

AVANTI

Advancing Knowledge
for Agricultural Impact



Rapport de synthèse de l'AG-Scan au Lesotho:

Enseignements tirés et
domaines clés identifiés



Novembre 2020



Investir dans les populations rurales



HELVETAS
Swiss Intercooperation



Contexte

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) finance l'initiative AVANTI (Avancer la connaissance pour un impact agricole), qui fournit un outil d'autoévaluation appelé AG-Scan. L'AG-Scan est un processus facilité pour réaliser une réflexion approfondie sur les capacités des secteurs de l'agriculture et du développement rural en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) de pays spécifiques. Cette réflexion fournit à son tour des informations permettant de générer un plan d'action pour améliorer les capacités des gouvernements à mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs de développement durable.

Résultats de l'autoévaluation AG-Scan

L'autoévaluation Ag-Scan au Lesotho a eu lieu en avril 2019. Le processus a adopté une approche de type atelier et a exploré cinq grands domaines : leadership, suivi et évaluation, responsabilité et partenaires, planification et budgétisation, et statistiques. Chaque grand domaine est noté sur une échelle de 1 à 4 (1 - connaissance du problème ; 2 - exploration du problème ; 3 - transition vers une mise en œuvre complète ; 4 - mise en œuvre complète).



Le leadership a obtenu une note de 2 sur 4. Le résultat de l'évaluation a montré que la consultation publique fonctionne bien. Il existe des processus et des systèmes de consultation sur les politiques

publiques. Les principales lacunes identifiées sont notamment le décalage entre les intérêts politiques et les besoins de développement, les projets étant souvent adoptés pour des raisons d'opportunité politique plutôt que de résultats. L'engagement en faveur de la GAR est faible parmi les hauts dirigeants, ce qui est confondu avec le manque de compétences des décideurs politiques, qui ont un savoir-faire technique, des compétences et des outils limités pour faire progresser la GAR. Le Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire (MASA) n'a ni les moyens ni la capacité de promouvoir la GAR en interne et n'a pas le mandat d'exiger la même chose des acteurs non étatiques. Les données sont également rares et souvent produites tardivement, ce qui compromet



Atelier AG-Scan (10-12 Avril 2019)

32 Participants 

5 **Institutions gouvernementales :** Ministère des forêts; Ministère de la Planification Département S&E; Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire; Ministère des petites entreprises et du marketing; Société de développement national du Lesotho

5 **Institutions de soutien:** FIDA, FAO, PAM, Banque Mondiale, Société Civile

la mesure dans laquelle les résultats éclairent les politiques.



L'évaluation et le suivi ont obtenu une note de 2 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré que le secteur se porte bien en ce qui concerne la mise en œuvre et la fonctionnalité d'un système de mesure des performances. Le MASA aurait élaboré des plans et des procédures de suivi et d'évaluation. Les principales lacunes identifiées concernent la qualité des données, certains types de données n'étant pas collectées systématiquement ou pas collectées du tout, et la qualité des données étant en outre compromise par un manque de compétences en matière de traitement et de gestion des données. L'absence de données agronomiques à jour serait un frein aux efforts de planification basée sur les performances. Les participants ont également signalé l'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation et de structures gouvernementales fonctionnelles pour financer et mettre en œuvre le suivi et l'évaluation. Il n'existe pas non plus de systèmes permettant de mesurer la satisfaction des clients et le retour d'information des populations rurales pauvres reste incohérent.



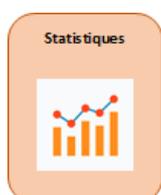
La responsabilité et les partenariats ont obtenu une note de 2,7 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré qu'il existe des structures formelles,

des cadres juridiques, des procédures politiques facilitant la responsabilité et des partenariats solides. De solides structures de responsabilité, telles que le Comité des comptes publics et la Direction de la lutte contre la corruption et les délits économiques, ainsi que le système judiciaire, seraient en place. En ce qui concerne la transparence, l'accès du public aux plateformes et aux discussions sur l'élaboration des politiques est élevé et amélioré par une large couverture médiatique. Les principales lacunes identifiées concernent l'application partielle de la responsabilité par l'État et l'ingérence politique. Les acteurs non étatiques ne rendent pas pleinement compte au gouvernement de leurs activités, investissements ou résultats. En conséquence, le tableau complet de la contribution combinée des ONG aux ODD n'est ni calculé ni communiqué.



La planification et la budgétisation ont obtenu une note de 2,5 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré des signes de bonne planification renforcée par la mise en place de laboratoires

économiques, qui ont identifié des projets viables dans les quatre secteurs prioritaires mentionnés dans le Plan national de développement stratégique (PNDS) II. Les structures formelles de participation des pauvres des zones rurales comprennent les conseils communautaires, les associations de produits et les unités de planification de district. Parmi les principales lacunes identifiées figurent la fragmentation de l'aide des donateurs et leur alignement insuffisant sur les priorités nationales. Les priorités nationales seraient insuffisamment financées. Les participants ont souligné que la planification fondée sur des données factuelles était un domaine à améliorer, principalement en raison du manque de données. Solliciter les contributions du secteur privé, de l'État et des agences de développement est considéré comme l'un des principaux défis à relever en matière de planification sectorielle.



Les statistiques ont obtenu une note de 2,1 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré que la désagrégation des données

répondait aux normes internationales, et que le personnel du Bureau des statistiques (BS) était bien formé et compétent en matière de capacité d'enquête.

Les principales lacunes identifiées sont notamment l'absence de mécanismes d'évaluation de la qualité des données. Le mandat du BS et du MASA sur les données sectorielles n'est pas suffisamment clair, ce qui pose des problèmes de coordination et de responsabilité. La capacité technique et la sensibilisation aux objectifs stratégiques des recenseurs du BS ont également été remises en question par certains participants, soulignant que cela pourrait entraîner des incohérences dans les données qu'ils collectent. Le système actuel sur papier utilisé par le BS a été signalé comme posant de nombreux problèmes de qualité des données, tels que l'erreur humaine et la perte de données.

Leçons tirées

Le processus AG-Scan a permis de tirer quatre enseignements essentiels et interdépendants, qui sont mis en évidence ci-dessous.

1. Coordination

La coordination est un thème récurrent qui est apparu dans les quatre piliers. Les participants sont convenus que le gouvernement devrait coordonner les acteurs afin de mesurer l'impact de la politique et des interventions par rapport aux objectifs et aux indicateurs des ODD à partir des données recueillies.

La **première leçon** est la nécessité de renforcer le mandat du MASA pour coordonner la gestion axée sur les résultats dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Il n'y a actuellement aucune clarté sur le rôle du gouvernement dans la coordination et le développement d'une culture de résultats de la part du secteur privé et des partenaires du développement. Un soutien est nécessaire pour aider le gouvernement à assumer son rôle dans la coordination de la collecte des résultats dans le secteur.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'améliorer la coordination de la collecte de données et la responsabilité au sein du secteur public lui-même. Un investissement dans la qualité des données entraînera une refonte des mécanismes de collecte de données, notamment la coordination des

données entre le MASA, le BS et d'autres ministères qui rendent compte d'indicateurs semblables aux ODD.

La **troisième leçon** est la nécessité d'un meilleur alignement des rapports entre les donateurs et le gouvernement. Cela permettra de s'assurer que les priorités des donateurs sont mieux alignées sur les priorités nationales.

2. Renforcement des capacités et des compétences

Il existe un manque évident de compétences en matière de traitement, de gestion et d'interprétation des données dans le secteur public. Au niveau de la direction, le savoir-faire technique, les compétences et les outils nécessaires pour faire progresser la GAR, ainsi que pour interpréter correctement les données et les communiquer efficacement, font défaut. Cela compromet la mise en œuvre des politiques et la pratique. Au niveau du personnel technique, la formation au traitement des données est limitée et les compétences des recenseurs sont généralement faibles, ce qui peut compromettre la qualité des données.

La **première leçon** est la nécessité de donner aux responsables de la GAR et du S&E les moyens de mieux interpréter les données pour une politique et une prise de décision fondées sur des données probantes.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'améliorer les ressources financières pour la gestion des données, y compris pour la formation et pour des ressources humaines suffisantes.

3. Responsabilité

Malgré des structures de responsabilité relativement solides telles que le Comité des comptes publics et la Direction de la lutte contre la corruption et les délits économiques, ainsi que le système judiciaire en place, des problèmes subsistent en ce qui concerne l'ingérence politique et l'application partielle de la responsabilité par l'État. Les acteurs non étatiques tels que le secteur privé et les ONG ne rendent pas pleinement compte au gouvernement de leurs activités, investissements ou résultats.

La **première leçon** est la nécessité pour le MASA d'assumer son mandat de tenir le secteur privé et

les partenaires de développement responsables de leurs activités, de leurs apports et de leurs résultats dans le secteur. Cela nécessitera l'adhésion et le dynamisme des hauts fonctionnaires du ministère.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'un meilleur engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'État pour mieux rendre compte des ressources dépensées dans le secteur.

4. Améliorer et mettre en œuvre les systèmes de suivi et d'évaluation

L'AG-Scan a indiqué que les systèmes de GAR dans l'agriculture se trouvaient à divers stades de développement sur le continuum de l'analyse, les ONG étant généralement plus avancées que leurs homologues des États. Le S&E n'est pas encore institutionnalisé dans le MASA. Les efforts pour y parvenir sont affaiblis par l'absence de structures gouvernementales fonctionnelles pour établir les priorités, financer et mettre en œuvre le S&E.

La **première leçon** est la nécessité d'une stratégie de suivi et d'évaluation au niveau sectoriel, qui nécessitera une refonte et une revitalisation des systèmes existants (essentiellement sur support papier) et d'importants investissements financiers.

Conclusions et voie à suivre

L'atelier AG-Scan a permis aux parties prenantes de faire le point sur les questions critiques concernant le S&E et les ODD en utilisant des lentilles de la GAR centrées sur le secteur agricole.

Il y a des points positifs sur lesquels s'appuyer, car le Lesotho aurait mis en place de solides structures de responsabilité, telles que le Comité des comptes publics, la Direction de la lutte contre la corruption et les délits économiques et le système judiciaire, qui sont nécessaires pour maintenir une culture de gestion axée sur les résultats.

Si le plan d'action doit servir de catalyseur pour des améliorations à plus long terme de la GAR dans l'agriculture au Lesotho, il nécessite une contribution claire et stratégique. Un plan d'action qui décrit les travaux à court, moyen et long terme pourrait être utile pour définir l'orientation stratégique. Un tel plan peut comprendre une série de projets stratégiques qui incubent et conduisent progressivement à des améliorations des systèmes nationaux de GAR dans l'agriculture. Ces projets

pourraient être utilisés pour s'appuyer sur les systèmes existants, fournir des résultats intermédiaires, des approches pilotes et faciliter l'apprentissage.

La prochaine étape devrait consister pour le MASA, en étroite collaboration avec le BS, à développer un système de S&E plus fonctionnel pour saisir, analyser et rendre compte de manière exhaustive des performances du secteur. Le MASA et le BS devraient impliquer les acteurs étatiques et non étatiques concernés dans la création des

paramètres de fonctionnement et des lignes directrices et modèles pour la production et le traitement des données au niveau sectoriel.

L'établissement et la mise en œuvre d'une stratégie de S&E au niveau sectoriel est une action à moyen et long terme qui nécessite une revitalisation des systèmes existants et des investissements financiers importants. L'élan en faveur d'une stratégie de S&E et d'un cadre de mise en œuvre correspondants est énorme.

Les ODD au Lesotho ¹

Le Lesotho est très attaché à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Cet engagement est concrétisé par le Plan national de développement stratégique II (PNDS II), 2018/19-2022/23. Le PNDS II est également aligné sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine et sur le Plan indicatif régional de développement stratégique de la SADC. Les ODD reflètent les aspirations des Basotho telles qu'elles sont articulées dans la Vision nationale 2020, à savoir vivre dans un pays de démocratie stable, une nation unie et prospère en paix avec elle-même et ses voisins, avec une base de ressources humaines saine et éduquée. L'accès à une éducation et à des services de santé inclusifs et de qualité, à l'eau potable et à des installations sanitaires de base sera garanti. Le principe « ne laisser personne derrière » est au cœur des valeurs nationales et des impératifs de développement.

Le Lesotho reconnaît l'objectif de transformation de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Le pays est également engagé dans d'autres cadres mondiaux, notamment l'accord de Paris, le programme d'action d'Addis-Abeba, le programme d'action d'Istanbul et le cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe. Le Lesotho a domestiqué (nationalisé) les ODD et les a intégrés dans le nouveau cadre de développement du pays. Par conséquent, la mise en œuvre des ODD fera partie intégrante de l'accélération de ce qui suit : (a) la création d'emplois décents et productifs et une croissance économique inclusive ; (b) un secteur privé plus dynamique et dynamisé ; (c) un service public modernisé qui soutient le secteur privé et qui est ancré dans le principe d'un « développement centré sur l'homme » ; et (d) un système de bonne gouvernance et de responsabilité.

Le Lesotho sait que la réalisation des ODD nécessite des partenariats multipartites efficaces, des consultations, ainsi que le suivi et le compte rendu des progrès réalisés dans le cadre de l'Agenda 2030. L'Agenda n'est pas seulement destiné aux initiatives gouvernementales, il implique une participation nationale multipartite incluant le secteur privé, les organisations de la société civile, les groupes de femmes, les enfants, les jeunes, les universités et autres groupes spéciaux, les communautés, les autorités locales et les médias. La participation des Nations unies et d'autres partenaires de développement est également essentielle. Par conséquent, une direction et une coordination nationales de haut niveau efficaces, associées à des institutions publiques et privées efficaces, sont essentielles au succès de la mise en œuvre des ODD dans les cadres nationaux existants.

¹ Examen national volontaire sur la mise en œuvre de l'agenda 2030, 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://lesotho.un.org/sites/default/files/2020-02/VNR%20Report%207th%20July%20%202019.pdf>