

2. Maximiser l'impact du développement

1

Enseignements tirés des expériences opérationnelles

Renforcer l'approche programme

Publié en juin 2010 par le ministère des Affaires étrangères, l'« Examen de l'APD : Résumé du rapport final » énonce une politique prônant un partage rigoureux des rôles. Le ministère des Affaires étrangères (MAE) se concentrera sur la planification et l'élaboration des politiques tandis que la JICA se chargera de la mise en œuvre en utilisant son expertise pour répondre aux besoins de développement des pays.

Étant donné sa situation économique, le Japon ne peut plus se permettre d'apporter une aide « non ciblée » à un grand nombre de pays, comme il pouvait le faire à l'époque où les budgets étaient moins serrés. La JICA procède donc à une ré-orientation de sa coopération en apportant une aide basée

sur des analyses approfondies (« Travail d'analyse pays de la JICA ») pour chaque pays tout en renforçant son approche programme. Ces mesures permettront à la JICA de fournir une aide stratégique et efficace.

La JICA a initié cette approche basée sur une analyse en profondeur pour une trentaine de pays depuis l'exercice 2010. Ce travail consiste à analyser les pays en développement afin que la JICA puisse assurer une coopération efficace en tant qu'organisme d'aide au développement. La préparation des travaux d'analyse sur près de 30 pays a débuté durant l'exercice 2010.

Pour renforcer son approche programme, la JICA fixe des objectifs de développement globaux par pays après avoir procédé à des discussions bilatérales et à une analyse au niveau du pays. Les projets sont ensuite élaborés en faisant appel à toutes les synergies possibles par une combinaison de dons, de prêts d'APD et de coopération technique.

Activité de recherche

La JICA-RI conduit des recherches en utilisant l'expérience et le savoir-faire considérables accumulés par l'Agence en tant qu'organisme d'aide au développement. Ses objectifs principaux sont d'« analyser les problèmes qui se posent dans les pays en développement et (de) contribuer aux stratégies opérationnelles de la JICA », ainsi que de « renforcer la diffusion de l'information au Japon et à l'étranger et (de) jouer un rôle moteur dans les programmes d'aide au développement ». La JICA-RI poursuit des projets de recherche conjoints et établit des réseaux de recherche centrés sur quatre domaines clés : 1) la paix et le développement, 2) la croissance économique et la réduction de la pauvreté, 3) l'environnement et le développement/changement climatique, 4) les stratégies d'aide.

Durant l'exercice 2010, les activités de recherche de la JICA-RI ont abouti à la publication de 14 documents de travail, quatre synthèses politiques présentant les recommandations politiques et pratiques découlant des résultats de recherche, ainsi que quatre livres. Pour 80 % d'entre eux, ces projets ont été conduits en collaboration avec des organismes internationaux. En outre, la JICA-RI s'est impliquée activement dans la communication externe et a présenté les résultats de ses recherches lors de rencontres universitaires, de séminaires et de conférences internationales. Cela comprend également l'organisation de symposiums internationaux basés sur ses activités de recherche.

La JICA-RI a publié des rapports conjoints avec la Banque mondiale et d'autres institutions internationales et elle a intégré l'expérience et la connaissance de la JICA dans le *Rapport sur le développement dans le monde* de la Banque mondiale. Elle mène des recherches conjoints avec la Brookings Institution (États-Unis), un organisme qui influence significativement sur les tendances de l'aide, et a annoncé les résultats de cette collaboration lors de forums internationaux. Dans le cadre de recherches sur le changement climatique en Asie, entreprises conjointement avec la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, la JICA-RI réalise des études sur la mise en œuvre des projets basées sur les recommandations de recherche et contribue aux projets de la JICA en procédant



Conférence de donateurs aux îles Fidji à laquelle ont participé l'Organisation mondiale de la santé, l'UNICEF, l'Agence australienne pour le développement (AusAID) et la JICA. La conférence a permis des avancées dans l'amélioration de l'efficacité de l'aide par la coordination entre les pays en développement et le partage des connaissances (Projet pour le renforcement du PEV dans la région Pacifique) [Photo : Kenshiro Imamura].



Un « Atelier sur l'analyse de l'enseignement supérieur transnational pour l'intégration régionale et le marché du travail en Asie de l'Est » organisé par l'Institut de recherche de la JICA à Bangkok.



Mission d'étude vérifiant les conditions de maintenance d'une installation, servant de château d'eau et de station de pompage, construite avec l'aide japonaise. L'installation est administrée par un syndicat de gestion de l'eau organisé par les habitants. [Photo : Kenshiro Imamura]

à la rétroaction des résultats. La JICA-RI poursuit ses recherches pour apporter aux projets stratégie et efficacité tout en restant attentive à l'évolution des circonstances au sein de la communauté internationale, et notamment dans les pays en développement, et en maintenant des perspectives à moyen et long terme.

Exécution du cycle PFVA dans son intégralité

La JICA met en œuvre des projets de coopération technique, de prêts d'APD et de dons partout dans le monde. Cependant, il peut arriver pour diverses raisons que les projets ne se déroulent pas comme prévu ou qu'une longue période s'écoule avant que les résultats attendus n'apparaissent. Dans ce cas, la JICA s'efforce de produire les effets prévus par les plans en demandant au gouvernement partenaire d'apporter des améliorations ou en fournissant une aide supplémentaire.

Par ailleurs, s'il est important d'intervenir sans délai pour résoudre les problèmes détectés, il est également nécessaire de conduire des évaluations à l'achèvement des opérations pour analyser les causes des problèmes puis d'en appliquer les résultats dans les futurs projets. C'est dans cette optique que la JICA entend renforcer son utilisation du cycle « PFVA ».

Le cycle de gestion « PFVA » qui comprend quatre étapes – Planifier, Faire, Vérifier et Agir – vise l'amélioration continue

des activités. Lorsqu'elle met en œuvre un projet, la JICA travaille à améliorer l'impact sur le développement en conduisant des évaluations à chaque étape du cycle PFVA – c'est-à-dire du stade préparatoire à l'après-projet en passant par la formulation et la mise en œuvre du projet – puis en réintégrant les résultats afin qu'ils puissent être utilisés pour élaborer de futurs projets. Concrètement, la JICA s'efforce de renforcer l'efficacité des « recommandations » pour améliorer les projets cibles, des « enseignements » pour les projets actuels et d'autres similaires à venir, de la « rétroaction » pour les futurs programmes de coopération, de la stratégie d'exécution de l'aide (qui sert de base à la politique de coopération de la JICA) et des lignes directrices thématiques.

Il convient de noter que le deuxième cycle d'examen des projets de l'Unité de revitalisation du gouvernement (avril 2010) a identifié le besoin de renforcer les fonctions d'évaluation. Fort de ce constat, l'« Examen de l'APD : Résumé du rapport final », de juin 2010, du ministère des Affaires étrangères recommande l'« exécution du cycle PFVA dans son intégralité » et la « participation de tierces parties dans le cycle PFVA ».

Dans ce contexte, le MAE a remplacé les « plans d'aide aux pays » par des « stratégies d'aide aux pays » plus concises afin de clarifier les stratégies et les domaines prioritaires d'aide au stade de la planification des projets. Par ailleurs, tout en s'efforçant d'assurer une élaboration pertinente des projets, le MAE a organisé des « réunions

visant à déterminer le caractère approprié de la coopération au développement » pour l'exercice 2011, auxquelles participent des représentants de tierces parties, comme des experts universitaires, des organisations économiques et des ONG, au stade de la formulation du projet. En tant qu'acteur principal de l'exécution de l'APD, la JICA participe également à ces réunions pour renforcer le cycle PFVA et améliorer la qualité des évaluations à l'achèvement du projet.

2

Renforcer les partenariats

Collaboration avec les organisations internationales et les autres bailleurs de fonds

La date butoir pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) est 2015, dans moins de cinq ans. Qui plus est, les problèmes qui accompagnent la mondialisation (le changement climatique, les maladies infectieuses, les conflits, la sécurité alimentaire, etc.) s'étendent au-delà des frontières nationales et connaissent une diversité croissante. Or, l'émergence de ces problèmes influence la forme même de l'aide au développement.

En tant qu'organisme d'aide au développement combinant coopération technique et soutien financier, la JICA établit activement des partenariats stratégiques avec des organisations internationales d'aide au développement et des pays donateurs pour s'attaquer aux problèmes de développement mondiaux avec efficacité et efficience.

Afin de progresser continuellement vers la réalisation des OMD et de répondre à l'évolution de l'architecture de l'aide internationale, la JICA renforce la collecte d'information lors des conférences

internationales, la communication avec la communauté internationale, ainsi que l'aide conjointe et la contribution intellectuelle avec les organisations internationales d'aide au développement et les autres bailleurs de fonds. Concrètement, la JICA entreprend des discussions approfondies avec les agences de l'Organisation des Nations unies, les banques multilatérales de développement et les donateurs bilatéraux dans le cadre de visites mutuelles et d'échanges de personnel, aussi bien au niveau de la direction centrale qu'au niveau local. Elle promeut également le développement des

capacités, la coopération Sud-Sud, les recherches conjointes et le cofinancement. Ces actions ont permis une mise en œuvre plus efficace et rationnelle de l'aide, notamment par le partage des stratégies pour certains pays ou domaines et par la mise en relation d'activités spécifiques sur le terrain [→ voir l'étude de cas, à gauche].

Collaboration avec les « donateurs émergents »

La crise économique et financière internationale déclenchée par la faillite de la banque Lehman Brothers à la fin de l'année 2008 a mis les économies émergentes sur le devant de la scène. Ces pays se font également plus présents dans le domaine de l'aide au développement. Cependant, cette nouvelle présence soulève des questions sur la diversification des acteurs du développement ainsi que sur le concept même d'aide au développement. Le pouvoir économique du G20, qui comprend des économies émergentes comme la Chine et l'Inde, s'accroît à une vitesse telle qu'il pourrait bientôt remplacer le G8. En 2010, la Chine s'est hissée au deuxième rang mondial en termes de PIB, juste derrière les États-Unis.

En plus des bailleurs de fonds traditionnels tels que les membres du CAD de l'OCDE, les agences des Nations unies et les banques multilatérales de développement, la JICA renforce ses partenariats avec la Corée du Sud (qui est devenue membre officiel du CAD en 2010) ainsi qu'avec des économies émergentes comme la Chine et la Thaïlande. La JICA intensifie également la collaboration avec des organisations d'aide internationales en Asie de l'Est et dans d'autres régions en se basant sur les relations et partenariats développés jusqu'à présent.

Dans le cadre de cet effort, la JICA entend accentuer l'impact global sur le développement avec la Chine, la Corée du Sud et d'autres pays. Cela implique notamment l'établissement d'un dialogue par des séminaires conjoints, des discussions sur les problèmes de portée mondiale et la participation à des projets de recherche réunissant plusieurs pays.

Diversification des partenariats, notamment avec les entreprises privées et les ONG

Alors que les besoins des pays en développement sont plus diversifiés et complexes, il sera essentiel d'identifier les « véritables » besoins et de déployer

Étude de cas Vers l'établissement d'un cadre de cofinancement entre la BID et la JICA

Collaboration avec la BID pour lutter contre le changement climatique en Amérique latine et dans les Caraïbes

Le 14 janvier 2011, la JICA a signé un mémorandum pour promouvoir la lutte contre le changement climatique avec la Banque interaméricaine de développement (BID).



La présidente de la JICA Sadako Ogata et le président de la BID Luis Alberto Moreno lors de la signature du mémorandum.

Un cofinancement à hauteur de 300 millions de dollars sur cinq ans

Le mémorandum est basé sur un accord précédent signé par les deux organisations en mars 2009 pour promouvoir la coopération en faveur d'une croissance économique durable et d'améliorations environnementales en Amérique latine et aux Caraïbes. L'une des clauses stipule que la JICA et la BID créeront un cadre pour cofinancer des actions en faveur de la région Amérique Centrale et Caraïbes. Ce cadre devrait permettre de cofinancer des prêts d'APD dans le domaine des énergies renouvelables et de la conservation de l'énergie pour cette région à hauteur de 300 millions de dollars sur cinq ans.

La région Amérique Centrale et Caraïbes subit de nombreuses catastrophes dues au changement climatique et il est à craindre que la situation continue de se détériorer à l'avenir. Dans la mesure où la production énergétique de cette région repose principalement sur les énergies fossiles importées, il existe une marge de progrès considérable pour la réduction des émissions de

gaz à effet de serre. Par conséquent, l'utilisation de ce cadre de cofinancement devrait également avoir un effet positif sur le développement socioéconomique des pays d'Amérique Centrale et des Caraïbes, qui dépendent actuellement des importations de carburants, en équilibrant la structure de la balance des paiements dans la région.

La BID est une banque de développement régionale qui joue depuis longtemps un rôle central dans la coopération au développement en Amérique latine par des prêts à moyen et long termes, le financement, la garantie de financement, les dons et la coopération technique. Grâce à ce nouveau partenariat, la BID et la JICA vont poursuivre une coopération dont les effets sur le développement seront renforcés en partageant leur expertise respective dans les domaines des énergies renouvelables et de la conservation de l'énergie.



Séminaire conjoint réunissant des organisations d'aide de Corée du Sud, de Chine et de Thaïlande à Bangkok en octobre 2010. Des discussions constructives ont eu lieu entre les participants, même durant les pauses.



Diffusion publique organisée en partenariat avec Sony durant la coupe du monde de la FIFA. Différentes activités de sensibilisation au VIH et au sida ont eu lieu immédiatement après les matchs et pendant la mi-temps.

Étude de cas **Dixième réunion de la Conférence des parties de la convention sur la diversité biologique (COP 10)**

Communiquer avec le monde via la COP 10

La dixième réunion de la Conférence des parties de la convention sur la diversité biologique (COP 10) s'est tenue à Nagoya du 18 au 29 octobre 2010. Durant la réunion, la JICA a co-organisé avec le secrétariat de la COP 10 un forum de haut niveau sur la biodiversité biologique dans la coopération et le développement. La JICA a également présenté le détail de ses projets et de ses politiques au public via son stand d'exposition et l'organisation d'événements parallèles.



Lors du forum de haut niveau de Nagoya, l'importance de la conservation de la biodiversité pour réduire la pauvreté a été réaffirmée.

La JICA a reçu de nombreuses demandes de collaboration

Plus de 13 000 personnes étaient réunies lors de la COP 10, notamment des représentants des 180 parties de la convention ainsi que des organisations internationales et des ONG. Des résultats significatifs ont été atteints à l'issue de la réunion, notamment avec l'adoption du protocole de Nagoya sur l'accès et le partage des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques (APA) et le plan stratégique 2011-2020 baptisé « cibles d'Aichi ».

Les dirigeants et représentants de 70 institutions internationales et organisations nationales d'aide ont assisté au forum de haut niveau organisé par la JICA le 26 octobre. Ce forum a abouti à l'adoption de la déclaration de Nagoya sur la diversité biologique pour la coopération pour le développement. De nombreuses personnes ont visité le stand de la JICA et participé aux événements parallèles sur le développement et

la réduction de la pauvreté en Afrique.

Durant la COP 10, le gouvernement japonais a annoncé son initiative de soutien aux pays en développement pour la conservation de la biodiversité (l'initiative « Vie harmonieuse »). La tâche de la JICA consistera à poursuivre des activités qui donneront une forme concrète à cette initiative. Au cours de la réunion, de nombreuses organisations ont approché la JICA pour une éventuelle collaboration et des ministres de l'environnement ainsi que d'autres responsables de pays en développement ont exprimé leurs attentes concernant le rôle de la JICA. La conservation de la biodiversité nécessite une approche multisectorielle. C'est pourquoi la JICA entend contribuer à la réalisation des résultats de la COP 10 en établissant des partenariats et en collaborant avec les personnes et des organisations concernées dans le monde.

des projets de coopération spécifiques pour y répondre. Cela nécessitera l'établissement d'un cadre impliquant « tout le Japon » et qui réunira les « individus », les « connaissances », le « capital » et la « technologie » des secteurs public et privé en s'appuyant sur des partenariats plus solides entre tous les acteurs concernés, ce qui inclut non seulement les gouvernements des pays en développement et les organisations d'aide, mais aussi les ONG, les organisations de la société civile et les entreprises privées japonaises. La JICA sait que le renforcement du dialogue avec l'ensemble des parties concernées et l'édification de systèmes collaboratifs les incluant sont essentiels pour établir ce cadre et elle multiplie par conséquent les échanges de vues avec les entreprises privées.

Comme cela a été mentionné dans la section consacrée aux partenariats public-privé (page 11), la JICA a d'ores et déjà développé de nouvelles initiatives dans le domaine de la collaboration avec les entreprises privées. Elle effectue notamment depuis 2010 des études préparatoires sur la coopération pour les PPP et les activités BoP.

Par ailleurs, un certain nombre de points clés ont été identifiés pour améliorer les relations entre la JICA et les ONG : 1) promouvoir un dialogue plus poussé, 2) promouvoir la participation des ONG dans les projets d'APD, et 3) renforcer les capacités des ONG.

Pour promouvoir un dialogue plus poussé, la JICA et des ONG se réunissent une fois par trimestre depuis l'exercice 1998. Les dialogues constructifs établis au cours de ces réunions permettent une compréhension mutuelle et favorisent les partenariats. Par ailleurs, afin de renforcer le soutien aux activités des ONG, la JICA améliore son mécanisme de coopération technique au niveau local en augmentant son

budget dans ce domaine et en élargissant sa période de mise en œuvre depuis l'exercice 2010. Par ailleurs, les ONG ayant exprimé leur volonté de participer activement aux projets d'APD ces dernières années, les deux parties ont mis en place une stratégie pour utiliser l'expertise accumulée par les ONG au cours de leurs activités dans les projets d'APD.

Concernant le renforcement des capacités des ONG, la JICA offre une assistance technique basée sur la formation et les experts. Elle étudie également des moyens concrets de construire des ponts entre les ONG et les entreprises privées avec des représentants des deux parties.

La JICA devrait servir de lien ou de point focal pour l'ensemble des parties concernées

– y compris les pays récipiendaires, les autres bailleurs de fonds et les organisations internationales, les ONG et les entreprises privées – afin qu'elle puisse assurer une coopération internationale basée sur une meilleure collaboration avec ces parties. Consciente de son rôle, la JICA poursuit ses efforts vers une collaboration plus poussée en menant des discussions sur les politiques de développement lors des conférences de donateurs, en renforçant son soutien aux ONG, en réorganisant ses investissements à l'étranger et ses opérations de prêt, et en renforçant la collaboration public-privé par la promotion d'activités RSE/ BoP, etc.

Étude de cas Le programme des entrepreneurs visionnaires pour le secteur manufacturier (VLFM) en Inde

Favoriser les produits prometteurs en soutenant le développement des ressources humaines dans le secteur manufacturier en Inde

En vue de développer les ressources humaines pour réformer le secteur manufacturier en Inde, la JICA soutient la formation d'individus capables de transmettre des méthodes de gestion entièrement centrées sur les « produits manufacturés ». L'un des résultats a été la conception d'un réfrigérateur simple, baptisé « Chotukool », pour les faibles revenus. Élaboré grâce au savoir-faire acquis grâce à la coopération, Chotukool suscite actuellement une attention considérable.



Le vice-président Sunderraman explique « CHOTUKOOL ». « CHOTUKOOL » est un réfrigérateur portatif semi-conducteur peu onéreux et dont le coût de fonctionnement est faible. C'est le réfrigérateur le moins cher qui existe actuellement sur le marché indien. « Chotu » signifie « un peu » en hindi. On estime que 80 % de la population indienne n'utilise pas de réfrigérateur.

Une initiative nationale

Bien que l'Inde fasse partie des nouveaux pays émergents disposant d'une croissance économique remarquable, son secteur manufacturier – secteur qui normalement exerce un effet important sur l'emploi – reste à la traîne. Dans ce contexte, le gouvernement indien a désigné le « renforcement de la compétitivité dans le secteur manufacturier » politique nationale prioritaire et il a demandé l'aide de la JICA. L'Agence a répondu en déployant une coopération technique en 2007 afin d'établir un système apte à favoriser l'émergence de chefs d'entreprise dans ce secteur. Professeur émérite à l'Université de Tsukuba, Shoji Shiba, a été désigné conseiller principal. Cet effort a déjà abouti à la formation de plus de 400 chefs d'entreprise.

Le programme possède la caractéristique particulière de reposer sur la première collaboration entreprise-gouvernement-université en Inde. Il a été mis en place avec la participation intégrée du Conseil national de la compétitivité dans le secteur manufacturier de l'Inde, du ministère du Développement des ressources humaines, de la Confédération de l'industrie indienne, de l'Institut

indien de technologie, de l'Institut indien de gestion et d'autres institutions.

Des attentes en termes de produits capables d'améliorer la vie des populations pauvres

M. Gopalan Sunderraman, vice-président de Godrej & Boyce, membre du programme depuis sa création, a participé au développement de Chotukool en utilisant les méthodologies enseignées dans le cadre du programme. Il a déclaré avoir compris que « les difficultés rencontrées par les personnes à faibles revenus constituent un problème mondial et que la plupart d'entre elles peuvent être surmontées par la collaboration. » Puis il a ajouté : « Je souhaite travailler main dans la main avec les entreprises japonaises pour améliorer la qualité et réduire les coûts. » Dans cette optique, des partenariats entre des fabricants indiens et des entreprises japonaises devraient naître lors de formations au Japon.

Mieux comprendre les projets de la JICA

La JICA a pour habitude d'encourager la compréhension et le soutien du public envers ses activités en utilisant les bureaux de la JICA au Japon et à l'étranger (et plus particulièrement les antennes de la JICA situées un peu partout au Japon). L'Agence abrite également des activités de relations publiques, sert de lieu d'échanges et d'espace de réunions sur l'APD avec la coopération de volontaires rentrés au Japon, de participants à des formations techniques et d'autres acteurs, et elle organise des symposiums et des formations.

La JICA prend aujourd'hui de nouvelles initiatives pour encourager une compréhension et un soutien plus poussés du public en se basant sur l'« Examen de l'APD : Résumé du rapport final » du MAE de juin 2010. Pour ce faire, la JICA promeut la « visualisation » comme un moyen de montrer clairement les effets de l'aide en adoptant une approche axée sur les résultats et en présentant la situation, les résultats actuels et d'autres informations concernant tous les projets d'APD de façon systématique, globale et transparente. Le 30 septembre 2010, la JICA a franchi une autre étape dans la diffusion de l'information sur les projets en cours ou terminés en lançant « ODA mieru-ka site » (site pour la visualisation de l'APD) sur le site de la JICA.