aux bureaux à l'étranger	5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes 5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui	<ul style="list-style-type: none"> Faire pourvoir constamment les bureaux à l'étranger en information et en appui par le siège Décrire un « bon ou mauvais questionnaire de la demande des projets » et fournir une liste de contrôle pour faire préparer les fiches d'information par les bureaux à

		l'étranger
5.2.4 Utiliser l'expertise externe et promouvoir la formulation de projets intégrée à l'exécution	5.1.2 Collaborer avec les Japonais concernés par l'APD et tenir des discussions transparentes 5.1.3 Utiliser les riches connaissances sur la situation socio-économique des zones rurales du pays bénéficiaire 5.1.4 Saisir clairement la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution et établir de bonnes relations avec lui	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner des secteurs prioritaires et des problèmes de développement compatible avec la taille du bureau à l'étranger en question • Utiliser l'expertise externe (personnel et experts externes à la JICA) plus effectivement • Assurer la consistance depuis la formulation du programme jusqu'à son exécution et réduire la durée et le coût de ces deux étapes (amélioration de la performance en termes de coûts grâce à une utilisation consistante de ressources humaines externes)

Source: Préparé par l'Equipe de l'Etude sur la base des résultats de l'étude.

5.2.1 Redéfinir un « excellent projet » du développement agricole et rural

Il est nécessaire de redéfinir un « excellent projet » dans le domaine du développement agricole et rural afin de promouvoir effectivement l'identification et la formulation de projets ; ceci rendra plus clairs les critères d'évaluation des projets et la transparence de l'évaluation plus élevée. Une nouvelle définition, basée sur la classification des projets potentiels par sous-secteur, objectif et type d'assistance, serait plus utile étant donné la variété des diverses catégories de projets dans ce domaine.

Le chapitre 3 ci-dessus a mentionné les points de vue personnels exprimés par les directeurs et administrateurs du siège pour l'examen des projets demandés, mais il est essentiel de présenter la définition officielle d'un « excellent projet » du Département du Développement Rural ou de la JICA aux bureaux à l'étranger. Ceci est nécessaire, en particulier, parce que la JICA a besoin de modifier les objectifs, les activités et les méthodes de ses projets dans des circonstances changeantes, par exemple, 1) l'importance du secteur agricole dans l'économie nationale diminue rapidement; 2) le rôle de l'Etat, organisation traditionnellement vis-à-vis de la JICA est en train de diminuer dans le cadre de la réforme économique orientée vers le marché, la privatisation et la décentralisation; 3) les termes de l'échange agricole se détériorent à cause de l'intégration économique régionale et les accords de libre-échange; et 4) la coordination entre les bailleurs de fonds et le SWAp progresse dans beaucoup de pays en développement.

Une mesure potentielle serait d'inclure la définition d'un « excellent projet », telle que conçue par le Département du Développement Rural, et aussi de clarifier le domaine qui doit être traité par le département, dans les Directives Thématiques et l'Approche efficace de la JICA. Une telle information fournie par le siège devrait aider les bureaux à l'étranger à élaborer leurs politiques et programmes sectoriels au niveau du pays. La cohérence entre le siège et les bureaux à l'étranger est indispensable pour une formulation effective des projets.

La méthode d'évaluation d'un projet utilisant « le degré d'atteinte des résultats attendus » s'est généralisée durant les dernières années ; l'exécution n'est pas une condition suffisante pour un excellent projet. Il est même dangereux de conclure que le projet dont les indicateurs d'évaluation se sont largement améliorés est un excellent projet, bien qu'il soit important d'établir des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs d'évaluation pour mesurer les effets du projet. Autrement dit, il s'agit d'évaluer le projet sous les aspects divers, y compris les suivants: 1) le projet est basé sur les besoins des populations de la zone cible; 2) les populations socialement vulnérables, telles que les femmes et les enfants, ne seront pas aliénées; et 3) il y a un dispositif pour assurer la durabilité des effets. Dans ce sens, il est

important de suivre fermement les Directives de la JICA pour l'évaluation des projets.

5.2.2 Rehausser la consistance logique des projets demandés

Un bureau à l'étranger doit être capable de montrer une cohérence logique suffisante dans le questionnaire de la demande des projets, eu égard à deux aspects, i.e., « la cohérence logique du projet » et « la position stratégique de chaque projet dans le pays bénéficiaire ».

(1) Cohérence logique du projet

La définition d'un « excellent projet » représente une base pour examiner « la cohérence logique du projet ». Un projet devrait être formulé en se fondant sur l'examen de son effectivité et de sa faisabilité, sur la base de cette définition.

Cependant, il est important d'éviter de considérer l'approbation du projet comme l'objet ultime et, de formuler un projet qui respecte seulement la définition du siège mais qui ne correspond pas aux besoins de la zone cible. Le rôle du bureau à l'étranger est d'optimiser « un excellent projet » défini par le siège dans le contexte du pays bénéficiaire. Il est donc essentiel pour l'optimisation, de comprendre les questions et besoins cruciaux de la zone cible dans le cadre de visites de terrain et des entretiens avec les populations concernées et ensuite, formuler un projet logiquement cohérent avec les questions et les besoins identifiés, les objectifs et les méthodes pour atteindre les objectifs, aussi bien que les stratégies politiques et sectorielles du pays bénéficiaire.

En outre, il est nécessaire de comprendre la compétence et la capacité de l'organisme d'exécution potentiel de façon précise et d'identifier leurs besoins. Les besoins devraient être compris comme des « besoins qui peuvent être satisfaits » sur la base des politiques du pays bénéficiaire et de la compétence et de la capacité de l'organisme qui pourraient ne pas être explicitement indiqués dans ce genre d'information. Il est important de partager les idées avec les populations concernées dans le cadre d'ateliers et l'analyse organisationnelle.

On estime que le programme sectoriel élaboré par le SWG du Développement agricole et rural au Bangladesh et le partage de l'information et l'échange de vues au sein des populations concernées, jouent un rôle important pour assurer la cohérence logique d'un projet.

(2) Position stratégique de chaque projet dans le pays bénéficiaire

Les quatre cas suivants devraient être considérés eu égard à la position stratégique de chaque projet dans le pays bénéficiaire.

Premièrement, le pays bénéficiaire possède une stratégie de développement sectorielle ou un programme sectoriel et, les bailleurs de fonds sont en train de coordonner activement leurs efforts au sein du cadre. Dans ce cas, le projet qui doit être assisté par la JICA ne devrait pas être positionné de façon ambiguë dans la stratégie sectorielle, sans laquelle le projet ne pourrait être justifié au sein de la communauté des bailleurs de fonds.

Deuxièmement, le pays bénéficiaire possède une stratégie de développement sectorielle, mais les bailleurs de fonds ne mènent pas de coordination active. Dans ce cas, comme fait le SWG du Développement agricole et rural au Bangladesh, il est nécessaire d'élaborer un programme sectoriel pour l'assistance japonaise en cohérence avec la stratégie de développement

sectorielle du pays bénéficiaire et la position du projet dans le programme sectoriel japonais. Il est aussi indispensable d'éviter la duplication des efforts d'assistance grâce à l'échange de l'information avec les autres bailleurs de fonds.

Troisièmement, le pays bénéficiaire ne dispose pas d'une stratégie de développement sectorielle, mais les bailleurs de fonds coordonnent activement. Dans ce cas, il est essentiel que le représentant des organisations japonaises concernées par l'APD partage l'information avec les autres bailleurs de fonds, sur la politique et les activités de l'APD japonaise en particulier. A cet effet, il est aussi nécessaire d'établir une stratégie et/ou un programme sectoriels pour l'assistance du Japon, sur la base de laquelle un projet devrait être formulé.

Quatrièmement, le pays bénéficiaire ne dispose pas d'une stratégie de développement sectorielle et les bailleurs de fonds ne coordonnent pas activement. Dans ce cas-ci aussi, il est nécessaire d'établir une stratégie et/ou un programme sectoriels pour l'assistance du Japon et d'éviter la duplication des efforts d'assistance.

Dans tous ces quatre cas, il est important de préparer une stratégie et/ou un programme sectoriels fondés sur une compréhension claire des tendances de l'assistance et de l'importance du développement agricole et rural dans l'économie et la société du pays bénéficiaire. Il est ensuite nécessaire d'examiner la relation (complémentarité, duplication, etc.) entre les projets en cours de formulation et les projets en cours d'exécution et ceux qui doivent être exécutés du point de vue suivant : quel genre de projet est le plus approprié pour atteindre les objectifs et la stratégie et le programme sectoriels.

5.2.3 Renforcer l'appui du siège aux bureaux à l'étranger

Il est important pour le siège de fournir l'information, de façon constante, aux bureaux à l'étranger, sur les anciens excellents projets assistés par la JICA et les autres bailleurs de fonds dans différents pays et régions, les changements critiques dans les politiques d'assistance et l'environnement de l'APD pour promouvoir l'identification et la formulation d'excellents projets. Le siège pourrait aussi fournir une information qui facilite la préparation du questionnaire de la demande des projets, par exemple, quelques échantillons de « bons ou mauvais questionnaires de la demande des projets » et une liste de contrôle pour préparer ces questionnaires.

Il serait utile d'introduire un système dans lequel les membres du personnel des bureaux à l'étranger et du siège engagés dans l'identification et la formulation des projets pourraient participer aux évaluations intermédiaire, finale et ex-post même après leur affectation à d'autres postes. Un tel système pourrait être utile pour transformer un projet estimé excellent lors de l'étape de la formulation, en un projet réellement excellent pendant l'étape de l'exécution ou même après l'achèvement du projet étant donné qu'il est plus probable que les membres du personnel formulent un projet dans l'intention de le réussir à travers le cycle du projet.

Ce système est considéré pertinent eu égard aux deux aspects suivants. D'abord, les membres du personnel peuvent apprendre diverses leçons qui seraient tirées du projet formulé par lui-même/elle-même. L'expérience pourrait l'aider à l'envisager de façon plus logique et analytique quand il/elle formulera un autre projet ou supervisera quelqu'un d'autre opérant dans l'identification et la formulation de projets. Deuxièmement, le système dans lequel le membre du personnel engagé dans l'identification et la formulation du projet est plus ou moins responsable des résultats, demanderait de sa part une identification et une formulation

de projet plus résolues. C'est-à-dire que son sens de la responsabilité pour le projet serait amélioré, ce qui devrait l'amener à essayer de formuler un projet plus effectif. En conséquence, les projets qui manquent de cohérence logique devraient baisser.

5.2.4 Utiliser l'expertise externe et promouvoir une formulation de projets intégrée à l'exécution

L'identification et la formulation de projet menées par un bureau à l'étranger sont avantageuses en ce sens qu'elles peuvent refléter de façon plus adéquate et rapide les besoins locaux du pays bénéficiaire. Cependant, il serait difficile pour le bureau à l'étranger de gérer cela si le volume de travail est trop important par rapport à la taille du personnel, aussi élevé que soit leur courage moral. Une identification et une formulation effectives de projets demandent un certain volume de ressources humaines et de temps. En conséquence, il est indispensable d'établir un système d'identification et de formulation de projet dans chaque bureau à l'étranger, comprenant « la sélection et la concentration » eu égard à la taille du bureau et, le recrutement d'une expertise appropriée (par ex., personnel en charge de la coordination avec l'Ambassade, la JBIC, les experts, les consultants, etc.).

L'utilisation d'une expertise externe qui peut être acquise localement sera particulièrement effective quand une technologie et une expérience spéciales sont demandées. Il est aussi utile de recruter un spécialiste en développement agricole et rural qui possède non seulement une vaste connaissance du secteur mais dispose aussi de la capacité de formuler un plan de développement en saisissant le portrait global du secteur et de discuter les questions politiques avec les divisions de la politique et de la planification du gouvernement du pays bénéficiaire et les autres bailleurs de fonds. Les agences d'aide européennes et américaine utilisent largement des consultants en matière de politiques.

Dans quelques types d'assistances comme les projets de coopération technique et les programmes d'étude de développement, l'utilisation de la même expertise externe à travers le processus, de la formulation à l'exécution, serait plus bénéfique pour la JICA pour les deux raisons suivantes.

Premièrement, la modification du projet pendant son exécution peut être minimisée en recrutant la même expertise dans le cadre du processus. Si les frais dépensés sur une telle activité sont réduits, la performance du coût du projet dans son ensemble pourra être améliorée. Deuxièmement, le temps et le coût nécessaires dans l'ensemble du processus peuvent être réduits sans l'acquisition d'une nouvelle expertise si la formulation est intégrée à l'exécution. L'on s'attend à plus d'effets grâce à la réduction du temps allant de la formulation des projets à leur exécution parce que les besoins changent au fur et à mesure que le temps passe. Le long processus de formulation des projets pourrait aussi apporter une impopularité dans le pays bénéficiaire selon laquelle les projet de la JICA demandent beaucoup de temps pour être formulés.

Appendice

Les cinq critères d'évaluation de la JICA¹⁰

L'évaluation est menée afin de porter un jugement de valeur fondé sur l'atteinte des résultats. La JICA a adopté cinq critères d'évaluation pour conduire une évaluation (l'évaluation de projets principalement), qui ont été proposés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) en 1991. Ces cinq critères, indiqués ci-après, sont destinés à être utilisés pour l'évaluation des activités d'assistance au développement à partir d'une gamme compréhensive de critères.

Pertinence : Un critère destiné à examiner la validité et la nécessité d'un projet pour voir si les effets attendus d'un projet (ou l'objet du projet et son but global) correspondent aux besoins des bénéficiaires; est-ce que l'intervention du projet est appropriée comme solution aux problèmes concernés ; est-ce que le contenu d'un projet est en cohérence avec les politiques ; est-ce que les stratégies et approches du projet sont pertinentes et, est-ce que l'exécution du projet sur des fonds publics de l'APD est justifiée.

Efficacité : Un critère pour examiner si l'exécution du projet a bénéficié (ou va bénéficier) aux populations bénéficiaires potentielles ou à la société cible.

Efficience : Un critère pour examiner comment les intrants et ressources économiques sont traduits en résultats. L'accent est mis principalement sur les relations entre les coûts du projet et les effets.

Impact : Un critère pour examiner les effets du projet du point de vue des effets à plus long terme, y compris les effets directs ou indirects, positifs ou négatifs, attendus ou non attendus.

Viabilité : Un critère pour examiner si les effets générés continueront après l'achèvement de l'assistance.

Les Cinq Critères d'Evaluation sont utilisés pour évaluer les mérites d'un projet du point de vue compréhensif. L'évaluateur examine les effets d'un projet aussi bien que l'adéquation du volume de ressources destinées à générer les effets (i.e. efficience). Le mérite lié à l'exécution d'un projet devrait certainement diminuer si le coût du projet était plus que la nécessité du projet, même s'il avait produit des effets remarquables, ou si ses effets étaient limités malgré le fait que des intrants aient été utilisés à grande échelle. En outre, pour juger la validité d'une assistance, la *pertinence des* stratégies est examinée de même que la *durabilité des* effets après l'achèvement de l'assistance. Ainsi, évaluer un projet à partir des cinq critères permet de voir la qualité d'un projet à partir de différents points de vue, et conséquemment, les divers facteurs qui agissent sur le succès ou l'échec du projet peuvent être spécifiés. Lors de l'évaluation des projets, soit pour mesurer la performance ou prévoir le futur, les perspectives différeront en fonction de la programmation de l'étude d'évaluation dans le cadre du cycle d'opération. L'accent mis sur chaque critère variera aussi selon les projets. Cependant, la JICA a décidé d'appliquer essentiellement tous les cinq critères dans le cadre de toutes les catégories d'étude d'évaluation. Le Tableau ci-dessous montre les relations entre les Cinq Critères d'évaluation et le cadre logique.

Les cinq critères d'évaluation et le Cadre Logique

	Pertinence	Efficacité	Efficience	Impact	Viabilité
But global	Conformité de l'Objectif du projet et le But global avec les besoins du pays bénéficiaire lors de l'évaluation	Degré d'atteinte de l'Objectif du Projet en terme de l'extrait (résultat)		Influences positives et négatives, directement et indirectement, générées par le résultat du projet	Envergure de la durabilité des bénéfices obtenus à travers le projet après achèvement de la coopération
Objectif du projet					
Extrant (Résultat)				Envergure de conversion des intrants en extrants (résultats)	
Intrant					

¹⁰ JICA, Département de la Planification et de la Coordination, Directives de la *JICA pour l'Evaluation des Projets: Méthodes Pratiques d'Evaluation des Projets*, septembre 2004, pp. 21-22 (se référer au Tableau 2-2-1 des Directives pour une explication plus détaillée de ces critères) ; et, le site WEB en langue anglaise de la JICA sur l'évaluation. Ces références peuvent être obtenues à partir du site : <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/index.html>

Références¹¹

- Groupe d'Etude du Modèle Bangladeshi sur l'Assistance au Développement au Bangladesh, « Pertinence de la coopération Bangladeshi selon la perception du siège de la JICA », 26 janvier 2004 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- Ambassade du Japon au Bangladesh, Bureau de la JICA au Bangladesh et Bureau délégué de la JBIC à Dhaka, « Programme Sectoriel du Développement Agricole et Rural au Bangladesh (Projet - 2004) », mars 2005.
- _____, « Programme Sectoriel du Développement Agricole et Rural au Bangladesh (Projet - 2004) », 19 janvier 2005. (en japonais)
- _____, « Avancement du Programme Sectoriel du Développement Rural au Bangladesh (Note) », 17 février, 2004 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- _____, « Questions prioritaires urgentes du Modèle Bangladeshi », 14 décembre 2003 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- _____, Bureau de la JICA au Bangladesh et Bureau délégué de la JBIC à Dhaka, « Programme Sectoriel du Développement Rural au Bangladesh », 1^{er} juillet 2003 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/srural.htm>).
- _____, « Exécution effective et efficiente de l'APD à travers « la sélection, la concentration et la collaboration » (Modèle Bangladeshi) » (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), Département du Développement Rural, *Etude sur la relation entre le développement agricole et rural et le commerce agricole en Afrique (Rapport final)*, mars 2005. (en japonais)
- _____, Département du Développement Rural, *Projet du Développement Rural Participatif au Bangladesh (Phase II): Evaluation ex-ante - Rapport (Projet)*, novembre 2004. (en japonais)
- _____, Institut de Coopération Internationale, *Directives Thématiques de la JICA sur le Développement Agricole et le Développement Rural*, octobre 2004. (en japonais)
- _____, *Directives pour le Renforcement des Bureaux du Terrain (à l'Etranger): Méthodes d'Opérations dans le Cadre du Nouveau Principe de « l'Approche Orientée vers le Terrain »* (Version provisoire), 29 septembre 2004. (en japonais)
- _____, JICA, Département de la Planification et de la Coordination, *Directives de la JICA pour l'Evaluation des Projets: Méthodes Pratiques pour l'Evaluation des Projets*, septembre 2004.
- _____, Institut de Coopération Internationale, *Approches pour une Planification Systématique des Projets de Développement: Développement Agricole et Développement Rural*, août 2004. (en japonais)
- _____, Département Régional II (Asie de l'Est, du Sud-Ouest, Asie Centrale, Caucase et Océanie), *République Populaire du Bangladesh, Projet du Développement Rural Participatif au Bangladesh: Mid-term Evaluation Report*, juillet 2003. (en japonais)
- Kaida, Yoshihiro, ed., *Pratique de la Recherche sur le Développement Rural au Bangladesh: A la recherche de nouveaux types de coopération*, Commons, 2003. (en japonais)

¹¹ Les titres des références sont en japonais et ont été traduits par l'Equipe de l'Etude.

- Kiya, Masahiko (Ambassade du Japon au Bangladesh), « Pourquoi et comment devrait-on faire progresser le renforcement des fonctions de terrain pour l'assistance au développement ? – Une proposition issue du terrain dans un pays en développement », 22 juillet 2004 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- _____, « Que vise l'ODA-TF du terrain? – Une idée basée sur l'expérience du Modèle Bangladeshi », 5 mars 2004 (<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- Maeda, Toru (Ambassade du Japon au Bangladesh), « Coordination de l'aide au Bangladesh et mesures que le Japon doit prendre », avril 2003. (en japonais)
- Ministère des Affaires Etrangères, « Principe du travail de révision du Programme d'Assistance par Pays pour le Bangladesh basé sur les discussions à Tokyo et au niveau de l'ODA-TF du terrain », 8 Novembre 2004
(http://www.mdea.go.jp/mdeaj/gaiko/oda/kaikaku/kondankai/senryaku/18_shiryo/shiryo_3.html). (en japonais)
- Institut National d'Etudes Politiques (GRIPS), Forum de développement, « Construction du Japon en tant que nation-système: le Réseau assistance au développement du Bangladesh et le Modèle Bangladeshi », février 2003
(<http://www.bd.emb-Japon.go.jp/bdmodel/>). (en japonais)
- Okazaki, Katsuhiko, « Depuis le site de coordination des bailleurs de fonds: un cas Bangladeshi. Le Réseau Assistance au Développement du Bangladesh et le Modèle Bangladeshi », *IDCJ Forum: Beyond Aid Coordination*, No. 23, March 2003. (en japonais)