

Cote du document: EB 2019/128/R.19/Add.1
Point de l'ordre du jour: 7 c) ii) a)
Date: 26 novembre 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Oscar A. Garcia
Directeur du Bureau indépendant
de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: o.garcia@ifad.org

Johanna Pennarz
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2558
courriel: j.pennarz@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-huitième session
Rome, 10-12 décembre 2019

Pour: **Examen**

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

I. Observations d'ordre général

1. En 2018, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a procédé à la seconde évaluation de la stratégie et du programme de pays de la République du Kenya (ci-après l'ESPP ou l'évaluation). La première évaluation avait été achevée en 2011. Les objectifs de l'évaluation de 2018 étaient de mesurer les résultats et la performance des précédents programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), d'établir des conclusions et de formuler des recommandations pour le nouveau COSOP. Le Bureau de l'évaluation a aussi fait fond, à cette occasion, sur l'évaluation de l'impact du Programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs qu'il avait également menée en 2018.
2. Les constatations et recommandations qu'il a formulées ont été présentées et discutées dans le cadre d'un atelier national, tenu à Nairobi le 5 décembre 2018 et présidé par le Ministre des finances. L'accord conclusif a été signé en mars 2019 (il figure à l'annexe V du nouveau COSOP).
3. Conformément à la recommandation formulée dans l'ESPP, visant à ce que le FIDA tire parti de son avantage comparatif au Kenya, le nouveau COSOP conserve l'accent thématique tout comme les trois objectifs stratégiques de l'ancien COSOP. Ces objectifs stratégiques sont les suivants:
 - **Objectif stratégique 1:** Améliorer la gestion des ressources naturelles au niveau local en renforçant la résilience climatique et l'accent porté sur les jeunes, et en intégrant la question du genre et le caractère durable.
 - **Objectif stratégique 2:** Améliorer l'accès aux actifs, aux technologies, à la finance rurale et aux services favorisant la productivité, compte tenu des besoins différenciés des femmes et des jeunes;
 - **Objectif stratégique 3:** Renforcer l'accès durable à des technologies post-production améliorées, aux marchés et à la nutrition compte tenu des besoins différenciés des femmes et des jeunes.
4. IOE reconnaît que le COSOP tient compte des constatations et des quatre recommandations de l'évaluation, à savoir:
 - **Recommandation 1.** Eu égard à l'importance et à la taille du portefeuille relatif au Kenya, consacrer suffisamment d'efforts et de ressources aux activités hors prêts.
 - **Recommandation 2.** Tirer parti de l'avantage comparatif du FIDA et continuer de mettre l'accent sur certaines thématiques et zones géographiques.
 - **Recommandation 3.** Régler les problèmes récurrents de conception et d'ordre institutionnel qui nuisent à l'efficacité du programme dans le cadre du processus actuel de décentralisation.
 - **Recommandation 4.** Conformément aux plans stratégiques du Gouvernement, créer des espaces et des occasions propices à la participation du secteur privé.

5. IOE reconnaît en outre que le format du document du COSOP ne permet pas, faute d'espace, de traiter plus en détail les questions ayant suscité une préoccupation particulière dans l'ESPP, dont les questions soulevées dans les recommandations 3 et 4.

II. Observations particulières

6. IOE a examiné la proposition de COSOP (2020-2025) pour le Kenya. Il a trouvé que, dans l'ensemble, le document était concis et de qualité. Il a le plaisir de noter que, dans le prochain programme de pays, il est prévu de porter davantage l'accent sur les terres arides ou semi-arides, d'accorder une attention accrue à la gestion des savoirs, conformément aux recommandations formulées dans l'ESPP, et de maintenir la gestion des ressources naturelles et le développement local parmi les aspects importants du programme du FIDA au Kenya.
7. **Ciblage géographique et thématique.** Le COSOP de 2013 avait introduit une importante évolution du ciblage des projets, l'accent étant déplacé du développement rural par zone aux chaînes de valeur et aux terres arides ou semi-arides, et à la collaboration plus étroite avec le secteur privé. L'accent mis sur les zones arides ou semi-arides reste un thème essentiel qui présente des difficultés techniques importantes, exacerbées par les changements climatiques. Il est donc encourageant de voir que le nouveau COSOP traduit la volonté de renforcer l'action menée dans les zones arides ou semi-arides, et d'adopter une approche programmatique plus centrée. Néanmoins, on ne sait pas encore si la proposition de mettre l'accent sur un nombre moindre de districts et la consolidation autour de deux programmes serviront l'objectif visé, qui est de réduire la complexité de la gestion et de renforcer l'impact sur le terrain. Il est possible que la proposition de programme relatif aux chaînes de valeur ne mette pas l'accent voulu sur les critères thématiques et géographiques parce qu'elle couvre trois chaînes de valeur très différentes (céréales, aquaculture et élevage) qui correspondent à des approches différentes et à des partenariats destinés à diriger, mettre en œuvre et fournir un appui technique en plus des capacités adéquates de gestion et de mise en œuvre. En outre, le COSOP ajoute un nouveau groupe cible, celui des populations de pasteurs, aux besoins d'appui très différents. Le FIDA n'a pas d'expérience ou d'avantage comparatif s'agissant de collaborer avec les éleveurs nomades ou transhumants des zones arides du Kenya. IOE note donc qu'il sera peut-être malaisé de cibler les éleveurs nomades ou transhumants de ces zones si l'on considère l'objectif d'accès au marché défini dans le COSOP. Compte tenu de l'éventuelle dispersion des parties prenantes et des cibles, IOE rappelle que la proposition de portefeuille de projets doit être conforme à l'accent géographique et thématique qui a été défini.
8. **Décentralisation des pouvoirs publics.** L'adaptation au processus de décentralisation a représenté une difficulté majeure pour le FIDA et a influé sur les résultats et la durabilité du programme pendant la période couverte par le COSOP. La décentralisation, la réorganisation ministérielle et la lenteur des réformes ont également limité jusqu'à présent les retombées des investissements importants réalisés en faveur du renforcement des capacités des fonctionnaires nationaux et d'autres prestataires de services dans des domaines tels que la vulgarisation agricole, l'offre de crédit, la commercialisation et la prise en compte des questions relatives au genre. La décentralisation se poursuivant, il sera peut-être nécessaire que le FIDA adapte son modus operandi. Au niveau des comtés, les capacités financières et les effectifs sont globalement insuffisants malgré des différences notables d'un comté à l'autre. C'est là un facteur important qu'il importe de considérer dans la conception des programmes et leur mise en place, comme on l'indique plus en détail dans la recommandation 3. L'accord conclusif contient d'autres mesures destinées à renforcer l'appropriation des projets au niveau du pays et à remédier aux retards dans la mise en œuvre.

9. **Activités hors prêts.** L'envergure des opérations, la complexité des projets et leur étendue géographique ont absorbé les ressources limitées du bureau de pays et lui ont laissé peu de temps pour s'engager dans des activités hors prêts. La concertation sur les politiques a été ponctuelle et n'a pas reposé sur une approche cohérente tenant compte de l'ensemble du portefeuille de prêts et d'un portefeuille de dons quelque peu distinct. La gestion des savoirs n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante, le suivi-évaluation n'a pas été assez solide pour permettre de dresser des conclusions utiles, et le bureau de pays n'est pas parvenu à rassembler et communiquer des données probantes sur l'ensemble du portefeuille. Par conséquent, IOE salue le fait que le programme de pays a garanti le poste de gestionnaire des savoirs, car cela contribuera à rehausser la stature du portefeuille du Kenya. Néanmoins, cela ne supprime pas le besoin de personnel supplémentaire doté des compétences techniques pertinentes dans le bureau de pays, comme indiqué dans l'ESPP (recommandation 1).

III. Observations finales

10. IOE se félicite de voir que les recommandations issues de l'ESPP de 2018 et les mesures de suivi prévues dans l'accord conclusif ont été prises en compte dans le nouveau COSOP pour le Kenya.