

Cote du document: EC 2018/102/W.P.4  
Date: 17 août 2018  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Royaume du Lesotho

Informations actualisées de la direction sur la réponse à l'évaluation de la performance du projet de Programme d'intermédiation financière rurale

### Note aux membres du comité d'évaluation

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Donal Brown  
Vice-Président adjoint  
Département de la gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2448  
courriel: d.brown@ifad.org

Rodney Cooke  
Directeur régional par intérim,  
Division Afrique orientale et australe  
téléphone: +39 06 5459 2291  
courriel: r.cooke@ifad.org

#### Transmission des documents:

Deirdre McGrenra  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent deuxième session  
Rome, 4 septembre 2018

---

Pour: Examen

# Informations actualisées de la direction sur la réponse à l'évaluation de la performance du projet de Programme d'intermédiation financière rurale

## I. Introduction

1. La centième session du Comité de l'évaluation, qui s'est tenue le 23 mars 2018, a examiné le rapport d'évaluation de la performance du projet relative au Programme d'intermédiation financière rurale au Royaume du Lesotho (EC 2018/100/W.P.3/Rev.1)<sup>1</sup>.
2. Les membres du Comité d'évaluation ont fait observer que la note obtenue par le programme était plutôt insuffisante, notamment en raison d'une conception trop ambitieuse, du fort taux de rotation du personnel de l'unité de gestion du programme et des remplacements au poste de chargé de programme de pays, autant d'obstacles qui ont entravé la réalisation des objectifs spécifiques du programme. Néanmoins, le comité a aussi noté que le programme s'inscrivait strictement dans le droit fil des principaux objectifs des stratégies de réduction de la pauvreté établis par le gouvernement et qu'il avait débouché sur des résultats positifs en termes d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de pérennité des résultats.
3. Tout en saluant la réponse de la direction aux quatre recommandations de l'évaluation de la performance et son acceptation de celles-ci<sup>2</sup>, le Comité a aussi souligné le besoin d'un changement profond dans la conception du programme et d'autres approches, pour faire en sorte que les futurs projets parviennent à de meilleurs résultats. Les membres ont estimé que la direction devrait informer le comité des mesures prises pour régler les questions soulevées dans l'évaluation de la performance du projet, notamment: la dépendance excessive à l'égard des organismes publics en ce qui concerne l'exécution du programme, laquelle s'est avérée inefficace; les hypothèses de conception erronées et les problèmes d'efficience.
4. La présente note a été élaborée en réponse à cette demande. Elle récapitule:
  - i) l'engagement du FIDA au Lesotho et le portefeuille actuel (trois projets);
  - ii) comment l'engagement du FIDA au Lesotho sera renforcé par le Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) à venir; et iii) les mesures de la direction pour améliorer la performance du portefeuille en cours au Lesotho.

## II. Mesures de la direction concernant le portefeuille du Lesotho en réponse aux recommandations et aux préoccupations émises par les membres du Comité de l'évaluation lors de sa centième session

### A. Récapitulatif de l'engagement du FIDA au Lesotho

5. Depuis 1995, le FIDA a soutenu neuf programmes dans le pays pour un total de 78,9 millions d'USD, au bénéfice de plus de 179 000 ménages ruraux pauvres.
6. Le portefeuille actuel du FIDA au Lesotho concerne trois opérations en cours. L'attention s'est portée sur les synergies et les liens dont a besoin le portefeuille en cours, pour adopter une approche plus programmatique au Lesotho. Le FIDA a également travaillé à renforcer les partenariats dans le pays, ce qui ressort bien dans les deux opérations actuellement mises en œuvre avec la Banque mondiale et

<sup>1</sup> Le programme a été approuvé le 8 septembre 2007 par le Conseil d'administration du FIDA et s'est achevé le 31 mars 2015.

<sup>2</sup> Élaborées dans la réponse publiée de la direction à l'évaluation de la performance (EC 2018/100/W.P.3/Rev.1).

le Fonds pour l'environnement mondial. Il est attendu de ces partenariats qu'ils renforcent la pérennité des opérations, tout en encourageant la reproduction à plus grande échelle. Le portefeuille actuel est composé comme suit:

- Projet de développement de la petite agriculture, dans lequel le FIDA a investi 9,9 millions d'USD. Ce projet a pour objectif d'accroître la production à visée commerciale parmi les bénéficiaires du secteur de la petite agriculture au Lesotho, et d'améliorer leur capacité à réagir rapidement et efficacement à une crise ou une situation d'urgence.

Le projet comporte aussi d'autres activités, bénéficiant de financements complémentaires de la Banque mondiale, à savoir: a) l'accroissement des possibilités de commercialisation des produits agricoles; et b) l'augmentation de la production commercialisable des petites exploitations (ensemble de mesures intelligentes face aux changements climatiques pour les petits agriculteurs). Afin d'englober les financements complémentaires venus de la Banque mondiale, ainsi que la restructuration du projet, le FIDA a approuvé les révisions budgétaires et une prolongation sans financement de son prêt et de son don (du 31 mars 2018 au 31 mars 2020), ce qui a permis d'activer le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne pour le Lesotho (voir ci-dessous) pour l'intégrer pleinement dans les activités du Projet de développement de la petite agriculture. Les financements complémentaires débouchent sur un élargissement de la portée géographique, la zone concernée par le projet passant de quatre à sept districts, et augmentent les possibilités d'interaction avec le Projet d'appui à la production de laine et de mohair.

- Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne pour le Lesotho, bénéficiant d'un don du Fonds pour l'environnement mondial de 4,3 millions d'USD. Ce don est destiné à accroître la résilience de l'agriculture paysanne et de la productivité agricole face aux impacts des changements climatiques, par la promotion d'investissements résistants à ces changements, dans le cadre d'un développement fondé sur l'agriculture. L'accord de financement pour ce programme a été signé au début du mois de février 2017 puis une mission s'est rendue sur le terrain en mai pour travailler avec l'unité de gestion du Projet de développement de la petite agriculture à l'intégration du don et convenir de la marche à suivre. Un léger retard est apparu dans la mise en œuvre, en raison des négociations liées au financement complémentaire de la Banque mondiale pour le Projet de développement de la petite agriculture.
- Projet d'appui à la production de laine et de mohair, bénéficiant d'un investissement du FIDA de 18,6 millions d'USD. Ce projet a pour but de dynamiser la résilience économique et la résilience aux changements climatiques des petits producteurs pauvres de laine et de mohair face aux effets négatifs des changements climatiques dans les régions de montagne et de plaine du Lesotho. Les objectifs de développement sont les suivants: i) permettre aux petits éleveurs de générer des revenus plus élevés et des moyens d'existence plus durables; et ii) accroître leur capacité à faire face aux catastrophes naturelles et à récupérer par la suite. Le projet a commencé à être mis en œuvre en juin 2016, un an après la signature de l'accord de financement. Il a été lancé par le Premier Ministre du Lesotho le 16 juin 2016 et celui-ci a instamment demandé à toutes les parties de contribuer à faire de ce projet un succès.

## B. Renforcement de l'engagement du FIDA au Lesotho avec le COSOP à venir

7. Le FIDA élabore actuellement une note de stratégie de pays intérimaire, pour mettre en place un cadre stratégique qui offrira une base d'accès immédiat à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA. Tout en travaillant sur la note de stratégie du pays, une évaluation approfondie sera menée sur la localisation des implantations du FIDA au Lesotho et de ce que sont les options pour l'avenir. Alors que le portefeuille actuel au Lesotho ne comporte aucun axe relatif à la finance rurale, la direction apprécie les enseignements tirés de l'évaluation de la performance du projet et s'en servira de base pour tout futur engagement de finance rurale dans le pays.
8. Cette évaluation enrichira directement l'élaboration d'un programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats (RB-COSOP) à part entière, qui devra être approuvé par la direction puis examiné, en décembre 2019, par le Conseil d'administration. Une analyse en profondeur des données de base est en cours et sera prise en compte dans l'élaboration du nouveau COSOP et pour le ciblage en cours du Projet d'appui à la production de laine et de mohair. Le COSOP et les conceptions de projet du FIDA à venir s'appuieront aussi sur les données complémentaires issues de l'enquête nationale de la Banque mondiale actuellement en cours de planification, et de l'atlas rural des Nations Unies pour le Lesotho, que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture vient juste de terminer et qui sera riche d'informations biophysiques.
9. Des discussions sont en cours avec le responsable opérationnel du Fonds pour l'environnement mondial concernant le Lesotho, dans la perspective d'investir des fonds provenant de la septième période de reconstitution du Fonds pour l'environnement mondial pour accroître la diversité nutritionnelle et la gestion agrochimique, et promouvoir davantage d'approches tenant compte des considérations climatiques en matière de gestion des parcours, en insistant fortement sur les zones humides. Cette initiative tirera parti des conclusions de l'évaluation de référence de l'outil d'évaluation de la pauvreté multidimensionnelle, et des activités de gestion des zones humides entreprises au titre du Programme de développement de la petite agriculture. La base des consultations des parties prenantes, prévue pour lancer le processus du COSOP à la fin de 2018 sera ainsi constituée. Ce processus sera précédé et se déroulera parallèlement à celui concernant l'examen des résultats du COSOP qui, à son tour servira de guide au processus de conception du COSOP ainsi qu'au nouveau concept de projet. Une première consultation des parties prenantes est programmée pour le début du mois d'août 2018.

## III. Mesures de la direction visant à améliorer la performance du portefeuille en cours au Lesotho

10. La direction s'est rangée aux principaux sujets de préoccupation soulevés par les membres du Comité de l'évaluation, en particulier ceux liés à la conception trop ambitieuse et aux dispositions d'exécution dans le pays. Depuis cette évaluation de la performance du projet, la direction a pris les mesures suivantes pour améliorer la performance du portefeuille:
  - a) Des modifications fondamentales ont été apportées à la conception du projet et à d'autres approches pour que les futurs projets parviennent à de meilleurs résultats. Une démarche participative renforcée a été adoptée, pour garantir des consultations plus larges avec une palette plus étendue de parties prenantes dans le cadre de la conception des projets les plus récents au Lesotho. De fait, il y a eu de vastes consultations durant tout le processus de conception du Projet d'appui à la production de laine et de mohair, y compris auprès des organismes gouvernementaux

d'exécution essentiels et des représentants des bénéficiaires – parmi lesquels les associations nationales des producteurs de laine et de mohair du Lesotho – ainsi que les organisations non gouvernementales et locales concernées.

Pour éviter les excès d'ambition, ce qui a été déterminé comme l'un des principaux défis du Programme d'intermédiation financière rurale, le projet le plus récent du portefeuille du Lesotho, à savoir le Projet d'appui à la production de laine et de mohair, se concentre sur deux chaînes de valeur étroitement liées (la laine et le mohair), tout en adoptant une approche plurisectorielle afin de s'assurer que la chaîne de valeur et tous les acteurs concernés soient pourvus de capacités suffisantes.

Le processus de conception du Projet d'appui à la production de laine et de mohair a par ailleurs été davantage fondé sur des données factuelles, en mettant largement à profit les ensembles de données disponibles dans le pays (voir la réponse de la direction sur la recommandation 4, document EC 2018/100/W.P.3/Rev.1), ainsi que les données venant de l'unité de géoinformatique du Centre international pour la recherche en agroforesterie et de l'Agence spatiale européenne, pour déterminer l'état des parcours.

De plus, au niveau institutionnel, le processus de conception a été examiné et révisé dans le cadre de l'initiative en faveur de l'Excellence opérationnelle au service des résultats. L'efficacité et l'efficacités globales de la conception du programme, de même que les processus d'examen et d'autorisation, devraient donc s'en trouver améliorées pour répondre à certaines des inquiétudes soulevées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et par le Comité de l'évaluation.

- b) Des mesures ont été prises concernant le fort taux de rotation du personnel de l'unité de gestion du programme et les remplacements au poste de chargé de programme de pays. La mise en œuvre du Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA et le regroupement d'une masse critique de chargés de programme de pays dans la plateforme sous-régionale sud-africaine (à Johannesburg), assurera la stabilité de leur présence. La rotation du personnel de l'unité de gestion du programme est un problème qui a été débattu librement avec les ministères d'exécution et le Ministère de la planification du développement et, en conséquence, davantage d'attention a déjà été portée au processus de recrutement pour garantir la compétence et l'intégrité des personnels essentiels, grâce à un mécanisme de recrutement plus rigoureux et plus transparent.
- c) Des dispositions de soutien à la mise en œuvre et aux services ont été apporté aux institutions/ONG et organisations internationales mandatées, selon que de besoin, de façon à assurer des partenariats efficaces pour une meilleure exécution des projets. L'apport de frais de démarrage, conformément à l'accord de financement, a aidé l'unité de gestion du Projet d'appui à la production de laine et de mohair et les prestataires de services clés à bénéficier d'un meilleur programme de renforcement des capacités pour assurer une mise en œuvre en temps voulu.
- d) Un soutien a été apporté pour renforcer les systèmes de suivi et évaluation (S&E) ainsi que les capacités, jugés comme une faiblesse tant dans l'évaluation de la performance que durant la discussion du Comité de l'évaluation. De nouveaux outils, comme l'outil d'évaluation de la pauvreté multidimensionnelle ont été introduits, et les équipes de S&E du Projet d'appui à la production de laine et de mohair et du Projet de développement de la petite agriculture ont été formées à leur utilisation.

En outre, en vertu du soutien au renforcement des capacités de S&E fourni par le FIDA, des responsables de S&E des deux projets participeront à la formation prochaine du programme phare du FIDA, à savoir le Programme de suivi et évaluation en milieu rural. Compte tenu de la rigueur du programme et du cadre d'évaluation, il est attendu que le succès à cette certification rehaussera les compétences du personnel des projets en suivi-évaluation, qui ont par ailleurs été jugées faibles.

D'importants investissements ont également été faits en matière de gestion et de communication des savoirs, mais un soutien supplémentaire sera accordé pour vérifier que les leçons apprises sont partagées, sur les plans national et régional, et qu'elles sont intégrées aussi dans les investissements d'autres organismes. Les mesures initiales d'amélioration de l'efficacité de la gestion des connaissances ont été facilitées par l'équipe de communication de la Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale, au moyen d'ateliers régionaux de formation et de téléconférences mensuelles visant à partager les enseignements.

11. Par ailleurs, la direction estime que la meilleure stabilité politique dans le pays sera un facteur essentiel en faveur d'une meilleure performance du projet.
12. Enfin, la direction rend hommage aux orientations amenées par le Comité de l'évaluation et les enseignements de l'évaluation de la performance, qui aideront à améliorer celle-ci au Lesotho. La direction s'engage à favoriser l'entrecroisement des apprentissages issus de l'évaluation de la performance au profit d'autres programmes de finance rurale dans des contextes similaires en Afrique, aussi bien que dans d'autres pays, le cas échéant.