

AVANTI

Advancing Knowledge
for Agricultural Impact



Rapport de synthèse de l'AG-Scan en Sierra Leone:

Enseignements tirés et
domaines clés identifiés



Juillet 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; et leur capacité à mesurer les réalisations des secteurs par rapport aux ODD. Cela fournit à son tour des informations permettant de générer un plan d'action pour améliorer les capacités des gouvernements à mesurer les réalisations par rapport aux ODD.



Atelier AG-Scan (9-10 Avril 2019)
30 Participants
5 F, 25 H 

8 **Institutions gouvernementales :** Ministère de l'alimentation et des forêts; Statistiques Sierra Leone; Département national de suivi et d'évaluation; Ministère de la protection sociale, du genre et des enfants; Ministère de la planification et du développement économique; Ministère des collectivités locales et du développement rural; Secrétariat décentralisé; Scaleup Nutrition

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

Résultats de l'autoévaluation AG-Scan

L'autoévaluation AG-Scan de la Sierra Leone a eu lieu en avril 2019. Le processus a adopté une approche de type atelier et a exploré cinq grands domaines : le leadership, le suivi et l'évaluation, la responsabilité et les partenaires, la planification et la budgétisation, et les statistiques. Chaque grand domaine est noté sur une échelle de 1 à 4 qui explore le « fonctionnement » et l'importance relative du domaine (1 : cet aspect n'est pas important ; 2 : cet aspect est relativement importante ; 3 : cet aspect est important ; 4 : cet aspect est très important).

Les sections ci-dessous mettent en évidence les réflexions des participants sur chacun des domaines. Bien que les scores soient supérieurs à la moyenne dans les différents domaines, il existe de légères différences dans l'importance relative de chacun d'entre eux et donc dans les points forts et les lacunes observés.

Leadership (axé sur les résultats et la culture institutionnelle)



Ce domaine a reçu une note de 2,63 sur 4. L'évaluation a montré que la plupart des responsables techniques des départements et agences des ministères (DAM) ont une expérience substantielle de la

GAR, ce qui a conduit à une large acceptation de cette stratégie au sein des secteurs. Dans la

plupart des DAM, les plans sectoriels sont donc élaborés avec les indicateurs, les résultats et les produits requis. Les **principales lacunes** sont que les dirigeants politiques des DAM ont une expérience limitée de la GAR, ce qui nuit à leur visibilité et leur engagement. Les ressources pour la mise en œuvre sont également limitées, ce qui a des conséquences sur la capacité à collecter et à mettre à jour régulièrement les données pertinentes. Ainsi, les données sont pour la plupart dépassées et ne reflètent pas la réalité sur le terrain.

Suivi, évaluation et apprentissage (SEA) (capacités et processus)



Ce domaine a reçu une note de 2,13 sur 4. L'évaluation a montré qu'il existe un département national de suivi et d'évaluation (S&E) et une stratégie de gestion axée sur les résultats. Certains des

DAM disposent de l'expertise nécessaire pour une planification et un suivi efficaces des résultats, et la plupart des DAM procèdent à des examens alors que des systèmes de compte rendu sont en place dans certains d'entre eux. Les **principales lacunes** identifiées sont notamment le manque de mise en œuvre de la stratégie nationale de GAR, ce qui explique que de nombreux DAM disposent de différents cadres de suivi et d'évaluation qui n'y sont pas liés. Certains DAM ne disposent pas non plus d'unités de suivi et d'évaluation. La capacité

des DAM en matière de SEA est limitée en raison de l'insuffisance des ressources et du faible soutien de la direction. Les systèmes de SEA ne sont pas robustes en raison de la faiblesse ou de l'inadéquation des outils et de l'incapacité à exploiter les TIC. La plupart des DAM ne tiennent pas de réunions d'examen régulières pour vérifier l'état d'avancement des portefeuilles de projets. Il en résulte des rapports faibles et souvent dépassés, à l'exception des activités financées par les donateurs.

Responsabilité (pour les performances et les résultats)



Ce domaine a été noté 2,5 sur 4. Une commission de lutte contre la corruption a été créée et un projet de loi de crédits a été adopté en 2019, en vertu duquel tous les DAM ont rendu compte de leur allocation trimestrielle en soumettant des rapports financiers et de suivi et d'évaluation avant d'accéder à une autre allocation. Un contrat de performance a été conclu avec les hauts fonctionnaires du gouvernement (grade 11 et plus), et un système d'évaluation des performances individuelles a été mis en place pour les grades 10 et inférieurs ; ces mesures sont considérées comme des formes de responsabilité. Parmi les **principales lacunes**, on peut citer l'absence d'un comité d'intégrité dans plusieurs DAM, alors que ce genre de comité devrait contribuer à prévenir les détournements de ressources publiques. Les systèmes de performance convenus pour le personnel sont également restés sans suite. Là où ils ont été mis en place, la plupart des personnes évaluées ne sont pas impliquées dans ces processus et ne savent donc pas pour quoi elles ont été évaluées. Il existe des lacunes dans l'accès à des informations transparentes. Tout d'abord, le projet de loi sur l'information n'est pas vulgarisé et certaines informations gouvernementales sont considérées comme « sensibles ». Deuxièmement, les citoyens au niveau local n'ont que peu ou pas d'accès aux informations relatives aux programmes de développement. Enfin, les parlementaires, les fonctionnaires du gouvernement et la société civile ne donnent souvent pas de retour d'information au public. Bien que les organisations de la société civile aient la

capacité de demander efficacement au gouvernement de rendre compte de ses performances, elles ne peuvent le faire que par le biais de la défense des intérêts. En outre, la société civile a tendance à être partisane, ce qui rend difficile la responsabilisation du gouvernement.

Planification et budgétisation (pour les performances et les résultats)



Ce domaine a été noté 2,7 sur 4. L'auto-évaluation a montré qu'il existe des plans de développement nationaux et sectoriels assortis d'objectifs, avec des efforts pour rendre la planification participative grâce à l'implication des parties prenantes dans le processus. Le principal DAM a montré son engagement à renforcer le S&E en créant une agence spécialisée. Les **principales lacunes** concernent les difficultés de mise en œuvre du suivi et de l'évaluation ; par exemple, seuls 5 % ont été approuvés pour les fonctions de suivi et d'évaluation du budget agricole en 2019. Ce genre de situations a des conséquences sur la collecte et l'analyse de données solides. Les conseils de district ne sont pas toujours au courant des plans et du budget, tandis que la participation de la base à la préparation du budget est pratiquement inexistante. Les donateurs opèrent sur une année fiscale différente, ce qui crée des difficultés pour les DAM à s'engager et à collaborer.

Statistiques (données pour la GAR)



Les statistiques ont été notées 2,25 sur 4. L'auto-évaluation a montré qu'il existe des stratégies nationales pour les données, qui sont relativement bien dotées en ressources et qu'il existe des données actualisées dans certains domaines. Cependant, la situation est moins bonne au niveau sectoriel, bien que certains des DAM disposent de capacités d'analyse des données ; il est également nécessaire d'améliorer le stockage des données. Parmi les **principales lacunes**, on peut citer la faiblesse de la gestion et de la diffusion des données recueillies et la faiblesse des ressources en matière de suivi et d'évaluation dans les DAM en matière de budget et de personnel. Cela a un impact négatif sur la pertinence, la fiabilité et la qualité de la collecte des données, et rend souvent

les données de qualité douteuse. Cette situation est exacerbée par les procédures limitées d'assurance de la qualité des données. Bien que les données pertinentes semblent être disponibles sous forme désagrégée, il n'existe toujours pas de données permettant d'entreprendre des évaluations des risques et du rapport qualité-prix. Dans de nombreux cas, les évaluations des risques ne sont pas effectuées pendant la mise en œuvre des programmes.

Leçons tirées

Quatre groupes d'enseignements essentiels et interdépendants ont été tirés du processus AG-Scan, qui sont mis en évidence ci-dessous.

A. Leadership et capacité de GAR/SEA

Le pays est décentralisé politiquement et l'engagement politique vient des conseils locaux. Toutefois, les liens hiérarchiques entre le gouvernement et les conseils locaux ne sont pas clairs. Au niveau des DAM, la demande de données par les dirigeants politiques est relativement élevée, mais leur utilisation efficace reste un défi, en raison des capacités limitées en matière de GAR. Les données ne sont pas largement partagées pour garantir la prise en compte des enseignements tirés, tandis que le retour d'information de la direction est très faible. Bien qu'il existe une stratégie pour la GAR, l'insuffisance des capacités de mise en œuvre au sein des DAM reste un défi.

La **première leçon** est la nécessité de clarifier les lignes et les structures hiérarchiques pour assurer une meilleure circulation de l'information.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'améliorer les compétences des dirigeants en matière de GAR et d'intensifier les flux d'informations au sein des DAM. Cela pourrait se faire par un apprentissage interne au sein des ministères afin de contextualiser les questions, de sorte que l'application devienne plus facile.

La **troisième leçon** est la nécessité de développer les capacités et les processus de SEA dans les DAM - ressources humaines, finances, outils et équipements. Il est également nécessaire d'améliorer l'importance accordée aux fonctions de S&E dans la plupart des DAM. Cela pourrait se faire en les aidant à mettre en place des unités de

S&E dotées de ressources humaines et financières suffisantes.

B. Processus d'examen, d'adaptation et de retour d'information du programme

La plupart des DAM procèdent à des examens, mais l'un des principaux défis est celui des incitations perverses concernant les indemnités de terrain. Ce processus exclut souvent les techniciens ayant les compétences requises, ce qui limite le processus d'apprentissage et l'adaptation est absente. Les processus de retour d'information impliquent une certaine discussion sur les performances, les résultats et l'impact des projets, avec le public par le biais de la radio et d'autres médias ; cependant, la couverture est assez faible et les citoyens au niveau de base n'ont que peu ou pas d'accès aux informations relatives aux programmes de développement.

La **première leçon** est la nécessité de s'assurer que personnel responsable de la réalisation des examens est de qualité. Il est également nécessaire d'améliorer le processus d'apprentissage et d'adaptation en veillant à ce que les recommandations issues des examens soient mises en œuvre.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'accroître la couverture des informations fournies aux citoyens sur les résultats des projets. Dans le même ordre d'idées, il est nécessaire d'éclairer les citoyens sur le projet de loi sur l'accès à l'information. Cela devrait améliorer la capacité des citoyens à demander plus d'informations.

C. Améliorer la responsabilisation

L'introduction de systèmes de performance du personnel dans les DAM est considérée comme un mécanisme de responsabilisation, mais ils n'ont pas été fonctionnels. De nombreux donateurs ont un exercice financier différent, ce qui limite la collaboration.

La **première leçon** est la nécessité de veiller à ce que des comités d'intégrité soient mis en place dans les DAM et rendus fonctionnels, afin d'empêcher le détournement des ressources publiques.

La **deuxième leçon** est la nécessité de veiller à ce que les systèmes d'évaluation soient efficaces,

notamment en s'assurant qu'il existe un mécanisme permettant d'associer les personnes évaluées.

La **troisième leçon** est la nécessité d'aligner les processus des donateurs sur les processus gouvernementaux, afin d'améliorer la collaboration entre les donateurs et les DAM. Cela permettra également d'éliminer la duplication des projets et d'assurer une meilleure répartition des ressources pour les groupes cibles.

D. Améliorer la qualité des données

L'alignement institutionnel entre les DAM est faible, ce qui limite la collaboration et augmente les chevauchements de fonctions. De nombreux DAM ne disposent pas non plus de structures de suivi et d'évaluation et ne sont pas en mesure d'entreprendre des études thématiques. Certains DAM disposent de structures d'assurance qualité par le biais de processus de validation des données, mais ces structures ne sont pas disponibles à tous les niveaux.

La **première leçon** est la nécessité de clarifier les mandats des DAM afin d'éliminer les chevauchements et d'améliorer la collaboration.

La **deuxième leçon** est la nécessité d'améliorer les procédures d'assurance qualité des données dans les DAM. Cela permettra d'améliorer la fiabilité et la crédibilité des informations.

La **troisième leçon** est la nécessité de former le personnel à la collecte de données, y compris la collecte de données numériques. Cela pourrait garantir une formation régulière et actualisée sur

les nouveaux logiciels afin de renforcer les capacités.

Conclusions et voie à suivre

Étant donné que l'AG-Scan a coïncidé avec la finalisation du Plan national de développement à moyen terme (PNDMT), le nouveau cadre national de résultats et la mobilisation du département national de S&E, il était particulièrement important de s'assurer que le plan d'action de l'AG-Scan complétait ou était intégré à ces initiatives gouvernementales. Il était également important de s'assurer que le AG-Scan complétait et ne faisait pas double emploi avec le soutien d'autres donateurs ou organismes externes. Ces principes ont été inclus dans les objectifs convenus pour la réunion de planification d'action.

Le processus de l'atelier a permis d'amener le groupe de coordination gouvernemental à se charger de l'élaboration du plan d'action et à chercher des moyens de le mobiliser. Il est important de faire avancer le plan d'action, et ce d'une manière qui soit en phase avec le programme du gouvernement pour le développement de la GAR et de ne pas créer un processus parallèle qui risquerait de ne pas être pertinent. Il ne fait aucun doute que le gouvernement aura besoin d'un soutien à long terme pour développer et mettre en œuvre la GAR. Bien que le soutien à long terme dépasse le cadre d'AVANTI, il existe peut-être des moyens pour le FIDA de tirer parti de l'élan créé par l'AG-Scan et d'explorer avec d'autres partenaires de développement la manière de fournir un soutien.

Les ODD en Sierra Leone ¹

Les ODD sont de plus en plus appréciés en Sierra Leone. Le Plan de développement national à moyen terme (PDNMT) (2019-2023) récemment lancé, intitulé « Éducation pour le développement », est aligné sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les ODD ; il guidera stratégiquement la fourniture de services et garantira que personne ne soit laissé pour compte en Sierra Leone. La Sierra Leone a identifié les ODD4 (éducation) et ODD16 (justice) comme des accélérateurs pour la poursuite de son programme de développement, sur la base d'estimations selon lesquelles ces deux objectifs sont centraux dans sa trajectoire de transformation.

Actuellement, l'éducation de base, inclusive et de qualité se distingue comme la première nécessité de développement pour la Sierra Leone. Depuis août 2018, le gouvernement a alloué 21 % du budget national au programme d'éducation scolaire gratuite et de qualité, afin de garantir que tous les enfants aient accès à

¹ https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23012Sierra_Leone_Key_SDGs_Messages.pdf

l'éducation de base et à l'enseignement secondaire. Actuellement, tous les élèves, même ceux des communautés éloignées, ont accès gratuitement aux manuels scolaires des matières principales, à d'autres matériels d'apprentissage et à des services améliorés. Cette initiative a bénéficié à 2,14 millions de garçons et de filles dans des écoles appartenant au gouvernement et soutenues par celui-ci, ce qui a permis aux parents pauvres d'économiser une somme d'argent appréciable pour lancer des petites entreprises.