

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact

Kenya : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2014-2023)

Qu'a évalué IDEV ?

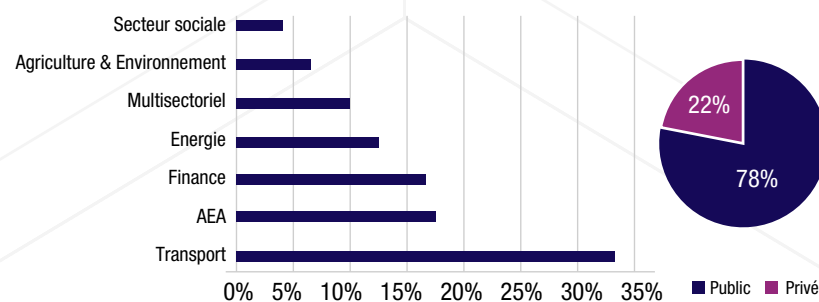
L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a mené une évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD au Kenya pour la décennie 2014-2023. L'évaluation a porté sur deux documents de stratégie pays (DSP) au Kenya : DSP 2014-2018 et DSP 2019-2023. Dans le cadre de ces deux stratégies, la Banque a approuvé 59 projets de près de 3 milliards USD. Une grande partie du soutien de la Banque a été attribué au secteur des transports, suivi de l'alimentation en eau et de l'assainissement, de la finance et de l'énergie, respectivement. Le reste du financement était affecté au multisectoriel, à l'agriculture et à l'environnement, ainsi qu'au secteur social. Une grande partie du soutien est allouée à des opérations du secteur public (figure 1). L'évaluation a évalué la contribution de la Banque au développement du Kenya, identifié ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi, et tiré

des enseignements et formulé des recommandations pour soutenir la conception du prochain DSP de la Banque au Kenya, 2024 - 2028.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Pour évaluer la mesure dans laquelle la Banque a contribué au développement du Kenya et la manière dont elle a conçu et géré ses interventions, l'évaluation a été guidée par quatre questions principales et a appliqué les critères d'évaluation internationaux standards, en matière de pertinence, de cohérence, d'efficacité, de durabilité et d'efficience. Elle a utilisé une échelle de quatre points pour évaluer les performances par rapport à ces critères. Chaque critère d'évaluation a été évalué sur une échelle clairement définie à quatre niveaux : *très satisfaisant, satisfaisant, partiellement insatisfaisant et insatisfaisant*. Le tableau 1 résume l'évaluation.

Figure 1: Répartition des secteurs soutenus par la Banque (%) entre 2014 et 2023 ; et part du secteur public par rapport au secteur privé (%)



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Tableau 1: Échelle d'évaluation à quatre niveaux de la contribution de la Banque aux résultats de développement du Kenya

Critère d'évaluation	Évaluation
Pertinence	La pertinence du soutien de la Banque au Kenya a été jugée satisfaisante . Le soutien de la Banque a été aligné sur la politique et la stratégie de développement à long terme du Kenya, Vision 2030, et ses plans à moyen terme ultérieurs. La Banque a abordé des questions identifiées comme des contraintes à la croissance économique et a adapté ses interventions à l'évolution des circonstances. Toutefois, l'évaluation a révélé que le DSP 2019-2023 avait fixé un objectif trop ambitieux de soutien à l'industrialisation, un domaine dans lequel son influence était limitée en raison du rôle central du secteur privé dans les décisions d'investissement.
Cohérence	La cohérence du soutien de la Banque au Kenya a été jugée satisfaisante . Les interventions de la Banque ont été jugées cohérentes et bien coordonnées, avec des synergies observées au sein de chaque secteur, mais peu de synergies ont été observées entre les secteurs. La coordination avec les autres partenaires au développement au niveau des projets a été jugée solide, bien que la cohérence externe ait constitué un défi au niveau sectoriel, compte tenu de la multiplicité des acteurs et de la capacité limitée des homologues kenyans à les coordonner.
Efficacité	Le soutien de la Banque au Kenya a été jugé efficace . Il a permis d'améliorer le réseau de transport et de renforcer l'accès à l'énergie. La Banque a dégagé une marge de manœuvre budgétaire qui a permis de minimiser les effets des chocs extérieurs, comme la pandémie de grippe aviaire. Les projets agricoles ont permis de réduire les pertes alimentaires. Toutefois, des progrès modestes ont été constatés en matière de développement des compétences, d'amélioration de l'accès au financement des petites et moyennes entreprises (PME) et d'amélioration de l'accès aux services d'eau, d'assainissement et de santé.
Durabilité	La durabilité du soutien de la Banque au développement du Kenya a été jugée satisfaisante , avec quelques inquiétudes quant à la viabilité financière. Les infrastructures physiques et les équipements ont été jugés techniquement sains. La capacité financière du gouvernement à entretenir les infrastructures et les équipements dans les secteurs de l'énergie, de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et de l'agriculture a été jugée satisfaisante, mais l'entretien des routes et le niveau élevé des eaux non génératrice de revenus dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ont suscité des inquiétudes.
Efficience	L'efficacité du soutien de la BAD au Kenya a été jugée en partie insatisfaisante . La plupart des interventions ont connu des retards importants dans le démarrage des projets (de l'approbation à la signature) et quant à leur mise en œuvre. Les facteurs clés de la mise en œuvre ont été les retards dans les financements de contrepartie, les paiements compensatoires et les exonérations fiscales, ainsi que la rotation du personnel des unités de projet. Malgré des pratiques généralement saines en matière de gestion des investissements publics, l'évaluation n'a pas permis de dresser un tableau complet du rendement des investissements publics au Kenya.
Connaissances et conseils politiques	Le dialogue politique de la Banque a aidé le Kenya à faire face aux risques budgétaires en augmentant les recettes et en rationalisant les dépenses, ainsi qu'en améliorant la gestion de la dette. Toutefois, le potentiel du dialogue associé à l'appui budgétaire n'a pas été pleinement exploité. Le dialogue de la Banque avec le gouvernement du Kenya s'est concentré sur les questions relatives au projet et n'a eu que peu d'effet sur le contenu plus large des réformes.
Questions transversales	L'évaluation a noté que la Banque a intégré la dimension genre dans les différents secteurs, malgré quelques insuffisances. Aucun des secteurs soutenus n'a effectué d'analyse de genre concernant la position des femmes dans le secteur et les défis spécifiques à relever pour parvenir à l'équité entre les sexes. Le programme de la Banque a notamment contribué à la préservation de l'environnement, en particulier à l'atténuation du changement climatique en mettant l'accent sur les énergies renouvelables propres. Il a également soutenu la stratégie de l'économie verte et le plan de mise en œuvre 2016-2030.
Partenariats et gestion des résultats de développement	Partenariats et effet de levier. La Banque a mobilisé des ressources à l'échelle mondiale et régionale, auprès de divers Partenaires au développement et de partenariats public-privé (PPP), en particulier pour les infrastructures. Toutefois, l'évaluation a révélé une collaboration limitée entre les nombreux Partenaires au développement dans le domaine de l'EFTP, malgré le potentiel de partenariats et de synergies importants dans ce domaine. La gestion des résultats du développement. La mesure des résultats et l'établissement de rapports ont été clairs au niveau des opérations, mais des insuffisances ont été constatées au niveau des piliers du DSP. La Banque a soutenu les capacités nationales et les systèmes de gestion des résultats, mais de manière fragmentaire, en se concentrant sur la gestion macroéconomique, la viabilité de la dette et les aspects techniques du développement sectoriel.
Performance de l'emprunteur	Le gouvernement a fait preuve d'une bonne appropriation et d'un bon engagement , en particulier dans les secteurs des infrastructures, avec des équipes de projet expérimentées. Ces secteurs, tels que les transports, l'électricité et l'eau et l'assainissement, ont fait preuve d'une plus grande capacité de mise en œuvre en raison de leur familiarité avec les processus de la Banque. Malgré cela, des problèmes se sont posés en ce qui concerne le financement de contrepartie en temps voulu, l'engagement du gouvernement dans la signature des contrats, les exonérations fiscales, l'acquisition de terrains et la coordination.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?



Enseignement 1: La création d'emplois et l'industrialisation qui faisaient partie des objectifs stratégiques énoncés dans le deuxième DSP se sont révélées trop ambitieuses pour un programme qui, en moyenne, a fourni moins de 0,2 % du produit intérieur brut (PIB) sous la forme d'approbations annuelles au cours de la période 2014-2023.

Enseignement 2: Les résultats très favorables obtenus dans ces secteurs s'expliquent par la forte implication des contreparties, par l'accent mis sur les investissements stratégiques et par une longue période de collaboration avec les principales institutions dans les secteurs des infrastructures.



Enseignement 3: Le problème des retards dans le démarrage et l'exécution a longtemps entravé l'exécution des projets au Kenya, entraînant des pertes d'efficacité. L'expérience montre que l'implication du secteur privé dans la mise en place d'infrastructures peut aider à surmonter un certain nombre de ces obstacles à l'efficacité des projets.



Enseignement 4: Les perspectives d'emploi des personnes qui suivent une formation axée sur l'acquisition de compétences sont renforcées grâce à un dialogue et à une coordination intersectoriels solides avec toutes les parties prenantes au développement, notamment avec le secteur privé et les organisations de la société civile.



Enseignement 5: Le contexte financier qui prévaut au Kenya est propice à l'essor du secteur privé même s'il ne répond pas suffisamment aux besoins des micro-entrepreneurs.



Enseignement 6: Il est essentiel de mesurer les progrès accomplis vers les objectifs de plus haut niveau du DSP, notamment le développement socio-économique, l'industrialisation, l'amélioration des compétences et la création d'emplois, le but étant d'aligner plus étroitement les actions de la Banque sur ses objectifs globaux, en veillant à ce que les efforts que l'institution fournit en matière de développement contribuent de manière à atteindre des objectifs de plus haut niveau évoqués dans le Document de stratégie pays. Certes, le suivi a été généralement satisfaisant au niveau des projets, mais il convient d'établir une passerelle transparente entre les réalisations au niveau des projets et les résultats stratégiques



Enseignement 7: Les efforts d'intégration de la dimension genre dans les différents secteurs d'intervention ont enregistré un certain succès en matière de représentation, sans pour autant faire l'objet d'une approche globale visant à remédier aux inégalités structurelles entre les sexes et aux contraintes socioculturelles.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

1. Adopter une orientation holistique dans la conception de la stratégie pays de la Banque.
2. Renforcer la coordination intersectorielle afin d'obtenir avec plus d'efficacité et d'efficience des résultats plus importants en matière de développement.
3. Développer un dialogue stratégique avec le gouvernement du Kenya, les prestataires de services d'éducation (en particulier les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnelles) et le marché de l'emploi, ce qui devrait servir de catalyseur au développement du secteur privé et à la création d'emplois.
4. Intégrer dans le système de mesure des résultats de la Banque les progrès globaux accomplis en vue d'atteindre les résultats du DSP à un niveau plus élevé.
5. Revoir et redéfinir l'approche de la Banque en matière de genre au Kenya.

Quelle approche méthodologique a été utilisée ?

L'évaluation s'est appuyée sur une approche théorique pour déterminer dans quelle mesure les interventions de la Banque au cours des dix dernières années ont permis de relever les défis du développement du Kenya. L'évaluation s'appuie sur de multiples sources de données, notamment l'examen de documents clés, l'analyse du portefeuille, des entretiens et des discussions de groupe, l'évaluation des résultats des projets et des études de cas portant sur sept projets, soit un dans chaque secteur. Parmi les personnes interrogées ont figuré des membres du personnel de la Banque, des fonctionnaires du gouvernement kényan, des représentants d'agences et d'entreprises publiques, des partenaires de développement, des organisations de la société civile et des acteurs du secteur privé. L'équipe d'évaluation s'est également rendue sur place et a rencontré les bénéficiaires directs des sept projets sélectionnés pour les études de cas.

À propos d'IDEV

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement effectue des évaluations indépendantes des opérations, des politiques et des stratégies de la Banque, en travaillant sur des projets, des secteurs, des thèmes, des régions et des pays. En procédant à des évaluations indépendantes et en partageant proactivement les meilleures pratiques, IDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent des enseignements de leur expérience et planifient et produisent des résultats de développement aux normes les plus élevées possible.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction a accueilli favorablement les résultats de l'évaluation par IDEV de la stratégie et du programme de la Banque au Kenya au cours de la période 2014-2023. La Direction a approuvé les enseignements, les conclusions et les recommandations de l'évaluation et a noté que les résultats ont été cohérents avec les conclusions du rapport d'achèvement du DSP 2019-2023 et qu'ils éclaireraient la préparation du prochain DSP au Kenya (2024-2028). ■

Chef de projet:

Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef, IDEV.2

Membres d'équipe:

Konan Alain Ives Delaure N'ghauran, Consultant en évaluation ; et Benjamin Camara, Consultant en évaluation, IDEV.2

Publication coordonnée par:

Jacqueline Nyagahima, Chargée principale de la gestion des connaissances; Marc Ghislain Bappa, Chargé de la gestion des connaissances ; et Elena Tourino Lorenzo, Consultante en communication, IDEV.3

Date de publication:

Novembre 2023

Rapport complet disponible sur: idev.afdb.org



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Groupe de la Banque africaine de développement

Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire

Tél. : +225 27 20 26 28 41

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

