

Cote du document: EB 2013/109/R.14/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 7 a) i)  
Date: 27 août 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Kenya – Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour le pays**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ashwani Muthoo**  
Directeur par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation  
du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2053  
courriel: a.muthoo@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent neuvième session  
Rome, 17-19 septembre 2013

---

Pour: **Examen**

## Kenya – Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour le pays

### Observations d'ordre général

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) se félicite du nouveau programme d'options stratégiques pour le Kenya (COSOP) axé sur les résultats et constituant une stratégie de pays bien préparée. Le COSOP a été élaboré par le FIDA et le Gouvernement kényan, en s'inspirant notamment des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation du programme de pays (EPP) conduite en 2011 pour le Kenya ainsi que de l'accord conclusif correspondant (ACP), signé en juin 2011. IOE appuie les orientations stratégiques générales contenues dans le COSOP.
2. Le COSOP propose trois objectifs stratégiques qui correspondent partiellement aux quatre priorités thématiques recommandées par l'EPP. La seconde partie de la présente note recense les aspects spécifiques des recommandations contenues dans l'ACP (et dans l'EPP) qui n'ont pas été suffisamment prises en compte dans le COSOP.
3. L'inclusion de l'ACP dans l'appendice V du COSOP constitue une contribution louable à la transparence. Il serait toutefois également utile, dans les futurs COSOP, d'inclure dans le corps du rapport un tableau indiquant dans quelle mesure et de quelle manière le COSOP a pris en compte les recommandations de l'ACP, ou les raisons pour lesquelles il n'a pas été donné suite à certaines des recommandations approuvées par le gouvernement et le FIDA.

### Observations spécifiques

4. **Meilleure précision des domaines d'importance stratégique.** La première recommandation de l'ACP/EPP préconise que le nouveau COSOP énonce de façon explicite les domaines thématiques qui ne seraient pas couverts dans les futures interventions du fait de l'absence d'un avantage comparatif du FIDA dans ces domaines – parmi lesquels l'approvisionnement en eau à usage domestique, la santé et l'assainissement. Cette recommandation n'a pas été suivie dans le nouveau COSOP. Si tel avait été le cas, cela lui aurait donné une focalisation stratégique plus précise.
5. **Reproduction à plus grande échelle et partenariats avec les banques multilatérales de développement (BMD).** Il est indiqué, dans la troisième recommandation de l'ACP, que le nouveau COSOP devrait mettre l'accent sur la reproduction à plus grande échelle pour parvenir à un plus grand impact sur la pauvreté, et il est noté que cela exigerait un investissement accru dans l'établissement de partenariats avec les banques multilatérales de développement et d'autres donateurs. De même, la quatrième recommandation affirmait que les partenariats avec la Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque mondiale devraient être renforcés, spécialement pour la détermination des possibilités de cofinancement d'opérations et d'activités de reproduction à plus grande échelle, et pour la conduite d'une concertation conjointe sur les politiques avec les gouvernements sur les problèmes clés de l'agriculture et du développement rural. Dans le nouveau COSOP, le paragraphe traitant du partenariat (paragraphe 20) ne contient pas de référence explicite aux BMD; toutefois, l'excellent dossier clé 3 (inséré à la fin du COSOP, après les appendices), concernant les initiatives complémentaires des donateurs et le potentiel de partenariat, comporte des références significatives à la BAfD et à la Banque mondiale.

6. **Une stratégie de pays mieux intégrée.** La quatrième recommandation de l'ACP/EPP préconise que le nouveau COSOP définisse plus précisément la manière dont les divers instruments dont dispose le FIDA (prêts, dons régionaux et nationaux, concertation sur les politiques, développement des partenariats et initiatives de gestion des savoirs) se compléteront mutuellement et contribueront à la réalisation des objectifs du programme de pays. Il faudra, à cet effet, veiller attentivement aux synergies entre les opérations d'investissement, entre les dons régionaux et les dons à un pays spécifique, et entre les opérations d'investissement, les dons et les activités hors prêts (concertation sur les politiques, gestion des savoirs et établissement de partenariats). Les activités hors prêts devront être dotées de ressources adéquates si l'on veut qu'elles contribuent véritablement au renforcement de la cohérence avec le programme de pays. En termes de priorité pour la concertation sur les politiques, le Fonds pourrait apporter un appui au gouvernement en vue d'élaborer de nouvelles politiques – ou d'affiner les politiques existantes – en matière de développement de l'élevage, en particulier dans les zones arides et semi-arides, de gestion de l'eau, et de participation du secteur privé à l'agriculture familiale, en prenant pour base l'expérience de projets appuyés par le FIDA. Les partenariats avec la BAfD, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'United States Agency for International Development (USAID) et la Banque mondiale devraient être renforcés, spécialement en vue de la détermination des possibilités de cofinancement et de reproduction à plus grande échelle, et en vue de la poursuite d'une concertation conjointe sur les politiques avec le gouvernement sur les questions clés. Il s'agit là d'orientations précieuses, convenues entre le Gouvernement kényan et le FIDA, mais qui ne sont pas correctement intégrées au nouveau COSOP.
7. **Examen d'achèvement du COSOP.** Conformément aux directives relatives à la préparation des COSOP axés sur les résultats, approuvées par le Conseil d'administration en 2006, IOE recommande de prévoir un examen d'achèvement à la fin du cycle du COSOP, ce qui contribuerait à harmoniser davantage le système d'auto-évaluation du FIDA avec ceux des autres institutions financières internationales. IOE estime que des examens d'achèvement devraient être conduits de manière systématique à la fin de chaque COSOP.
8. Le **cadre de gestion des résultats du COSOP 2013-2018** est clairement formulé et inclut des informations sur les indicateurs de référence. Toutefois, bien que le COSOP indique que la supervision des dons et des prêts sera effectuée conjointement, il n'existe pas d'indicateurs se rapportant aux dons qui pourraient aider les missions de supervision directe à se focaliser également sur les activités de dons. D'autres dimensions du portefeuille des activités hors prêts, en particulier la concertation sur les politiques et les partenariats, ne sont traitées que dans la dernière colonne du cadre de gestion des résultats, et ne sont assorties d'aucun indicateur.
9. **Coût du COSOP.** Comme c'est le cas pour la plupart des autres COSOP axés sur les résultats, on ne trouve pas dans le document d'estimations des frais de gestion du COSOP. L'inclusion d'une estimation des frais de gestion du programme (dépenses de fonctionnement du bureau de pays, missions de supervision et missions périodiques d'appui, ressources administratives pour l'exécution des activités hors prêts, rémunération du personnel concerné au siège et coûts théoriques de soutien du bureau régional, par exemple) aurait pu contribuer à prévoir plus précisément les ressources nécessaires pour garantir la réalisation des objectifs principaux du COSOP.
10. **Ressources destinées aux activités de concertation sur les politiques et de partage des savoirs.** Il sera important de définir les instruments et les ressources (notamment financières et humaines) requis pour les activités de concertation sur les politiques. Le FIDA et ses partenaires devront veiller à ce que les activités de concertation sur les politiques soient menées au niveau institutionnel approprié. Le

partage d'expériences pertinentes avec d'autres pays de la région, et ultérieurement aussi d'autres régions dans lesquelles il est intervenu aiderait le FIDA à concevoir un rôle décisif dans le partage des bonnes pratiques, et à recenser les cas de performance insuffisante

11. **Le rôle des dons régionaux.** La question des activités de don n'est pas abordée de façon spécifique dans le COSOP. Les dons jouent un rôle important (parallèlement aux prêts) et rendent possible un programme de pays intégré. Il existe, en outre, certains dons régionaux en cours au sein de la Division Afrique orientale et australe qui prévoient des activités destinées au Kenya. Le COSOP aurait pu tracer les grandes lignes de ces activités afin de renforcer la cohérence et les synergies entre les projets d'investissement et d'autres activités financées par le biais des dons régionaux, et par exemple l'accès au marché, la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques.
12. **Relations entre le bureau de pays au Kenya et le bureau régional du FIDA.** L'ACP/EPP avait recommandé de définir plus clairement les relations entre le bureau de pays au Kenya et le bureau régional du FIDA en Afrique orientale et australe (tous deux implantés à Nairobi) et d'en informer toutes les parties concernées, au Kenya et dans l'ensemble de la région. Il serait utile de mentionner ce point dans le COSOP pour le Kenya et d'en assurer le suivi dans l'avenir proche.

#### **Observations finales**

13. Avec les réserves énoncées ci-dessus, IOE souhaite réaffirmer son appréciation d'ensemble du document et des efforts déployés pour donner suite aux recommandations contenues dans l'EPP de 2011 et dans l'accord conclusif. Par ailleurs, les informations contenues dans le dossier clé 2 – analyse approfondies des forces, faiblesses, possibilités et menaces de différentes organisations – seront utiles pour les interventions futures du FIDA au Kenya.