

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



KENYA

**PROJET EL NINO DE REHABILITATION DES
INFRASTRUCTURES**

Rapport d'évaluation de la performance de projet (REPP)

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

2 mai 2007

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page N°</u>
ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	
PRÉFACE	iv
DONNÉES DE BASE DU PROJET	v
RÉSUMÉ DES APPRÉCIATIONS	vii
RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION	x-xiii
1. HISTORIQUE DU PROJET	1
1.1. Contexte économique du pays	1
1.2. Formulation du projet	2
1.3. Objectifs et portée pendant l'évaluation (Cadre logique)	3
1.4. Mécanismes de financement –Banque et autres	4
2. ÉVALUATION	4
2.1. Méthodologie et approche de l'évaluation	4
2.2. Indicateurs clés de performance	5
3. PERFORMANCE DE LA MISE EN OEUVRE	6
3.1. Effectivité du prêt, démarrage et mise en œuvre	6
3.2. Respect des dépenses d'exécution, des décaissements et des mécanismes de financement du projet	7
3.3. Rapport sur la gestion du projet, réalisation des activités de suivi et évaluation	9
4. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	10
4.1. Pertinence des buts et objectifs et évaluation de la qualité à l'entrée	10
4.2. Atteinte des objectifs et résultats: Efficacité	11
4.3. Efficacité	12
4.4. Impact sur le développement institutionnel	12
4.5. Viabilité	13
4.6. Evaluation globale de la performance	15
4.7. Performance de l'emprunteur	16
4.8. Performance du Groupe de la Banque	16
4.9. Principaux facteurs influant sur performance et résultats de la mise en œuvre	18
LEÇONS, RECOMMANDATIONS ET SUIVI	20
5.1. Leçons	21
5.2. Recommandations et suivi	23

<u>Annexes</u>	<u>Nbre de Pages</u>
1. Matrice MCEP du projet	2
2. Mécanismes institutionnels (pour le suivi) lors du REPP – Routes	1
3. Mécanismes institutionnels (pour le suivi) lors du REPP– Eau	1
4. Critères d'évaluation	3
5. Performance de l'emprunteur	1
6. Performance de la Banque	2
7. Facteurs ayant une incidence sur la performance et les résultats de la mise en œuvre	2
8. Documents examinés / consultés	1

Le présent rapport a été élaboré par M. A. COKER, Chargé d'évaluation principal, Département de l'évaluation des opérations (OPEV), sous la supervision de M. M. H. MANAI, Chargé de l'évaluation en chef, OPEV, à la suite d'une mission effectuée au Kenya. Pour toute question relative au présent rapport, prière de s'adresser à M. D. A. BARNETT, Directeur p.i. OPEV, Poste 2041, ou à M. COKER, Poste 3425.

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

KES = Shilling kenyan (Unité monétaire nationale)
UC = Unité de compte

	Evaluation (Mai 1998)	RAP (Août 2004)	REPP (Mars 2006)
1 UC = US\$	1,33536	1,32248	1,44
1 UC = KES	80,405	101,086	104,043

Exercice budgétaire : **1er juillet - 30 juin**

ABREVIATIONS ET SIGLES

AFD	:	Agence française de développement
BAD	:	Banque Africaine de Développement
CGP	:	Cellule de gestion du projet
CUD	:	Comité d'urgence de district
EIRP	:	Projet El Nino de réhabilitation des infrastructures
EIRR	:	Taux de rentabilité économique
ENEP	:	Projet El Nino d'action d'urgence
EPPP	:	Evaluation de la performance du portefeuille pays
FAD	:	Fonds Africain de Développement
GK	:	Gouvernement du Kenya
IDA	:	Association Internationale pour le Développement
KES	:	Shilling kenyan
MCEP	:	Méthodologie de conception et d'évaluation du projet
OKR	:	Office kenyan des routes
PMR	:	Pays membres régionaux
RAP	:	Rapport d'achèvement du projet
RRAP	:	Revue du rapport d'achèvement du projet
RMFLF	:	Roads Maintenance Fuel Levy Fund
REPP	:	Rapport d'évaluation de la performance du projet
TER	:	Taxe d'entretien routier
UC	:	Unité de compte

PREFACE

1. Le présent document présente un Rapport d'évaluation de la performance de projet (REPP) relatif au Projet El Nino de réhabilitation des infrastructures (EIRP) au Kenya. Le projet a été conçu à la suite d'une demande de financement émanant du Gouvernement du Kenya après des chutes de pluie anormalement abondantes survenues entre 1997 et 1998 qui ont provoqué de graves inondations avec des incidences dans 46 des 61 districts du pays. Le projet avait pour objet la réhabilitation des infrastructures hydrauliques et routières des zones affectées dans les provinces de l'Ouest, de Nyanza et de l'Est. Le projet s'est traduit par la remise en bon état et le renforcement des capacités des systèmes d'adduction d'eau dans 33 villes, ainsi que par la réfection de l'accès aux villes et villes grâce à la réhabilitation de 464,7 km de routes.
2. Le projet, dont le coût à l'évaluation était de 14,3 millions d'UC, a été cofinancé par le Fonds Africain de Développement (FAD) (11,52 millions d'UC), l'association Internationale pour le Développement (IDA) (1,35 million d'UC) et le Gouvernement du Kenya (GK) (1,43 million d'UC). A l'achèvement du projet, son coût réel était de 70% (10,01 millions d'UC) de l'estimation à l'évaluation du fait, entre autres, de la dépréciation et de la surestimation de la monnaie locale. Le prêt est entré en vigueur en mai 1999 et les activités de mise en œuvre ont démarré en août 1999 et se sont achevées 'officiellement' en décembre 2001. Le RAP de l'Emprunteur a été publié un an plus tard en décembre 2002 tandis que la mission du RAP de la Banque a été effectuée en septembre 2002 et le rapport publié en août 2004.
3. Le REPP survient environ cinq ans après l'achèvement officiel du projet et quelque deux ans après le RAP. Il évalue les performances du projet, de la Banque et de l'Emprunteur, de la mise en œuvre jusqu'à l'achèvement du projet. Par ailleurs, il tire les leçons et les recommandations qui pourraient être utiles dans le cadre des interventions de la Banque en matière de réhabilitation d'urgence des infrastructures et de plan anti-sinistre.
4. Depuis l'achèvement du projet, les circonstances dans lesquelles celui-ci a été mis en œuvre, notamment en ce qui concerne les mesures de secours, la politique et la réglementation régissant l'approvisionnement en eau, l'assainissement et les infrastructures routières, ont enregistré des changements notables. Le REPP a été exécuté dans ce contexte évolutif, et il est mis en évidence en bonne et due forme dans les conclusions du rapport ainsi que dans les leçons et conclusions du Chapitre 5.
5. Le REPP s'inspire des conclusions de la Mission du Groupe de la Banque qui a visité le Kenya en 2006. Cette mission a travaillé avec des responsables des ministères des Finances; des Routes et Travaux publics; de l'Eau; les Collectivités locales, le Kenya Roads Board (Office routier du Kenya), le Kenya Water Regulatory Board (Office de réglementation de l'eau) et d'anciens experts du PMU (Cellule de gestion du projet). La mission a également consulté les cofinanciers membres de l'IDA ainsi que les partenaires bilatéraux et multilatéraux appropriés. Des visites sélectives ont été effectuées aux sous-projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement ainsi qu'aux sous-projets routiers dans les provinces de l'Ouest et de Nyanza.

DONNÉES DE BASE DU PROJET

A. Informations Générales

Pays	:	République du Kenya
Projet	:	Projet El Nino de Réhabilitation des Infrastructures
Numéro du prêt	:	F/KEN/INF-REH/99/26 ou 2100150006942
Emprunteur	:	Le Gouvernement du Kenya (GK)
Bénéficiaire	:	Le Gouvernement du Kenya (GK)
Organe d'exécution	:	Cellule de gestion du Projet El-Nino Emergency Project Office of the President P. O. Box 40213 Nairobi - Kenya

B. Données de base du prêt (FAD) (Millions d'UC)

Eléments du prêt	Estimation à l'évaluation	Données réelles à l'achèvement
Montant du prêt	11,520	7,093
Taux d'intérêt		
Commissions de service	0,75%	0,75%
Période de grâce	10 ans	10 ans
Période de remboursement	40 ans	40 ans

C. Mécanismes de financement (millions d'UC)

Source de financement	Montant prévu à l'évaluation	%	Montant effectif	%
FAD	11,52	80,6	7,09	70,8
IDA	1,35	9,4	1,05	10,5
GK	1,43	10	1,87	18,7
Total	14,30	100	10,01	100

D. Calendrier du projet

Principales étapes	Date prévue à l'évaluation	Date effective
Evaluation	Mai 1998	Mai 1998
Négociation du prêt	S/O	Août 1998
Approbation du prêt	Septembre 1998	Novembre 1998
Signature du prêt	Octobre 1998	Janvier 1999
Entrée en vigueur	Novembre 1998	Septembre 1999
Démarrage de la mise en œuvre	Février 1999	Août 1999
Achèvement du projet	Février 2000	Décembre 2001
RAP	S/O	Août 2004
Mission REPP	S/O	Février/Mars 2006

E. Indicateurs de la performance du projet (Composantes du FAD)

Dépassement de coûts	4, 29 Millions d'UC (30%)
Retard d'exécution du projet	22 mois
-Retard par rapport à la mise en œuvre	10 mois
-Retard par rapport à la date d'achèvement	22 mois
-Retard par rapport au dernier décaissement	21 mois
-Nombre de reports du dernier décaissement	3
Performance institutionnelle	Satisfaisant
Performance de l'entrepreneur	Satisfaisant
Performance du consultant	Satisfaisant
FIRR	Non estimé à l'évaluation et dans le RAP
EIRR	Non estimé à l'évaluation et dans le RAP

F. Missions de la Banque

Type de Mission	Date	Composition et Compétences	Jour-personne
Préparation/Evaluation	Mai 1998	2 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique & Ingénieur des transports	30
Supervision	Avril 1999	3 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique; Ingénieur des transports & Environnementaliste;	6
Supervision	Novembre 1999	2 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique & Analyste financier;	6
Supervision	Mai 2000	1 Personne: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique;	9
Supervision	Novembre 2000	3 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique; Ingénieur des transports & Analyste financier;	30
Supervision	Avril 2001	2 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique & Analyste financier;	10
Supervision	Décembre 2001	3 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique; Ingénieur des transports & Analyste financier;	36
RAP	Septembre 2002	3 Personnes: Ingénieur des eaux et de l'hygiène publique; Ingénieur des transports & Analyste financier.	30
TOTAL			157

G. Décaissements

	Estimation à l'évaluation	Données réelles à l'achèvement
Date effective du premier décaissement	Février 1999	Septembre 1999
Date effective du dernier décaissement	Mars 2001	Décembre 2002
Montant total décaissé (UC)		7.092.509,90
Solde non décaissé (UC)		4.427.490,10
Taux de décaissement (%)		61,57

RÉSUMÉ DES APPRÉCIATIONS

	Critères d'évaluation	RAP	RRAP	REPP
	Pertinence et qualité en amont		Satisfaisant	Satisfaisant
	Réalisation des objectifs "Efficacité"	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
	Efficiences	Sans objet	Sans objet	Satisfaisant
	Impact en termes de développement institutionnel	Satisfaisant	Sans objet	Satisfaisant
	Viabilité	Satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant
	Indicateur de la performance globale	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
	Performance de l'emprunteur	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
	Performance de la Banque	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant

Note*: Les appréciations ont été tirées du rapport du RAP. Les critères d'appréciation du RAP étaient différents de ceux du REPP.

RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Historique du projet et contexte socioéconomique

1. La croissance économique du Kenya, en progression régulière depuis 2003, est continuellement freinée par de nombreux obstacles, notamment la nécessité d'accélérer cette croissance pour qu'elle touche tous les secteurs et favorise la réduction de la pauvreté et améliore la fourniture des services publics, tout en garantissant la discipline budgétaire et la stabilité des prix. La résolution de ces problèmes est inscrite dans la Stratégie de relance économique du Gouvernement. Celle-ci vise à promouvoir une croissance économique forte et l'expansion de l'emploi, en offrant davantage d'opportunités d'emplois productifs grâce au rétablissement de saines structures de gouvernance, en s'attaquant aux principales vulnérabilités macroéconomiques, à l'ampleur de la dette intérieure et au système financier en difficulté, tout en réformant le marché du travail et le système commercial en vue de promouvoir un secteur privé plus compétitif.

2. Le phénomène "El Nino", qui a débuté autour du mois d'octobre 1997, a provoqué des précipitations anormalement importantes et des inondations à grande échelle au cours des mois d'octobre et de novembre, et qui se sont poursuivies de janvier à juin 1998. Les inondations dévastatrices consécutives à ce phénomène se sont soldées par d'importantes détériorations d'infrastructures sociales essentielles, ainsi que dans d'autres secteurs tels que l'agriculture et l'élevage, les infrastructures routières, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, ainsi que l'habitat dans 46 des 61 districts du Kenya.

3. Le Gouvernement kényan (GK) a sollicité une aide d'urgence auprès du Groupe de la Banque et de plusieurs donateurs bilatéraux et multilatéraux en vue de remettre les infrastructures à l'état d'avant "El Nino". A la suite de cette demande, le Groupe de la Banque et l'IDA se sont associés pour assurer le cofinancement du Projet "El Nino" de réhabilitation des infrastructures (EIRP).

4. L'EIRP a été évalué comme une entité autonome, mais il a été exécuté à travers le même mécanisme de mise en œuvre que le Projet El Nino d'action d'urgence (ENEP)¹ financé par l'IDA ; toutefois, il a mis du personnel supplémentaire à la disposition de la Cellule de gestion du projet (CEP). Par ailleurs, il a eu recours aux consultants financés par l'IDA pour assurer la conception, la supervision et l'audit des composantes financées par le Groupe de la Banque.

5. Le coût total initial de l'EIRP était de 14,30 millions d'UC. Il a été cofinancé par l'IDA et le Gouvernement du Kenya, chaque partie contribuant pour 1,05 million d'UC (10,5%) et 1,87 million d'UC (18,7%) respectivement. Le FAD a assuré le financement des 7,09 millions d'UC restants, soit 70,8%. A l'évaluation, la contribution de la Banque était estimée à 11,52 millions d'UC, soit 80,6% du montant total, l'IDA et le GK contribuant chacun à hauteur de 9 et 10% respectivement. Il a été confirmé que la baisse ultérieure du financement du FAD (de 80,6% à l'évaluation à 70,8%) est essentiellement imputable aux changements survenus dans

¹ L'ENEP est un produit du crédit d'urgence El Nino, d'un montant de 77,5 millions de dollars EU (≈55 millions d'UC) octroyé au Kenya par l'IDA. Il a été établi à la Présidence de la République et conçu comme une mission de secours destinée à réhabiliter les secteurs socio-économiques d'approvisionnement en eau, d'infrastructures sanitaires et routières dans les zones affectées. Le projet avait pour objectifs : i) de limiter les périls dans les districts touchés en remettant en état les adductions d'eau et les services sanitaires; ii) de faciliter la relance de l'activité économique par la réfection des routes principales qui ont été très endommagées par les tempêtes du phénomène El Nino; et iii) de présenter des méthodes d'acquisition et de gestion rationnelles susceptibles d'être largement appliquées au sein de l'administration publique.

l'étendue des travaux à achever ainsi qu'à la dépréciation de la valeur du Shilling kenyan par rapport à l'UC ainsi qu'au transfert de 0,29 million d'UC de la portion du FAD au GK à la suite du rejet des ordres de modification.

6. L'objectif global de l'EIRP était de restaurer les infrastructures socio-économiques essentielles afin d'atténuer les incidences de "El Nino" sur les groupes de population affectés au Kenya. Le projet avait quatre composantes physiques et une institutionnelle. Les composantes physiques étaient les suivantes: i) la fourniture de produits chimiques; ii) le remplacement des composantes du réseau national de contrôle des ressources hydriques; iii) le remplacement et la réparation des composantes et des équipements du système d'approvisionnement en eau, et iv) la réfection de 74 différentes catégories de routes. La cinquième composante était inhérente aux services de consultants en charge de l'avant-projet détaillé, de la supervision des travaux, et des audits techniques, financiers et opérationnels.

Evaluation

7. L'évaluation finale a été effectuée à travers la collecte et l'évaluation de données brutes et secondaires au Kenya, ainsi que des revues théoriques et des évaluations réalisées à la Banque. Des analyses et comptes-rendus énoncés par la suite dans le présent rapport sont fondés sur les Lignes directrices révisées dans le cadre de l'établissement du Rapport d'évaluation de la performance du projet (REPP), et ils intègrent les évaluations de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact sur le développement institutionnel et de la viabilité.

8. La Cellule de gestion du projet n'était plus opérationnelle lorsque l'évaluation a été effectuée. Aussi, l'équipe de la mission au Kenya s'est-elle rendue dans les ministères et services compétents où elle a conduit des interviews et collecté des données. Etant donné que des cofinanciers et des donateurs se sont impliqués dans l'EIRP et le très important Projet El Nino d'action d'urgence (ENEP), l'équipe a collecté de données et des interviews ont été effectuées également à la Banque mondiale, à l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne, KFW/GTZ. Par ailleurs, l'équipe a visité des sites de projet dans 33 villes affectées et 13 districts pour collecter des données et discuter avec les bénéficiaires et le personnel du projet.

Evaluation de la performance et notations

9. La pertinence est jugée **satisfaisante** étant donné que l'EIRP était conforme et en harmonie avec la plupart des politiques et des directives de la Banque. En général, l'on estime que l'EIRP a rétabli les infrastructures socio-économiques essentielles et les services tels que rapportés dans le RAP de la Banque. Cependant, dans certains cas, la réalisation de taux de conformité élevés était incompatible avec la situation d'urgence du projet. Il semble que les instruments de prêt habituels ne sont pas tout à fait adaptés pour garantir une réaction rapide face aux nécessités d'un projet dans une situation d'urgence.

10. Une évaluation satisfaisante est de mise pour l'efficacité, compte tenu du fait que les données effectivement annoncées à l'évaluation (et les travaux finalement convenus pour les routes) en vue de la réhabilitation du réseau de 74 routes dans 8 districts et la remise en état d'installations d'adduction d'eau dans 33 villes situées dans 13 districts, ont été exécutées. La qualité du travail effectué sur certaines des routes contrôlées était bonne. Le reste des routes peuvent présenter des défauts courants et des problèmes inhérents aux questions de maintenance et de viabilité.

11. L'impact institutionnel sur le développement est jugée satisfaisante étant donné que, entre autres choses, le cadre institutionnel établi à la faveur de l'EIRP a renforcé les capacités d'autres organismes en matière de planification, d'analyse des politiques et d'offre de services grâce à une meilleure définition des programmes, de la stabilité, de la transparence, de l'applicabilité et de la prévisibilité des mécanismes institutionnels. Par ailleurs, on a noté une meilleure concordance et le renforcement des capacités des différentes parties telles que les ministères d'exécution, les conseils de districts et les organismes non gouvernementaux, dans le cadre de l'exécution de leurs différentes missions.

12. Afin de faire face aux événements imprévisibles susceptibles de causer des sinistres généralisés, le Gouvernement kényan met en place un plan d'intervention qui est entrain d'être amélioré par des innovations en matière de politiques et de procédures mises en œuvre dans le cadre de l'ENEP et de l'EIRP.

13. La note attribuée à la viabilité de l'EIRP a été jugée insatisfaisante à la suite des débats engagés avec le personnel essentiel, d'un examen attentif de la documentation appropriée et compte tenu des réformes mises en œuvre dans le pays dans le secteur routier et celui de l'eau. Il ressort de cet examen qu'un programme louable est appliqué pour la maintenance des composantes réhabilitées de l'EIRP, mais que tel n'est pas le cas particulièrement dans le secteur routier. En général, il convenait de résoudre les problèmes relevés en ce qui concerne le niveau de réfection de toutes les routes réhabilitées dans trois zones dans le cadre de l'EIRP ; notamment, la faisabilité et les particularités techniques originales, le régime de maintenance et le financement de la maintenance.

14. La performance globale de l'emprunteur est jugée satisfaisante, mais avec quelques réserves. En dépit du retard enregistré initialement pour le démarrage du projet, dû en partie à la réticence du Gouvernement kényan à remplir les conditions préalables à la mise en œuvre du prêt, l'appui à la mise en œuvre s'est amélioré considérablement par la suite.

15. La performance globale de la Banque est jugée satisfaisante, mais avec quelques réserves. En effet, la banque a réagi promptement à la demande d'assistance émanant du GK. Le prêt a été évalué en mai 1998 et approuvé en novembre de la même année. Les objectifs du projet cadraient avec les stratégies sectorielles nationales et la politique de prêt de la Banque.

Conclusions

16. L'EIRP a enregistré un succès 'mitigé' avec diverses composantes qui constituent un modèle pour les secours aux sinistrés à l'avenir ainsi que pour les projets d'infrastructures dans le secteur routier et celui de l'eau. L'EIRP cadrait avec la situation du pays et la stratégie d'assistance de la Banque. Il a atteint tous ses objectifs pertinents qui consistaient à remettre en état la plupart des infrastructures détruits. En outre, l'EIRP a eu un impact positif sur les conditions socio-économiques des populations affectées. Le défaut de viabilité permanente pour les infrastructures réhabilitées demeure l'aspect négatif d'un projet plutôt réussi. Le GK devrait consolider l'action sur le terrain, bien que les nouvelles stratégies et les ministères renforcent leurs opérations dans les secteurs, en particulier dans le secteur routier.

Leçons

17. L'engagement de haut niveau du Gouvernement du Kenya dans la catastrophe de El Nino et la création par la suite de la Cellule de gestion du projet logée à la Présidence de la République attestent de la manière dont les projets de secours en cas de catastrophe devraient être gérés en l'absence de politiques, de procédures et de structures nationales appropriées. Toutefois, il convient de noter que des institutions stables et de bons dirigeants constituent les préalables nécessaires à une bonne gestion des programmes de réhabilitation d'urgence.
18. Le recours aux instruments de prêt normalisés de la Banque et aux politiques correspondantes en matière d'acquisitions, de décaissement et de mise en œuvre, n'est pas approprié pour des projets de réhabilitation dans le cadre d'une catastrophe d'urgence où il convient d'agir rapidement. Dans certains cas, la réalisation de taux élevés de conformité était incompatible avec la nature urgente du projet.
20. Aussi, l'allègement des procédures d'acquisition et de paiement, ainsi que l'assainissement de la gestion des marchés de la fonction publique sont-ils nécessaires pour une bonne mise en œuvre d'un projet de réhabilitation des infrastructures. De telles mesures sont facilement renouvelables dans d'autres situations de catastrophe ou d'urgence.
21. La prompt réaction des donateurs, aussi bien l'IDA que le Groupe de la Banque, atteste de la manière dont les secours devraient être organisés en cas de catastrophe.
22. Pour réduire les délais de mise en œuvre, il conviendra absolument d'identifier les risques-pays ainsi que les potentiels risques associés au projet.
23. La participation active des communautés durant les phases d'exécution des projets de réhabilitation post-désastre constitue un préalable nécessaire à la mise en œuvre de projets tels que l'EIRP.
24. Des délais de décaissement irréalistes (au regard de l'urgence requise pour un projet de réhabilitation après une situation de crise) et le manque de coordination de ces délais avec les cofinanciers pourraient se solder par une sous-utilisation des fonds du projet.
25. La viabilité des installations réhabilitées à la suite d'une catastrophe est une question qui devrait être réglée de prime abord avec des mécanismes transitoires appropriés destinés aux installations réhabilitées. Par exemple, les administrations locales ont apposé leurs signatures sur le certificat d'achèvement des travaux et elles s'acquittent des frais nécessaires à l'entretien de ces routes à travers le mécanisme RMLF (Fonds constitué grâce au prélèvement d'une taxe sur le carburant).

1. HISTORIQUE DU PROJET

1.1 Contexte économique du pays

1.1.1 Le taux de croissance économique du Kenya a pris de l'envol depuis 2003 et atteint en moyenne 3,5 pour cent au cours des deux dernières années 2004 et 2005. Cependant, l'économie doit relever de nombreux défis, notamment l'accélération d'une croissance à large assise qui permettra de réduire la pauvreté et d'améliorer la prestation des services publics, tout en assurant la sécurité financière et le retour à la stabilité des prix. Le Gouvernement a intégré la résolution de ces difficultés dans sa Stratégie de relance économique qui devrait favoriser une bonne croissance économique et intensifier l'emploi, grâce à la multiplication des opportunités de travail productif. A cet effet, il faudrait restaurer de saines structures de gouvernance, s'attaquer aux problèmes relatifs aux vulnérabilités macroéconomiques majeures du pays, à l'importante dette intérieure et au système financier en difficulté, et réaménager le marché de l'emploi et le système commercial, en vue du renforcement de la compétitivité du secteur privé.

1.1.2 La République du Kenya compte de nombreux voisins, dont la Somalie, l'Ethiopie et le Soudan au nord et au nord-est de la côte de l'Afrique de l'Est, l'Ouganda à l'ouest et la Tanzanie au sud et au sud-ouest. Sa superficie est de 582. 647 kilomètres carrés, dont environ 2,3 % se situent en dessous du niveau de la mer. Les régions du nord et du nord-est, soit les trois cinquièmes du pays, sont arides et à habitat dispersé. Situé sur l'équateur avec des écarts d'altitude, du sommet enneigé du Mont Kenya culminant à 5000 mètres, à la basse zone côtière, en passant par les montagnes tempérées, le Kenya jouit d'une grande variété de conditions climatiques. Le pays dont la population s'élèverait à 35 millions d'habitants, a un fort taux global de croissance démographique estimé à 2,7%, par an. Même l'intensification de la production agricole ne peut maintenir ces populations dans les zones rurales. Par conséquent, le taux de croissance démographique en milieu urbain est supérieur à la moyenne nationale, d'où l'augmentation des groupes à faible revenu en zone urbaine (estimés à 30% de la population citadine, soit 1,25 million d'habitants).

1.1.3 Le Kenya connaît deux saisons des pluies – la 'grande saison', de mars à juin et la 'petite saison', d'octobre à décembre. En moyenne, la pluviosité annuelle est de 560mm environ, variant de 250mm environ dans les régions arides du nord, à plus de 1000 mm dans les hautes montagnes. Au fil des ans, le Kenya a connu, par intermittence, de longues périodes de sécheresse. Toutefois, le phénomène 'El Nino', qui débuta vers octobre 1997, provoqua une pluviosité anormalement forte, ainsi que des inondations extensives d'octobre à novembre et de janvier à juin 1998. Les inondations dévastatrices subséquentes ont causé d'importants dégâts aux infrastructures sociales primordiales, ainsi que dans d'autres domaines tels que la production agricole, l'élevage, l'eau, les installations sanitaires, les infrastructures routières et l'habitat, dans 46 des 61 districts que compte le pays.

1.1.4 Mesurant rapidement l'ampleur de la catastrophe causée par 'El Nino', le Gouvernement du Kenya (GK) avait sollicité du Groupe de la Banque et des autres donateurs bilatéraux et multilatéraux, une aide d'urgence pour remettre les infrastructures dans leur état d'avant 'El Nino'. Suite à cette requête, le Groupe de la Banque et l'Association internationale de développement (IDA) se sont associés pour cofinancer le Projet El Nino de réhabilitation des infrastructures (EIRP).

1.1.5 Avant l'EIRP, le Groupe de la Banque n'avait jamais financé des opérations d'urgence au Kenya, mais il avait apporté une importante contribution aux secteurs des transports et des services publics, dans le cadre de ses activités normales d'emprunt. Dans tous les secteurs, les réalisations de la Banque se caractérisent par de longs retards de démarrage, pour satisfaire aux exigences préalables à l'effectivité de l'emprunt, notamment en matière d'acquisition des terres.

1.2 Elaboration du projet

1.2.1 En mai 1998, la Banque avait mis sur pied une mission conjointe de préparation et d'évaluation. Suite aux négociations de prêts menées en août 1998, un prêt du Fonds africain de développement (FAD) avait été approuvé le 12 novembre 1998, en faveur de l'EIRP.

1.2.2 Bien qu'ayant été évalué comme entité autonome, le projet avait été exécuté suivant les dispositions de mise en œuvre du Projet El Nino d'action d'urgence (ENEP)², financé par l'IDA, mais avec un personnel supplémentaire adjoint à la Cellule de gestion du projet (CGP). Le projet avait également fait appel aux consultants pris en charge par l'IDA, pour des travaux de conception, de supervision et de contrôle dans le cadre des volets du projet financés par le Groupe de la Banque.

1.2.3 Certains départements ministériels étant concernés, une CGP avait été créée à la Présidence de la République, coiffée par un directeur de projet, assisté d'un conseiller en approvisionnement et d'un conseiller en gestion financière, recrutés dans le secteur privé, appuyés par des experts des départements ministériels en détachement.

1.2.4 Dans le souci d'évaluer les dégâts causés par les pluies et de planifier les opérations d'urgence dans les zones dévastées par les inondations, le GK avait mis en place, en décembre 1997, une équipe multisectorielle de spécialistes provenant des Ministères des Routes et Travaux publics, de l'Environnement et des Ressources naturelles, de la Santé, des Collectivités locales, des Finances et de la Planification, ainsi que des spécialistes provenant de la Présidence de la République. Ce Comité de coordination de la catastrophe El Nino, abrité à la Présidence, avait produit un premier rapport dont s'était inspiré le projet de financement soumis aux donateurs.

1.2.5 La sélection et la hiérarchisation des sous-projets des secteurs de l'Eau et des infrastructures routières s'étaient faites en étroite collaboration avec les Comités d'urgence de district (CUD) présidés par les Commissaires de district. La hiérarchisation répondait aux critères suivants: a) réversibilité des situations périlleuses; b) remise en place des services sociaux les plus importants; c) restauration des fonctions économiques indispensables et des routes de sécurité pour les zones retranchées; d) protection de l'actif économique exposé; et e) potentiel de création d'emplois pendant la durée du projet. Aucune conception détaillée n'était disponible pendant l'évaluation; toutefois, conscient de l'urgence des travaux, il avait été convenu d'emblée, de préparer le devis estimatif sur la base des évaluations sur le terrain.

² L'ENEP est un produit du crédit d'urgence El Nino, d'un montant de 77,5 millions de dollars des Etats-Unis (≈ 55 millions d'UC), octroyé au Kenya par l'IDA. Il avait été mis en place à la Présidence de la République et conçu comme une mission de secours destinée à la réhabilitation des secteurs socio-économiques d'approvisionnement en eau, d'infrastructures sanitaires et routières des districts dévastés. Le projet avait pour objectifs: i) de limiter les périls dans les districts dévastés en rétablissant l'approvisionnement en eau potable et les installations sanitaires; ii) de faciliter la relance de l'activité économique grâce à la réfection des principales routes très endommagées par les tempêtes du phénomène El Nino; et iii) de présenter des techniques d'acquisition et de gestion rationnelles, susceptibles d'une application plus étendue au sein de l'Administration publique.

1.2.6 Toutes les routes sélectionnées dans le cadre du projet étaient impraticables en raison des importants dégâts causés par les inondations dues au phénomène El Nino. Les routes sélectionnées avaient inéluctablement de sérieux problèmes de drainage et un sol en très mauvais état. Les travaux réalisés incluaient, en général, les activités suivantes : i) petits et gros terrassements ; ii) gravillonnage et rebouchage au gravier ; iii) réparation et installations des buses en béton ; et iv) travaux de protection, y compris l'installation de gabions. Les routes avaient été réaménagées par des méthodes de construction mécaniques. Ces méthodes étaient appropriées en raison de l'urgence des travaux. Les autres méthodes à forte intensité de main-d'œuvre étaient jugées inefficaces dans le cadre d'une situation d'urgence où la rapidité est essentielle.

1.2.7 Le projet avait connu de nombreux retards de mise en œuvre qui seraient imputables, aussi bien au GK qu'à la Banque. Un retard de 7 mois causé par l'exécution, par le GK, des exigences préalables à l'effectivité du prêt, aurait pu être évité, si la Banque s'était assurée de la satisfaction des conditions indispensables pendant l'évaluation et les négociations. Les retards étaient accentués par l'absence d'un expert en matière de routes de la Banque, travaillant à temps plein, ainsi que la prescription par la Banque de délais inaccessibles, tel celui de 28 jours pour les paiements. Par ailleurs, la connaissance procédurale des experts chargés de la mise en œuvre au sein de la CGP était incomplète, car ils n'avaient pas pris part aux négociations menées au titre de l'ENEP. Dès le début, ces négociations étaient menées principalement avec le Ministère des Finances.

1.2.8 Malgré les retards enregistrés avant le démarrage du projet, le Rapport d'évaluation de la performance du projet (REPP) estime que les méthodes adoptées pour élaborer le projet étaient satisfaisantes. Les dispositions relatives au recours aux consultants pris en charge par l'ENEP et l'IDA ont favorisé la rapidité des interventions et une plus grande rentabilité du projet.

1.3 Objectifs et portée pendant l'évaluation (cadre logique)

1.3.1 L'objectif global du PERI visait la restauration des infrastructures socio-économiques primordiales, afin d'amortir les effets du phénomène 'El Nino', sur les populations kenyanes qui en avaient subi les contrecoups. Le tableau matriciel de la Méthodologie de conception et d'évaluation du projet (MCEP) est joint en annexe 1 et offre une présentation détaillée des objectifs, résultats et activités du projet.

1.3.2 Le projet devait principalement appuyer les initiatives du Gouvernement visant à atténuer les effets considérables des inondations imputées au phénomène El Nino, sur les secteurs de l'Eau et des infrastructures routières. Dans le domaine des infrastructures routières, l'objectif à long terme est de renforcer l'efficacité des transports routiers dans le pays. Quant au secteur de l'eau, l'objectif à long terme est d'approvisionner les populations kenyanes en eau de bonne qualité et en quantité suffisante. Le projet devait répondre aux objectifs à long terme de ces secteurs, en veillant à l'utilisation des ressources pour réhabiliter les infrastructures existantes, avant d'investir dans de nouvelles.

1.3.3 Pendant l'évaluation, les volets du projet étaient sélectionnés sur la base d'un inventaire des dégâts causés par le phénomène 'El Nino', dressé par les départements ministériels compétents, avec le concours des communautés sinistrées et des organismes des Nations Unies présents au Kenya. Au nombre des principales priorités figuraient – la réversibilité des situations périlleuses; la remise en place des services sociaux les plus importants; la restauration des fonctions économiques indispensables et des routes de sécurité pour les zones retranchées ; et la protection de l'actif économique exposé.

1.3.4 Le projet comptait cinq volets dont quatre physiques et un institutionnel. Les volets physiques comprenaient : i) la distribution des produits chimiques, ii) le remplacement des éléments du réseau national de contrôle des ressources en eau, iii) le remplacement et la réparation des éléments et équipements du système d’approvisionnement en eau, et iv) la réfection de 74 différentes catégories de routes. Le cinquième volet était relatif aux services-conseil, en vue de la conception finale, la supervision des travaux et des contrôles techniques, financiers et de gestion. Voir annexe 1.

1.4 Mécanismes de financement – Banque et autres

1.4.1 Le coût initial de l’EIRP s’élevait au total à 14,30 millions d’UC. Il était cofinancé par l’IDA et le GK, à concurrence de 1,05 million d’UC (10,5 %) et 1,87 million d’UC (18,7 %), respectivement. Le FAD s’était chargé du financement restant équivalant à 7,09 millions d’UC, soit 70,8 %. Pendant l’évaluation, la contribution de la Banque était estimée à 11,52 millions d’UC, soit 80,6 % du financement total, tandis que les contributions de l’IDA et du GK seraient, respectivement, de 9 et 10 %. Il s’était avéré que la baisse subséquente du financement du FAD (de 80,6 % lors de l’évaluation à 70,8 %) était imputable à la dévaluation du shilling kenyan par rapport à l’UC, ainsi qu’au transfert de la somme de 0,29 million d’UC, de la part du FAD au profit du GK, suite au rejet de l’ordre de modification.

1.4.2 La contribution du GK avait connu une nette augmentation, passant de 10% à 18,7 %, en raison du rejet de l’ordre de modification et du soutien accru accordé à la CGP. Par ailleurs, le solde de prêt non dépensé, d’un montant de 4,4 millions d’UC, avait finalement été annulé. Les données de base du projet, présentées au début de ce rapport, offrent un aperçu du plan de financement aux phases d’évaluation et d’achèvement.

2. EVALUATION

2.1 Méthodologie et approche de l’évaluation

2.1.1 L’évaluation finale reposait sur les observations, la collecte et l’évaluation des données primaires et secondaires, au Kenya, ainsi que sur les études préliminaires et les examens sur dossier réalisés à la Banque. Les analyses et informations contenues dans le présent rapport, sont basées sur “les Directives révisées pour l’élaboration du Rapport d’évaluation de la performance du projet (REPP).”

2.1.2 La CGP n’était plus en service lors de l’évaluation. Par conséquent, la mission du Kenya s’était rendue auprès des départements ministériels et directions compétents, pour mener des entretiens et collecter des données. Il s’agissait de la Présidence de la République qui abritait la défunte CGP, des Ministères des Finances, des Routes et Travaux publics, de l’Eau et de l’Irrigation et des Collectivités locales. Les données avaient également été recueillies auprès de l’Agence de régulation de l’approvisionnement en eau, de l’Office kenyan des routes et la Lake Victoria South Water Services Board. L’EIRP et le projet global ENEP³ bénéficiant de la participation de cofinanciers et d’autres donateurs, les

³ Voir la note de bas de page ci-dessus.

données avaient été collectées et les entretiens menées également auprès de la Banque mondiale, de l'Agence française de développement (AFD), l'Union européenne, la KfW/GTZ. La mission s'était également entretenue et avait discuté avec les anciens directeurs des projets EIRP et ENEP. Elle s'était par ailleurs rendue sur les sites du projet dans les 33 villes et 13 districts sinistrés, pour recueillir des informations et discuter avec les bénéficiaires et personnels du projet.

2.1.3 La collecte des données brutes impliquait des "entretiens informatifs clé" avec le personnel de diverses sources sélectionnées. Une série de questions semi-orientées, relatives à trois domaines distincts dont la réfection des routes, l'eau et les services sanitaires et l'économie générale et les secours d'urgence, avaient été conçues pour chacun des trois groupes distincts, dont – les experts de l'ex-CIP, les départements ministériels compétents et les donateurs multilatéraux/cofinanciers. Les données provenaient également des visites sur les lieux des sous-projets de la province de Nyanza et des provinces occidentales qui bénéficiaient de plus de 90% des travaux de réhabilitation. Au total, 7 routes de catégories D et E, sur 25, et 1 route de catégorie C sur trois, avaient été évaluées. Au total, 265 km sur 464,7 km réfectionnés, avaient été évalués. Trois avaient été sélectionnées sur une base prédéterminée comme suit : bonne, médiocre et mauvaise. Les autres avaient été sélectionnées au hasard. Dans le secteur de l'Eau et des services sanitaires, 6 sous-projets sur 36 avaient également été évalués.

2.1.4 La collecte de données secondaires impliquait la collecte de statistiques compilées, les spécifications du projet, les rapports, les statistiques et d'autres données provenant de sources sélectionnées. Toutes les données avaient été compilées et analysées en vue d'un bilan évaluatif, sur la base du respect de la politique et des directives de la Banque, les réussites et les échecs, ainsi que les questions de viabilité.

2.2 Principaux indicateurs de performance

2.2.1 Les indicateurs de performance de l'EIRP de la phase d'évaluation et ceux obtenus en fin de compte, sont présentés en annexe 1. En raison de la méthode de conception de l'EIRP, les données appropriées étaient disponibles pendant et après l'exécution du projet, favorisant ainsi la vérification des indicateurs des objectifs, du rendement et des activités du projet.

2.2.2 Des écarts significatifs avaient été relevés entre les indicateurs de la phase d'évaluation et ceux obtenus à l'achèvement. S'agissant des objectifs du projet, le délai d'achèvement des sous-projets qui bénéficieraient aux populations concernées, était passé de deux à trois ans, soit de 2000 à 2003. Cependant les objectifs avaient été finalement atteints. Plusieurs résultats du projet n'avaient pas été suffisamment quantifiés pendant l'évaluation. Plusieurs ordres de modification avaient été surévalués, favorisant ainsi l'obtention de meilleurs résultats que prévus. C'était notamment le cas des projets des secteurs de l'eau et des services sanitaires. Ces surévaluations avaient permis de mettre en place des dispositifs de sécurité, non prévus, dans les installations de traitement de l'eau, de construire des logements pour le personnel, ainsi que des installations sanitaires. En revanche, les routes réfectionnées avaient été sous-évaluées. Par conséquent, à l'achèvement, le nombre de routes réfectionnées était très inférieur à celui qui était prévu, bien que, s'agissant d'un réseau plus long – 405 km étaient prévus, et 464 avaient été réhabilités. Les besoins financiers de l'EIRP avaient également été surévalués. Les devis estimatifs vérifiables indiqués lors de l'évaluation, pour l'ensemble des cinq volets, avaient été surévalués, pendant la phase d'évaluation, entraînant en conséquence l'annulation de 44% de la dette à la phase d'achèvement.

2.2.3 La mission d'évaluation avait découvert que les surévaluations enregistrées dans le cadre de l'EIRP étaient dues, entre autres, à la célérité nécessaire pendant la phase d'évaluation, l'absence de données de référence pertinentes et la dévaluation du shilling kenyan de 26% par rapport à l'UC, entre les phases d'évaluation et d'achèvement. Cette situation n'est guère acceptable, car les montants estimés auraient dû servir à la réhabilitation d'un plus grand nombre d'infrastructures endommagées. Par conséquent, les indicateurs de performance, permettant d'apprécier les réalisations, n'étaient pas suffisamment quantifiés lors de l'évaluation, bien que cette situation n'ait pas provoqué l'échec du projet.

3. PERFORMANCE DE LA MISE EN OEUVRE

3.1 Effectivité du prêt, démarrage et mise en œuvre

3.1.1 Le RAP de la Banque a fourni des détails fondamentaux relatifs à la performance de la mise en œuvre de l'EIRP. Selon les conclusions générales des analyses du RAP de la Banque et du Rapport d'achèvement de l'exécution (RAE) de l'IDA, ainsi que des autres constatations du présent REPP, la performance de la mise en œuvre du projet a donné **satisfaction**. L'évaluation satisfaisante faite par le présent REPP s'accompagne néanmoins de certaines précisions, relatives notamment aux retards enregistrés, entre autres, pendant la phase de mise en œuvre, imputables aussi bien au GK qu'à la Banque.

3.1.2 Selon le RAP, les conditions préalables au premier décaissement étaient déjà remplies, lorsque le prêt prenait effet. Il s'agissait: a) d'ouvrir et de maintenir un compte spécial en devises, réservé au produit du prêt; b) de mettre en place un comité de direction du projet (CGP) opérationnel, présidé par le Secrétaire permanent/Secrétaire de Cabinet et Chef de la Fonction publique, et comprenant d'autres fonctionnaires ; c) de créer une Cellule de gestion du projet (CGP) composée d'un directeur de projet, d'un conseiller en approvisionnement et ingénierie, d'un conseiller en gestion financière, d'un ingénieur de la voirie urbaine et du drainage, d'un ingénieur des ponts et chaussées des zones rurales, d'un ingénieur des eaux et de l'hygiène publique, d'un spécialiste de la santé, d'un spécialiste en approvisionnement et d'un spécialiste des questions financières ; d) de détacher un ingénieur des eaux et de l'hygiène publique ; un ingénieur des transports et un spécialiste en approvisionnement, auprès de la CGP, pour renforcer les professionnels mentionnés au point c) ci-dessus ; et e) de donner la preuve de la prise d'effet de l'accord de prêt de l'IDA et de la confirmation de la prise en charge, par l'IDA des services de consultants, au titre du projet.

3.1.3 L'accord de prêt signé le 29 janvier 1999 a pris effet le 7 septembre 1999, accusant par conséquent un retard de 7 mois. Ce retard décisif, dans un " projet d'urgence" était principalement dû à la réticence initiale du Gouvernement à mettre en place une Cellule de gestion du projet indépendante, quant à la sélection du personnel chargé de la gestion du projet, la relation entre la CGP et le comité directeur du projet et aux questions relatives au détachement du personnel des départements ministériels. On suppose que ce retard aurait pu être évité, si certaines des conditions avaient été respectées pendant les phases d'évaluation et de négociations.

3.1.4 Les contrats inhérents à l'acquisition de biens et à l'exécution de divers travaux étaient exécutés sur la base du dossier d'appels d'offres standard approprié de la Banque. C'est en toute bonne foi que la Banque avait lancé un appel d'offres national, sensé accélérer la passation de marché, et partant, la mise en œuvre. Cependant, cette méthode de passation de marchés et l'application qu'en fait la Banque avaient contribué au retard enregistré pendant l'exécution, car la période de soumission de soixante jours s'était avérée trop longue. En effet, la méthode de passation de marchés par appel d'offres national est appropriée pour les contrats moins importants et pour les soumissionnaires locaux qui nécessiteraient moins de temps pour constituer et soumettre le dossier de soumission. Cette option aurait été plus adaptée à un projet d'urgence. La période de soumission de soixante jours est idéale pour la passation de marchés par appel d'offres international, qui suscite l'intérêt des soumissionnaires internationaux et porte sur des contrats plus importants. Bien entendu, le RAP révèle que le GK avait obtenu de la Banque la réduction de la période de soumission, de 60 à 45 jours, pour les marchés de fournitures, en vue de l'accélération de l'exécution du projet.

3.1.5 D'autres retards avaient été provoqués par l'incompatibilité des normes de la Banque, avec celles d'un projet en situation d'urgence. Les règles de la Banque s'étaient avérées trop optimistes quant à l'évaluation du délai du processus d'adjudication. Selon le rapport d'évaluation, une durée moyenne de cinq mois était nécessaire entre la date d'approbation des dossiers de soumission et l'adjudication du contrat. Or, il s'est avéré que la durée moyenne était en réalité de 9,5 mois. L'examen des marchés publics attribués au titre de l'EIRP en 2001, avait également révélé que le dossier d'appel d'offres standard de la Banque pour l'acquisition des véhicules "était lourd et l'utilisation d'un dossier simplifié aurait permis d'éviter les retards."

3.1.6 Il convient de noter que la Banque n'avait pas affecté au projet à titre permanent un expert en routes. Le responsable des questions relatives à l'EIRP était un ingénieur des eaux. Les unités techniques de consultants de la CGP étaient chargées des questions techniques relatives aux routes. Par conséquent, le secteur de l'eau avait rencontré moins de problèmes de mise en œuvre que celui des routes. .

3.2 Respect des conditions concernant le coût du projet, les décaissements et les finances

3.2.1 L'EIRP est caractérisé par des coûts excessivement surestimés et majorés pendant toute la durée du projet. Le volet-routes représentait 40,8% du coût réel, par rapport aux 52,8% estimés à l'évaluation. Le volet-eau quant à lui représentait 81% des estimations de l'évaluation. Le budget réservé au renforcement de la CGP représentait 6,5% du budget total, contre 1,4% selon les estimations de l'évaluation.

3.2.2 Il ressort des discussions avec le personnel kenyan compétent et de l'examen du RAP et des autres documents que les chiffres obtenus pendant l'évaluation étaient basés sur les estimations des ministères sectoriels, antérieures aux rapports de conception des conseillers techniques. Aussi, lors de la parution des rapports de conception, avec des devis estimatifs révisés, certains volets auxiliaires des sous-projets avaient-ils été supprimés ou réduits, avant la postulation des consultants. Les modifications supplémentaires de l'étendue des travaux avaient aggravé la situation, car pendant la période de construction, les sous-projets particuliers du secteur des routes avaient de nouveau varié. L'objet du contrat des

travaux de cinq sous-projets (RP 30, 31, 35, 36 et 39) avait changé, du reprofilage de plusieurs routes au réaménagement total d'un nombre réduit de routes, à la demande des Comités d'urgence de district (CUD). Ces changements étaient justifiés par le fait que le reprofilage n'était plus viable, en raison de la dégradation constante des routes depuis la première évaluation des dégâts. Plus tard, la décision avait été prise de réaménager de courts tronçons de route, conformément aux spécifications types, plutôt que de faire du reprofilage, avec des portions impraticables entre les tronçons. Ces modifications s'expliquaient également par le fait que, en raison du temps qui s'était écoulé entre l'évaluation et le démarrage effectif du projet, certains projets routiers inclus dans le programme de réhabilitation au titre de l'EIRP avaient été réfectionnés par le ministère des Routes et Travaux publics, grâce à la taxe sur le carburant. Par conséquent, certains projets routiers étaient remplacés ou supprimés de la liste des sous-projets.

3.2.3 Cependant, les changements apportés à l'étendue des travaux de construction n'avaient pas influé sur le montant initial du marché. En effet, les quatre unités techniques de consultants avaient adapté l'objet du contrat révisé aux allocations budgétaires. Toutefois, ces changements n'ayant pas obtenu la "non objection" préalable de la Banque, cette dernière les avait rejetés, malgré les deux appels interjetés par le Gouvernement ; par ailleurs, les contrôleurs reconnaissaient que ces modifications étaient nécessaires et la CGP ne pouvait pas attendre l'obtention de toutes les autorisations avant de donner des instructions, puisque les entrepreneurs se trouvaient déjà sur le site. Cette situation pesa davantage sur le coût du projet pris en charge par le GK, alors qu'elle aurait pu être évitée si la Banque disposait d'un responsable dans le pays, à l'instar de l'ENEP qui fait pendant à l'IDA et. Le problème était accentué en raison des difficultés liées à la délocalisation du Groupe de la Banque.

3.2.4 Les retards de mise en œuvre de l'EIRP avaient provoqué l'augmentation du coût du projet pris en charge par le GK. Les décaissements qui devaient s'effectuer sur une période de trois ans, de 1998 à 2001, n'avaient débuté qu'en 1999 et s'étaient achevés en décembre 2002, provoquant ainsi un retard de 22 mois, qui conduisit à trois extensions, en juin 2001, décembre 2001 et 2002. La nécessité de ces extensions s'explique par les retards enregistrés dans la phase de démarrage du projet, en raison du retard de la prise d'effet du prêt ; et de longues périodes de mise en œuvre et d'achèvement, pour les comptes de clôture et les derniers décaissements.

3.2.5 Il convient de rappeler qu'au titre de l'accord de l'EIRP, l'IDA devait prendre en charge les services des experts-conseils, aussi la non-synchronisation des délais de décaissements ou des extensions de l'IDA et de la Banque, avait soulevé un autre problème. C'est ainsi qu'à deux reprises, pendant la phase d'exécution, la Banque et l'IDA décidèrent chacune de prolonger le délai de leurs derniers décaissements, sans s'en référer l'une à l'autre. Si l'IDA avait décidé de ne pas prolonger le délai de son dernier décaissement, la Banque aurait pris en charge les services des experts-conseils, ce que ne prévoyait pas l'accord de crédit. Les REPP et RAP reconnaissent la nécessité de multiplier, dans l'avenir, les consultations entre les cofinanciers.

3.2.6 La Banque avait prévu un délai de 28 jours avant les paiements. Or, ce délai n'avait jamais été respecté pendant la phase de mise en œuvre, de même qu'il n'était pas compatible avec le délai de 44 jours fixé par les cofinanciers de l'IDA, qui était respecté. Par conséquent, le délai de la Banque était irréaliste, bien qu'ayant été fixé en toute bonne foi, pendant l'évaluation, pour refléter l'urgence du projet. Les retards ainsi causés provoquèrent l'augmentation du montant des intérêts payés aux entrepreneurs, jusqu'à 0,114 million d'UC, soit une augmentation de 8% des dépenses du GK.

3.2.7 La Banque n'informait pas promptement des décaissements. Parfois, la CGP s'informait auprès des entrepreneurs pour savoir si les décaissements étaient effectués. Aussi, lors de la dernière mission de la Banque, les documents et chiffres rectifiés n'étaient-ils pas disponibles. Ces problèmes étaient probablement imputables à l'absence d'un personnel responsable des décaissements pendant les opérations capitales et les missions de contrôle.

3.3 Rapport sur la gestion du projet, réalisation des activités de suivi et évaluation

3.3.1 L'organisme d'exécution était la Cellule de gestion du projet (CGP), sous l'égide de la Présidence de la République. Le REPP adhère à l'évaluation globalement satisfaisante de la CGP, présentée par les RAE et RAP de l'IDA.

3.3.2 La CGP était dotée d'un personnel professionnel, technique et d'appui compétent, chargé de mener à bien le projet. La majorité du personnel technique détaché des départements ministériels compétents, était de valeur et travaillait de longues heures pour atteindre les objectifs ambitieux fixés. En trois ans, ils avaient exécuté 26 contrats de travaux du génie civil, financés par la Banque et 116 contrats de travaux du génie civil, financés par l'IDA, d'un montant total de 90 millions de dollars des Etats-Unis, environ. L'aptitude de la CGP à coordonner et à gérer efficacement les ministères compétents, les autorités de district, les bénéficiaires, les consultants, les entrepreneurs et les donateurs, était essentielle à la réussite du projet. Selon le présent REPP, le dévouement observé serait tributaire de la qualité du personnel détaché des ministères compétents et du personnel recruté dans le secteur privé, mais également des stimulants pécuniaires accordés au personnel en détachement. Les personnels techniques de la CGP visitaient régulièrement les sites témoins pour s'assurer du respect du calendrier et du cahier des charges. Ils supervisaient l'activité des cellules techniques, chargées de la gestion quotidienne des contrats pour l'exécution de divers travaux.

3.3.3 Les rapports d'activité étaient de très bonne qualité et soumis régulièrement à la Banque, conformément aux exigences du cahier des clauses générales du prêt. Au total, 16 rapports d'activité trimestriels et 33 mensuels avaient été soumis. Les rapports d'activité couvraient les principaux points forts du projet, y compris l'état de la réalisation des conditions du prêt, de la passation des marchés, de l'exécution physique et des décaissements. Les rapports relevaient également les difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet et attiraient l'attention de la Banque sur les problèmes nécessitant son intervention.

3.3.4 Les vérifications financières, techniques et opérationnelles étaient effectuées par une entreprise privée, qui présentait des rapports trimestriels sur le financement, l'état d'avancement des travaux, la passation des marchés, la qualité des travaux, les capacités de la CGP, des consultants et des entrepreneurs. Le vérificateur soumettait régulièrement un rapport informatif qui soulevait des questions importantes en temps opportun, en vue de la prise de mesures correctives. Le vérificateur avait réalisé au total 14 rapports trimestriels. Le système de rapport de la CGP peut servir à d'autres projets similaires.

4. EVALUATION DE LA PERFORMANCE

4.1 **Pertinence des buts et objectifs et évaluation de la qualité à l'entrée**

4.1.1 L'évaluation de la pertinence de l'EIRP est **satisfaisante**, car la plupart des principes directeurs de la Banque avaient été respectés. En général, aussi bien l'EIRP que le RAP de la Banque, estiment que les objectifs visant le réaménagement des infrastructures et services socio-économiques fondamentaux, ont été atteints. Cependant, il était parfois impossible de respecter scrupuleusement ces directives, en raison de l'urgence du projet. Il semblerait que les mécanismes de prêt ordinaires de la Banque ne sont pas appropriés à une action rapide dans le cadre d'un projet d'urgence.

4.1.2 L'objectif global du projet, visant le réaménagement des infrastructures socio-économiques fondamentales, afin d'amortir les effets du phénomène "El Nino" sur les populations sinistrées, était nécessaire à l'atteinte des objectifs sectoriels nationaux visant l'approvisionnement des populations en eau potable en quantité suffisante, ainsi que de l'objectif sectoriel visant à renforcer l'efficacité du système de transport par route. Cette disposition était particulièrement pertinente, car le GK entreprend encore la réforme de ces deux secteurs.

4.1.3 Le REPP a donné un avis **satisfaisant**, avec des réserves quant à la qualité à l'entrée. On estime que les quatre éléments de conception fondamentaux, ci-après, étaient déterminants dans la phase de préparation aussi bien de l'EIRP que de l'ENEP : i) orientation géographique, en vue des éventuelles opérations de secours ou de réaménagement ; ii) critères d'identification et processus de sélection des bénéficiaires ; iii) secteurs d'intervention clé ; et iv) dispositions institutionnelles, en vue de la gestion des opérations d'urgence et de réaménagement. Ces questions avaient été prises en compte et traitées par le GK et le Groupe de la Banque avant et pendant la phase d'évaluation.

4.1.4 L'orientation géographique, en prévision des interventions, avait été choisie sur la base d'une évaluation globale des dégâts causés par les inondations dans les régions sinistrées. Tous les spécialistes multisectoriels compétents, des Ministères des Routes et Travaux publics, de l'Environnement et des Ressources naturelles, de la Santé, des Collectivités locales, des Finances et de la Planification, ainsi que de la Présidence de la République, y avaient participé. Pendant les évaluations, les critères de détermination des districts avaient été élaborés et le nombre de districts élargi, afin d'être aussi ouvert que possible, dans le cadre des critères fixés. La priorité avait également été accordée aux sous-projets et les bénéficiaires étaient ciblés, suivant une méthode de classement hiérarchique englobant le réaménagement des services fondamentaux, des activités économiques et la sauvegarde de l'actif existant. Ensuite, les districts devaient présenter leurs priorités, motivées conformément aux critères fixés. Ces priorités étaient vérifiées par des consultants indépendants et des modifications étaient ensuite apportées à la liste des priorités, sur la base de l'application bien réglée des critères préétablis. Le réaménagement des routes urbaines et rurales et des services d'approvisionnement en eau, avait été correctement identifié, dès le départ, comme la plus grande priorité en matière d'infrastructure.

4.1.5 Dans le souci de pallier à la faible capacité institutionnelle, la mise en place du Comité directeur du projet (CDP) et de la Cellule de gestion du projet (CGP) dotée d'un personnel suffisant, constituait la condition préalable au premier décaissement. Par ailleurs, pour pallier au risque des retards éventuels de décaissement des fonds de contrepartie, les paiements du Groupe de la Banque avaient été subordonnés à la présentation, par le GK, de la preuve de

l'effectivité du paiement local. Bien que ces dispositions aient permis de réduire les risques de retard dans l'exécution des conditions préalables à la prise d'effet du prêt, la Banque n'avait pas exploité les expériences passées, en matière de retard, dans le financement des projets d'infrastructure au Kenya. Le GK ne maîtrisait pas les procédures de la Banque, ni les délais de satisfaction des conditions préalables au décaissement du prêt. Ces retards auraient pu être réduits, si le GK était constamment sensibilisé à ces détails, avant la phase d'exécution.

4.1.6 La conception, par les conseillers techniques, de chacun des sous-projets du secteur de l'eau, était appropriée, car les résultats avaient dépassé les prévisions initiales. Toutefois, s'agissant des sous-projets routiers, les conceptions des routes réaménagées n'étaient pas appropriées, eu égard à la configuration des pluies dans les districts et à l'utilisation des routes. L'absence de buses sur certaines routes et les variations brusques de la configuration de la route à la croisée des buses, constituent des exemples concrets.

4.2 Atteinte des objectifs et résultats : "Efficacité"

4.2.1 L'efficacité devrait être jugée **satisfaisante**, car les objectifs réels, fixés pendant la phase d'évaluation (et les travaux routiers définitifs agréés), de réaménagement d'un réseau de 74 routes de 8 districts et la restauration des installations d'approvisionnement en eau de 33 villes de 13 districts, avaient été atteints. Certains des travaux examinés étaient de bonne qualité. Les autres pourraient présenter des défectsions et des problèmes, liés à la maintenance et la durabilité.

4.2.2 Les caractéristiques et la méthodologie d'exécution propres à l'EIRP, ont permis aux responsables en détachement à la CGP d'acquérir une précieuse expérience. Les experts des départements ministériels concernés, avaient été intégrés dans la CGP et pouvaient travailler indépendamment du GK, avec d'autres consultants, ainsi qu'avec le comité de direction. Par conséquent, il était possible de développer des méthodes plus efficaces, relatives, entre autres, à la passation de marchés, aux politiques des marchés et de secours aux sinistrés, dont s'inspirent les ministères, dans le cadre de l'exécution des projets et de l'élaboration des politiques et procédures de secours aux sinistrés.

4.2.3 L'évaluation de l'impact socio-économique et environnemental réalisée par la Banque est faible, en raison de la quasi-absence de données de références dès le début de l'EIRP. Toutefois, l'évaluation de l'impact socio-économique de certains sous-projets, par les cofinanciers de la Banque mondiale (BM), en 2003, ainsi que d'autres réalisées avant et après les modifications de certains sous-projets examinés dans le cadre de la mission du REPP, révèlent que l'EIRP avait eu des répercussions sur les populations sinistrées. Actuellement, les véhicules motorisés utilisés pour le transport des marchandises, ainsi que les transports en communs en banlieue, empruntent les routes qui étaient impraticables avant l'EIRP. Ces améliorations auraient donc facilité l'accessibilité, réduit les délais de route et, comme le révèle l'étude menée par la Banque mondiale, réduit le coût de l'entretien des véhicules.

4.2.4 L'approvisionnement en eau et l'accès à l'eau s'étaient également améliorés. Les données du Conseil d'administration du Victoria South Water Services révèlent que les 11 unités d'approvisionnement en eau réaménagées au titre de l'EIRP, ont favorisé l'augmentation de la production de 24%, de 4800 à 6344 m³/jour, respectivement avant et après l'EIRP. Par ailleurs, la production actuelle montre une nouvelle augmentation de 4%. Ces données sont conformes à l'étude de la Banque mondiale, qui révèle que l'accès à l'eau a enregistré une augmentation de l'ordre de 25 à 55%, tandis que les distances parcourues et le temps mis pour puiser l'eau ont été réduits de l'ordre de 60%.

4.2.5 S'agissant du sous-secteur des routes, l'accès aux plantations, marchés, écoles, ainsi qu'aux formations sanitaires; avait été rétabli dès l'achèvement du projet. Selon l'étude d'impact réalisée par l'IDA, on a enregistré une réduction de 45 % du coût du transport des intrants agricoles et une baisse de 30 % du coût du transport des produits agricoles, ainsi qu'une réduction considérable des délais de route et de la détérioration des denrées ; par ailleurs, les prix se sont améliorés dans certains domaines financés par la Banque mondiale. Les dépenses mensuelles, liées à l'utilisation des automobiles ont également baissées de l'ordre de 5 % à 33 %, les coûts des transports en commun en banlieue ont enregistré une baisse de l'ordre de 10% à 50%, tandis que les recettes des transporteurs ont augmenté de l'ordre de 10 % à 50 %. Les délais de route ont également baissé dans l'ensemble, de l'ordre de 25 % à 70%, de même que les retards et absences à l'école ont baissé.

4.2.6 Le projet n'avait pas défini les objectifs spécifiques de développement du secteur privé. Cependant, l'amélioration du transport routier a considérablement renforcé l'activité économique de bien de façons, notamment par le rétablissement des routes de desserte qui favorisent les mouvements des produits agricoles. Quant au secteur de l'eau, la rapidité et la réduction des maladies d'origine hydrique, renforcent l'activité économique des districts sinistrés. En règle générale, l'exigence de bons rendements par la CGP et sa promptitude à résilier les contrats en cas de rendements médiocres, ont permis d'améliorer la qualité de l'exécution des marchés par les entrepreneurs du secteur privé. Le projet leur a également permis de renforcer leurs capacités.

4.3 Efficacité

Il n'était pas nécessaire d'utiliser les indicateurs d'efficacité quantitatifs, dans le cadre d'un projet d'urgence de réhabilitation des infrastructures, tel que l'EIRP. Il aurait été approprié de calculer les indicateurs de rentabilité, mais ce serait également superflu, car en l'occurrence, il est possible d'effectuer une bonne évaluation quantitative sur la base des buts et objectifs sectoriels atteints par le projet et de la viabilité des bénéficiaires. Cette évaluation qualitative est possible car, l'EIRP s'était avéré **rentable**, puisque seuls 61,57% du devis estimatif obtenu pendant la phase d'évaluation, avaient servi à atteindre tous les objectifs visés.

4.4 Impact sur le développement institutionnel

4.4.1 L'impact sur le développement des institutions est jugé **satisfaisant**, en raison, entre autres, du cadre institutionnel mis en place pour l'EIRP, qui a favorisé le renforcement des capacités de planification, d'analyse décisionnelle et de prestation de services, des autres organismes, grâce à l'élaboration de meilleurs programmes, la consolidation de la stabilité, la transparence, de la force exécutoire et de la prévisibilité des dispositions institutionnelles. Par ailleurs, une meilleure harmonisation et le renforcement des capacités des différents intervenants, dont les ministères compétents, les communes de District et les organisations non gouvernementales, ont facilité la réalisation de leurs missions respectives.

4.4.2 Le GK prend des dispositions en vue de renforcer sa capacité d'intervention en cas d'événement imprévisible susceptible de provoquer la généralisation des catastrophes. Ces initiatives sont par ailleurs renforcées par les règles et pratiques qui ont permis de repousser le phénomène El Nino. En effet, les institutions mises en place, au titre de l'ENEP et de l'EIRP, sont transposées à la gestion générale des catastrophes. Lors de la mission du REPP, le nouveau

projet de politique de gestion des catastrophes était sur le point d'être ratifié par le parlement, bien que certaines institutions qu'elle régira soient déjà opérationnelles. L'Agence de gestion des catastrophes servirait d'instance faîtière, chargée de la coordination des activités du centre national des opérations de secours, ouvert en permanence (qui fonctionne comme un système d'alerte rapide), du projet de gestion des ressources des terres arides et du groupe directeur de la sécurité alimentaire au Kenya, auxquelles participeront les ministères compétents. La capacité d'intervention en cas d'urgence du Kenya serait également renforcée par les avantages de la stratégie internationale de réduction des catastrophes, des Nations Unies, car les programmes et opérations spéciaux du Kenya en constituent le point focal. La politique des catastrophes s'accordera avec le plan stratégique ministériel qui s'inspire de la Stratégie de relance économique (SRE), mettant ainsi en évidence la viabilité des politiques et stratégie en cours d'élaboration. Toutes ces mesures sont de bon augure pour l'allègement des problèmes en cas de nouvelle catastrophe du genre El Nino.

4.5 Viabilité

4.5.1 La viabilité de l'EIRP a été jugée **insatisfaisante**, suite aux discussions avec le personnel clé, à l'examen minutieux de la documentation pertinente et à la lumière des réformes en cours dans les secteurs de l'eau et des routes du pays. Il ressort de la conclusion de l'étude que le programme d'entretien des volets de l'EIRP réhabilités en vigueur, est certes bien réfléchi, mais n'est pas appliqué, notamment dans le secteur des routes. Les annexes 2 et 3 offrent une présentation détaillée des mécanismes de suivi administratif et financier, qui devaient être en place lors de la mission du REPP.

4.5.2 La réalité sur le site était quelque peu différente. Les sous-projets des routes réaménagées, visités par la mission, avaient essentiellement besoin de quelques travaux d'entretien. La moitié de ces routes était très délabrée, notamment la D285 (la route Kaptama-Chebambi-Kamokina, longue de 14,1 km) devenue presque impraticable (à certains endroits, la vitesse moyenne est inférieure à 20km/h), sans oublier que pendant la saison des pluies, la route deviendrait impraticable et dangereuse à la circulation, en raison de l'affleurement rocheux de la surface du sol. Il semblerait que la viabilité à long terme d'une bonne proportion des routes réaménagées n'est pas assurée. En règle générale, on a constaté que les problèmes d'entretien de toutes les routes réaménagées au titre de l'EIRP sont de trois types, dont les caractéristiques initiales de faisabilité et de conception, le régime d'entretien et le financement des opérations d'entretien. Il conviendrait, par conséquent de se pencher sur ces trois domaines.

4.5.3 Caractéristiques techniques: L'état des routes semblait refléter la manière dont elles avaient été repensées en vue de leur réaménagement, en tenant compte des éventuelles fortes pluies dans la région. Il s'agit particulièrement des routes gravelées de types D et E, qui représentent plus de 90% des sous-projets routiers de l'EIRP. Les routes ne disposant pas de système de drainage approprié sur les côtés, ni de buses bien dégagées ou de buses bien construites, semblaient en très mauvais état. En outre, s'agissant de la E215 (la route Pala-Kodula, longue de 11,5 Km), on aurait pu réduire la probabilité de la disparition quasi-totale de la route, dont certains tronçons sont devenus impraticables après les récentes pluies, en tenant compte du type de sol lors de la nouvelle conception. Toutefois, il était manifeste que des travaux étaient en cours, en vue de la rendre praticable. En revanche, la E1262 (la route Mbale-Magaba) dotée d'un système complet de drainage et de buses dégagés, était en bon état et facilement praticable à une vitesse moyenne supérieure à 50km/h.

4.5.4 Régime d'entretien: L'entretien de toutes les routes de catégories D et E incombe aux Comités des routes de district (CRD). Les régimes d'entretien sont mixtes. Un régime prévoit des opérations mensuelles de contrôle des routes, avec possibilité de réparation tous les six mois. Un autre régime prévoit des contrôles et des réparations subséquentes chaque année. Cependant, dans les deux cas, les routes ne seront réparées que si elles sont suffisamment endommagées, pour être insérées dans le plan annuel des travaux. Toutes les routes qui ne figurent pas dans le plan des travaux d'une année spécifique, ne sont pas entretenues. Toutes ces routes sont entretenues par des entrepreneurs retenus par appel d'offres. Il conviendrait de refaire le revêtement des routes en gravier, des zones à forte pluviosité, chaque année, et de dégager les systèmes de drainage et les buses chaque trimestre, afin d'en assurer la viabilité à moyen terme. Toutefois, l'absence d'un système de régulation de la 'surcharge à l'essieu', favorise l'accentuation de la détérioration des routes réaménagées qui pourraient nécessiter une éventuelle reconstruction.

4.5.5 Financement des opérations d'entretien: Les fonds destinés au financement des routes, au titre de l'EIRP, proviennent de la taxe d'entretien routier (TER) et des droits de péage versés par les véhicules qui passent par le Kenya. Actuellement, 10% de ces fonds sont destinés à l'entretien routier de toutes les circonscriptions du Kenya, de l'Office kenyan des routes (OKR). Par ailleurs, 24% de la TER sont équitablement distribués aux CRD pour l'entretien des routes de catégories D et E, 60% à la Direction des routes pour l'entretien des routes de catégories A, B et C et 1% au Fonds kenyan pour la faune, pour l'entretien des routes des parcs fauniques. Les fonds restants servent aux dépenses administratives de l'OKR. L'OKR peut également rechercher des fonds auprès des sources autres que la TER. Bien que ces proportions semblent appropriées, le problème se pose sur les montants réels dont peuvent disposer les différents groupes d'entretien. Les lignes budgétaires des groupes d'entretien révèlent que les budgets annuels d'entretien sont très en-deçà des attentes, d'où le mauvais état des routes visées par l'EIRP, comme en témoignent les chiffres de l'OKR, qui révèlent une chute de l'ordre de 91% environ du budget requis pour un réseau routier national idéal. En 2007/2008, le déficit prévisionnel s'élèvera à 4 milliards de shk, après inclusion de la TER. Par conséquent, les fonds sont insuffisants pour assurer la viabilité à moyen terme, des routes réaménagées au titre de l'EIRP.

4.5.6 Le niveau d'entretien des projets visités dans le sous-secteur de l'eau, était plus que satisfaisant. En général, les points d'entrée, les installations de traitement, les installations de stockage et les appareils, étaient bien pensés et disposés dans les différents complexes dont certains sont actuellement clôturés, grâce aux fonds de l'EIRP. Ces dispositions jettent de bonnes bases pour l'entretien des futures installations. Cependant, certaines caractéristiques du régime de maintenance, ainsi que le niveau d'empressement actuel des services des eaux, menacent la viabilité des installations réaménagées.

4.5.7 Il s'est avéré que la maintenance de chaque usine visitée est assurée quotidiennement. Toutefois, on a constaté que dans certaines usines, des dépôts d'algue s'étaient accumulés pendant une longue période de temps, et pourraient en fin de compte, entraîner des réparations onéreuses et chronophages, si les voies de l'eau, les canalisations et les tamis étaient obstrués. Les pièces usées n'étaient pas remplacées et dans certains cas, elles étaient remplacées par des pièces de fortune qui provoquaient d'importantes fuites. Une des principales vannes d'alimentation du sous-projet d'eau de Mbale était en panne et faisait jaillir d'importantes quantités d'eau. En conséquence, une partie de la ville n'était pas alimentée en eau, et au niveau de l'installation, il était impossible de déterminer l'efficacité du système en raison de ces pertes.

Une autre installation n'était pas alimentée en eau, par manque de carburant pour les pompes. Par ailleurs, dans une autre installation, une des deux machines fournies par l'EIRP avait grillé, sans perspective immédiate d'être remplacée.

4.5.8 Les données provenant de l'Office des eaux, Lake Victoria South Water Services Board, révèlent une perte d'eau – d'environ 60%. Cette situation est aggravée par une facture mensuelle de 8,7 millions de shk, pour des recettes mensuelles de 5,7 millions, soit un manque à gagner de 35%.

4.5.9 La loi sur le régime des eaux de 2002 prévoit que la gestion des programmes hydrauliques communautaires soit assurée par les groupes communautaires. Elle prévoit par ailleurs la mise en place d'une Agence de régulation des services des eaux, chargée de la supervision des Commissions de services d'eau (CSE) responsables de la gestion de tous les programmes d'alimentation en eau par canalisation, des villes rurales de petite et moyenne taille. Ils devront en retour sous-traiter l'approvisionnement en eau aux Fournisseurs de service d'eau (FSE) compétents. Cette disposition n'est pas encore complètement fonctionnelle. Seul un programme communautaire était réellement mis en place au sein d'un groupe communautaire établi. S'agissant des CSE, la Lake Victoria South Board par exemple n'avait été mise en place qu'en mars 2004 et jusqu'à présent, elle n'a donné en sous-traitance que deux contrats d'approvisionnement en eau aux FSE. Ainsi, les commissions doivent puiser dans leurs propres caisses pour financer les travaux de maintenance des installations hydrauliques de leurs zones de compétence. Elles se plaignent d'être débordées et ne disposent pas de capacités de suivi compétentes, d'où la mauvaise maintenance de certaines installations.

4.5.10 À moyen et long termes, les installations du secteur de l'eau peuvent s'avérer viables sur le plan environnemental, tandis que le manque d'entretien des routes réaménagées pourrait causer des problèmes écologiques, tels que les inondations. Pareillement, l'absence ou la quasi-absence de cohérence et d'efficacité des deux secteurs réduit la résistance aux chocs des autres facteurs extérieurs.

4.5.11 Les circonstances actuelles révèlent que la viabilité à long terme des sous-projets hydrauliques de l'EIRP dépend de la réussite des réformes entreprises dans le secteur de l'eau, à condition cependant que les CSE effectuent des inspections rigoureuses et les FSE mettent en place des systèmes de maintenance adéquats. Il convient de relever que le programme communautaire en cours d'exécution ne rencontre aucun problème de maintenance, de même que l'une des installations couvertes par le FSE de Kericho.

4.6 Evaluation de la performance globale

4.6.1 L'évaluation de la performance globale du projet est basée sur la simple moyenne des appréciations des cinq critères d'évaluation relatifs à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur le développement des institutions et la viabilité. Dans l'ensemble, la performance de l'EIRP était **satisfaisante** pour quatre critères d'évaluation. Cependant, sa performance par rapport au cinquième critère relatif à la viabilité des travaux de réaménagement ne pouvait être établie lors de l'élaboration du REPP, malgré les nouvelles réformes institutionnelles en cours.

4.6.2 Dans l'ensemble, le projet a atteint tous les objectifs physiques et dans le secteur de l'eau, les résultats ont dépassés les attentes. Le principal problème de surévaluation n'a pas tellement influé sur l'exécution du projet. En conséquence, bien que ce volet n'ait pas donné satisfaction, l'évaluation globale de l'efficacité est néanmoins restée satisfaisante. L'impact de l'EIRP sur le développement institutionnel est très satisfaisant en raison des nombreuses retombées relatives à l'amélioration des méthodes de passation de marchés et de gestion des projets, sur les départements ministériels d'exécution. En outre, les nouvelles politiques de gestion des urgences et catastrophes, coordonnées par la Présidence de la République, sont la conséquence directe de l'expérience acquise dans le cadre de l'ENEP et de l'EIRP.

4.7 Performance de l'emprunteur

4.7.1 L'évaluation de la performance globale de l'emprunteur est **satisfaisante**, malgré certaines réserves. Avant de solliciter l'aide du Groupe de la Banque et de l'IDA, l'emprunteur, c'est-à-dire le GK, avait déjà, dès le début réalisé d'importants travaux préparatoires pour le projet, par le biais d'une cellule d'intervention d'urgence mise en place à la Présidence de la République. Cette cellule avait été créée pour évaluer les dégâts causés par le phénomène "El Nino" et identifier les travaux de réaménagement prioritaires. Pendant cette phase préparatoire, les départements ministériels compétents du GK avaient collaboré très étroitement avec la Banque et fourni tous les renseignements de base nécessaires.

4.7.2 Le retard de 7 mois enregistré dans la phase de mise en œuvre, était en partie imputable au GK qui avait essayé de modifier les qualifications requises pour le poste de directeur de projet, après le renvoi du premier directeur du projet. D'autres retards étaient causés par le non respect de la structure et la procédure de passation du contrat de conception technique et de la sélection des firmes d'experts-conseils en génie, initialement fixées dans le cadre des conditions préalables à la prise d'effet du prêt.

4.7.3 Après les retards enregistrés au démarrage du projet en raison de la réticence du GK à satisfaire aux exigences préalables à la prise d'effet du prêt, l'appui subséquent à la mise en œuvre s'était considérablement amélioré. Comme prévu, le GK avait créé la CGP et y avait détaché des responsables compétents des différents ministères d'exécution. Le directeur du projet avait été sélectionné parmi plus de 100 candidats ayant répondu à l'appel à candidature pour ce poste, lancé sur le plan régional. Le spécialiste des approvisionnements et le conseiller financier avaient également été recrutés par appel à candidature.

4.7.4 Le GK avait également mis en place un comité de direction du projet composé de neuf secrétaires permanents des différents départements ministériels concernés. Cette disposition avait permis de réduire les lenteurs administratives, renforçant ainsi les activités de la CGP. Le GK avait satisfait à toutes les conditionnalités de prêt et était disposé à régler tous les frais supplémentaires et publier le RAP de l'emprunteur à l'achèvement du projet.

4.8 Performance du Groupe de la Banque

4.8.1 L'évaluation de la performance du Groupe de la Banque est **satisfaisante**, malgré quelques réserves. En effet, la Banque avait donné rapidement suite à la demande d'aide du GK. Le prêt avait été évalué en mai 1998 et approuvé au mois de novembre de la même année. Les objectifs du projet s'accordaient avec les stratégies sectorielles nationales et la politique de prêt de la Banque.

4.8.2 Le mécanisme et la méthode de prêt utilisés avaient donné satisfaction, même si leur efficacité aurait pu être renforcée par des mises en garde soulignant l'urgence de l'intervention. Cependant, l'identification des risques liés au projet pendant la phase d'évaluation était satisfaisante, car la Banque a fait appel à son expérience acquise dans le cadre du financement des projets d'infrastructure de ce pays, pour définir plusieurs conditions préalables au décaissement du prêt. Le risque relatif à la faible capacité institutionnelle avait été supprimé en incluant la création du CDP et de la CGP et leur dotation en personnel, au nombre des conditions préalables au décaissement du prêt. Toutefois, la Banque aurait été plus anticipative en informant mieux le GK des détails relatifs aux conditions préalables à la prise d'effet du prêt.

4.8.3 Les missions de supervision de la Banque étaient assez régulières. Six des missions effectuées pendant la durée de l'exécution du projet étaient semestrielles. La Banque ne disposait pas de cellule de S&E et comptait entièrement sur les consultants en suivi et évaluation recrutés par l'IDA. Cette omission n'avait pas influé négativement sur le projet, car les consultants avaient favorisé le renforcement du contrôle de qualité de la CGP, en ajoutant un niveau supplémentaire de supervision interne du projet.

4.8.4 Les consultants vérificateurs de l'IDA effectuaient également des contrôles trimestriels, favorisant ainsi l'identification et le règlement, en temps opportun, des problèmes éventuels, ainsi que le renforcement de la performance et de la qualité du rendement de la de la CGP, des consultants et des entrepreneurs.

4.8.5 Il était quelque peu difficile de fournir à l'EIRP des compétences techniques, en raison du problème lié aux ressources humaines. En effet, la Banque n'avait pas détaché un spécialiste des routes, chargé de la supervision du volet routes au sein du projet. Par conséquent, les deux volets du projet étaient supervisés par l'ingénieur des eaux, ce qui favorisa probablement les résultats légèrement meilleurs enregistrés dans le cadre de la réhabilitation des installations du secteur de l'eau.

4.8.6 La Banque n'informait pas rapidement la CGP de tous les décaissements, notamment ceux relatifs aux entrepreneurs d'ingénierie. Cette situation était problématique pour la CGP qui pouvait difficilement rapprocher les données relatives aux sommes décaissées par la Banque, au titre du projet. Le problème s'était aggravé en raison de l'absence de personnel préposé aux décaissements dans la délégation des missions de contrôle déterminantes effectuées par la Banque, qui aurait apporté des éclaircissements. L'absence d'un responsable de ce dossier ou d'un bureau local au Kenya, constituait un facteur plus aggravant. Par conséquent, il était difficile de prendre rapidement des décisions capitales relatives au projet et notamment aux ordres de modifications pour lesquels il fallait l'avis de la Banque. Comme en témoignent les ordres de modification de 5 contrats, qu'avait dû payer le GK, parce que la CGP ne pouvait pas convenablement recueillir l'avis de la Banque, dès que le problème s'était posé. Par ailleurs, certains retards ne pouvaient être évités au Kenya, tels que les retards de paiements, car il fallait solliciter les fonds du compte spécial, vers le compte du projet libellé en shillings kenyans. Cette situation était partiellement imputable aux problèmes de logistique à Abidjan, alors que la Banque s'appropriait à se délocaliser à Tunis.

4.8.7 La Banque avait également imposé l'utilisation d'un logiciel de gestion financière et technique, qui ne pouvait être pleinement exploité, en raison des limites de l'étendue de l'ENEP et de l'EIRP. Il n'avait pas été conçu localement et n'était pas adapté aux conditions locales. Par ailleurs, il était difficile de modifier le système, puisque le code source n'était pas facilement accessible. Par conséquent, la situation était problématique et retarda, dès le début, les travaux de la CGP.

4.8.8 Le Groupe de la Banque n'avait assuré que très peu de coordination avec les cofinanciers. La Banque n'avait pris contact que pour demander au GK de fournir la preuve de la prise d'effet du prêt octroyé par l'IDA et de l'accord de prise en charge, par l'IDA, des services d'experts-conseils, au titre du projet. Le solde des prêts n'avait pas été utilisé et fut par la suite annulé, en raison du manque de coordination entre l'IDA et le groupe de la Banque, pouvant entraîner la clôture anticipée du prêt octroyé par l'IDA.

4.8.9 L'usage à la Banque prévoyait un délai de 28 jours pour les décaissements, démontrant ainsi un manque de souplesse, dans le cadre d'un projet d'urgence. Pendant la période de mise en œuvre, ce délai n'avait jamais été respecté et n'était pas compatible avec le délai, respecté, de 44 jours fixé par les cofinanciers de l'IDA.

4.9 Principaux facteurs influant sur la performance de la mise en œuvre

4.9.1 Facteurs non contrôlés par le Gouvernement

4.9.1.1 La performance du Groupe de la Banque, dont les répercussions sur le projet étaient diverses, figure au nombre des facteurs non contrôlés par le GK. La Banque avait rapidement donné suite à la demande d'aide et stipulé les conditions préalables à la prise d'effet du prêt, dans le but de réduire les risques de retard de démarrage. Cependant, les délais d'exécution fixés par le Groupe de la Banque n'étaient pas réalistes pour une opération d'urgence ; aussi, les retards inutiles qui en avaient résulté avaient-ils entraîné des frais d'intérêts pris en charge par le GK. Cette situation s'ajoutait aux difficultés liées aux délais de passation des marchés, fixés par la Banque, qui causèrent également des retards. Facteur aggravant, on ne disposait pas de responsable dans le pays, susceptible de résoudre les problèmes à mesure qu'ils se posaient. Le système financier et de gestion - "Powerworks" utilisé dans le cadre de l'ENEP et de l'EIRP, avait été imposé au Gouvernement par le Groupe de la Banque. Ce système s'est avéré inefficace pour le projet, sous plusieurs aspects. En effet, le logiciel ne pouvait être pleinement exploité, en raison de ses limites. Puisqu'il n'avait pas été conçu localement, il ne bénéficiait pas d'appui sur le plan local, n'avait pas de code source et ne pouvait être modifié que par ses concepteurs, qui devaient faire le voyage Gambie-Kenya et retour.

4.9.1.2 Un autre facteur était lié aux entrepreneurs et aux consultants. Leurs travaux étaient largement satisfaisants, tous les objectifs ayant été atteints. Cependant, le rendement médiocre de deux consultants, lié à leur incapacité à produire des dessins contractuels détaillés dès le début des travaux réalisés sur 5 routes, avait entraîné une sous-évaluation, l'utilisation partielle des ressources du prêt, et partant, l'augmentation de la charge du GK en raison des coûts de variations.

4.9.2 Facteurs contrôlés par le Gouvernement

4.9.2.1 Le GK contrôlait les facteurs liés à l'engagement des pouvoirs publics, à la nomination du personnel clé, aux fonds de contrepartie et à la capacité institutionnelle. Le Gouvernement s'était pleinement engagé dans le cadre de l'ENEP et de l'EIRP, d'où la création de la CGP au sein de la Présidence de la République. En outre, la Commission de la Fonction publique (CFP), composée de neuf secrétaires permanents, tenait des réunions mensuelles pour renforcer les opérations de supervision. Tous les financements de contrepartie ainsi que les dépenses hors budget étaient effectués en totalité et à temps.

4.9.2.2 Deux types de personnels avaient été nommés à la CGP. Des professionnels techniques provenant de tous les ministères compétents, ainsi que le personnel non fonctionnaire, chargé de la gestion du projet, recruté par appel à candidature. La capacité administrative de la CGP avait été renforcée par des ressources fournies sur demande.

4.9.2.3 Les différences institutionnelles entre le Comité directeur du projet (CDP) et la Cellule de gestion du projet (CGP) avaient provoqué des retards inutiles dans la phase de mise en œuvre.

4.9.3 Facteurs contrôlés par l'organisme d'exécution

4.9.3.1 Les facteurs contrôlés par l'organisme d'exécution étaient liés à la gestion, à la dotation en personnel, à l'utilisation de l'assistance technique, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'à la participation des bénéficiaires. Dès le départ, les bénéficiaires des infrastructures à réaménager au niveau du district, avaient été sollicités dans le cadre des évaluations initiales et de la sélection subséquente des sous-projets de réhabilitation. Les CUD avaient identifié les sous-projets des districts sinistrés et les avaient hiérarchisés dans tous les secteurs pour approbation de la CGP, en fonction des disponibilités budgétaires. La participation et l'engagement total des CUD, notamment des commissaires de district, à travers les représentations provinciales de l'administration et des ministères compétents, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, sont dignes d'intérêt.

4.9.3.2 La CGP avait bénéficié d'une assistance technique sous la forme de six firmes d'experts-conseils en ingénierie qui avaient été impliquées dès le début et affectées dans six régions géographiques, avec pour mission d'examiner les priorités soumises, de réaliser les dessins détaillés des sous-projets retenus, d'élaborer les dossiers d'appel d'offres y afférents, d'assister la CGP pendant le processus d'appel d'offres, y compris dans le cadre de l'évaluation des soumissions et de la supervision ou du suivi des entrepreneurs sélectionnés, de leur mobilisation à l'achèvement du contrat.

4.9.3.3 La dotation de la CGP en personnel était multiforme, car le personnel provenait aussi bien de la Fonction publique que du secteur privé. Leur coordination nécessitait des programmes de travail précis, le respect scrupuleux des exigences des contrats et une supervision effective sur le terrain.

4.9.4 Autres facteurs influant sur la mise en œuvre

4.9.4.1 La modification de la portée et de la conception du projet avait mis en péril sa réussite et entraîné les retards et la sous-évaluation des dépenses. Cette situation était principalement imputable aux chiffres de l'évaluation obtenus à partir des estimations des ministères sectoriels, réalisées avant l'élaboration des rapports de conception par les conseillers techniques. Facteur aggravant, l'étendue des travaux de certains sous-projets du secteur routier avait été modifiée davantage. Les défaillances observées dans les estimations des contributions physiques et des coûts unitaires de base en sont la conséquence. Il en est de même des disparités entre les prix et la provision pour aléa de construction.

4.9.4.2 La dévaluation du shilling Kenyan avait également contribué à la sous-évaluation des dépenses, mais on pourrait considérer qu'elle eut un effet positif sur l'aboutissement du projet. En effet, elle favorisa l'augmentation des fonds à l'achèvement du projet, lesquels fonds auraient servi, avec un peu d'initiative, à la réhabilitation des infrastructures additionnelles, plutôt que d'être annulés. La CGP devait, entre autres, veiller au paiement rapide des entrepreneurs, des fournisseurs, des consultants et d'autres prestataires de services. Dans la plupart des cas, elle s'est principalement acquittée de cette mission. Toutefois, les retards de paiement enregistrés étaient imputables au seuil élevé fixé pour les paiements directs, ainsi que les délais d'exécution pour le transfert des fonds du compte spécial vers le compte du projet libellé en shillings.

5. LEÇONS, RECOMMANDATIONS ET SUIVI

Le succès de l'EIRP, dont divers volets serviront de référence aux futures opérations de secours, ainsi qu'aux projets d'infrastructures des secteurs routier et hydraulique, était 'mitigé'. L'EIRP avait donc servi de réveil permettant de faire face aux problèmes de réhabilitation, aux catastrophes et aux urgences. L'EIRP était adapté à la situation du pays et à la stratégie d'aide de la Banque. Il a atteint tous ses objectifs importants visant la remise en état de la majorité des infrastructures dévastées. L'EIRP a également eu des répercussions positives sur les conditions socioéconomiques des populations sinistrées et posé le fondement pour des opérations et des activités de maintenance plus viables, au sein du nouveau cadre institutionnel des secteurs routier et hydraulique, qui depuis lors a été mis en vigueur par le GK.

Certes, les performances des différentes parties (GK, Banque et cofinanciers) étaient satisfaisantes, quant à la réaction rapide et adéquate aux besoins du pays en situation d'urgence, mais il conviendrait de se pencher sur les questions de coordination et de souplesse lors des opérations similaires futures. La Banque aurait été plus active si elle avait joué son rôle consultatif, afin de réduire la charge du GK dont la contribution au projet avait augmenté de 8% et utilisé le solde restant des prêts. Le problème relatif à la viabilité permanente des infrastructures réhabilitées, constitue le point négatif d'un projet, du reste réussi. Le GK devrait renforcer les interventions sur le terrain, bien que les nouvelles stratégies et les départements consolident leurs opérations dans ces secteurs, notamment dans le secteur routier.

5.1 Leçons

5.1.1 Le haut niveau d'engagement du Gouvernement du Kenya dans le cadre de la catastrophe El Nino et la création de la CGP à la Présidence de la République, témoignent de la manière dont il conviendrait d'exécuter les projets de réhabilitation liés aux catastrophes, lorsque le pays ne dispose pas de politiques, procédures et systèmes adéquats, y afférents. Cependant, il convient de relever que la stabilité des institutions et un bon leadership sont des préalables à une meilleure gestion des programmes de réhabilitation d'urgence.

- La création d'une CGP centralisée à la Présidence de la République avait été longuement débattue pendant la préparation du projet et fixée de commun accord comme condition préalable à la prise d'effet du prêt. La raison d'être de la création d'une unique CGP centralisée à la Présidence était liée à l'urgence des délais de réaction requis et non pas à la dimension multisectorielle des interventions. La principale leçon à retenir porte davantage sur la possibilité qu'avait la CGP de recourir aux procédures de passation des marchés et de paiement allégées, et moins sur sa localisation dans une structure publique.
- Le recrutement, par appel à candidature, de trois personnels de gestion du projet non fonctionnaires, avait considérablement contribué à l'amélioration de la gestion du projet, ainsi qu'au respect des délais d'exécution du projet. Les programmes de travail précis ; le respect scrupuleux des conditions des contrats, l'efficacité des firmes d'experts-conseils dans le cadre de la supervision des activités d'ingénierie, de l'élaboration des dessins détaillés, des dossiers d'appel d'offres et des adjudications, ainsi que de la supervision des contrats, ont permis de mener à bien les contrats, avant leurs dates de clôture. Ces bonnes pratiques de gestion peuvent être transposées dans n'importe quel département ministériel. La transposition du comité de direction du projet, comme organe de supervision ne sera pas facile lors des opérations ultérieures. En effet, il ne sera pas aisé de réunir neuf secrétaires permanents, au moins une fois par mois, pendant 30 mois. Toutefois, leur fonction peut se transposer à un niveau exécutif moins élevé.

5.1.2 Le recours au mécanisme de prêt habituel de la Banque, ainsi qu'aux politiques de passation des marchés, de décaissement et d'exécution, n'est pas indiqué dans le cadre des projets de réhabilitation d'urgence, suite à une catastrophe, car les délais constituent une condition essentielle. Dans certains cas, il était impossible de respecter scrupuleusement les exigences, en raison du caractère urgent du projet.

- De nombreux retards enregistrés dans la phase de mise en œuvre étaient imputables à ces politiques. Par exemple, certaines responsabilités relatives à la passation de marchés et aux décaissements assumées à Abidjan auraient pu, en l'occurrence, être déléguées à la CGP, car la supervision et les mesures de sauvegarde étaient renforcées. En effet, le RAP avait également révélé que dans le cadre de certains marchés financés par l'IDA, des activités d'adjudication des contrats et des décaissements d'un certain montant, étaient déléguées à la CGP qui ne s'en référait pas à Washington. En conséquence, la CGP avait pu traiter 120 dossiers de passation des marchés de l'IDA, et seulement 30 dossiers de la Banque au cours de la même période.

5.1.3 Le recours aux firmes privées pour les opérations de vérification financière et technique trimestrielles, permet d'alléger ou d'ajuster les procédures de passation des marchés et de paiement, sans toutefois sacrifier la supervision adéquate des dépenses publiques.

- La firme indépendante d'audit avait joué un rôle pivot et positif dans le cadre de la gestion professionnelle aussi bien de l'EIRP que de l'ENEP. Bien que mandatées par les conseils de la Banque, en vue de l'approbation du prêt, le GK considérait ces opérations de vérification trimestrielles, comme un important niveau supplémentaire de supervision de la gestion du projet, prouvant ainsi l'engagement du GK à veiller à la gestion rationnelle et efficace du projet. La firme d'audit avait été recrutée dans le cadre d'un appel à candidature et était financée par le prêt IDA. La CGP pouvait s'inspirer des rapports de vérification technique pour soutenir leurs volets de contrôle de qualité et plus tard, aider la Banque dans le domaine de l'audit.

5.1.4 Des procédures allégées de passation de marchés et de paiements, ainsi qu'une saine gestion des marchés publics, sont nécessaires à la bonne exécution d'un projet de réhabilitation des infrastructures. Elles peuvent aisément se transposer dans les autres situations de catastrophe ou d'urgence.

- L'allègement des procédures de passation des marchés et de paiement au sein des systèmes du GK, en vue du respect des calendriers fixés d'un commun accord, dans le cadre de l'ENEP, était une bonne initiative. Ainsi, le GK avait pu réduire de 50% en moyenne les délais d'exécution, pour attribuer les marchés IDA.

5. La prompt réaction des donateurs, aussi bien l'IDA que le Groupe de la Banque, offre une indication de l'approche à adopter dans le cadre de la réhabilitation d'urgence, suite à une catastrophe.

6. Il est indispensable de bien tenir compte du pays et des risques potentiels, pour réduire les délais de mise en œuvre.

7. La participation active des communautés dans les phases de mise en œuvre des projets de réhabilitation suite à une catastrophe, constitue une condition préalable aux projets tels que l'EIRP.

8. Des délais de décaissement irréalistes et l'absence de coordination conjointe de ces délais avec les cofinanciers, pourraient favoriser la sous-utilisation des fonds du projet.

9. Il conviendrait de se pencher, dès le début, sur les questions relatives à la durabilité des installations réaménagées après un sinistre, et de mettre en place des dispositions de transition adéquates à cet effet. Par exemple, les autorités locales devraient signer les certificats d'achèvement et leurs besoins en maintenance devraient être pris en charge par le biais du mécanisme de TCER(Taxe d'entretien routier).

5.2 Recommandations et suivi

5.2.1 Pour l'emprunteur

5.2.1.1 Il conviendrait d'inclure les questions relatives à la viabilité des installations réhabilitées, dans les réformes sectorielles, la politique d'urgence en cas de catastrophe, ainsi que dans les activités visant l'amélioration des organisations du GK qui participent aux opérations d'urgence et le renforcement de leur efficacité.

5.2.1.2 Le recrutement des experts de haut niveau, fonctionnaires et non fonctionnaires au sein de la CGP et du CDP, ne doit pas se transposer aux opérations 'ordinaires'. Cette disposition ne devrait s'appliquer qu'en cas d'urgence ou de preuve de gestion indélicate dans la Fonction publique.

5.2.2 Pour la Banque

5.2.2.1 Il est nécessaire que la Banque développe un autre système de conception de projets doté de règles et de directives d'exécution souples, qui se situerait entre l'actuelle politique d'intervention en cas d'urgence et le mécanisme de prêt ordinaire, pour les projets relatifs à la réhabilitation des installations suite à une catastrophe.

5.2.2.2 Le recours aux opérations de vérification technique, financière et de gestion, trimestrielles ou semestrielles, s'était avéré très bénéfique et utile pour ce projet. En conséquence, la Banque devrait les prévoir dans tous les projets financés au sein des PMR.

5.2.2.3 Dans le cadre des projets de construction, la Banque devrait s'assurer que les Cellules de gestion de projet (CGP) sont bien structurées et dotées d'un personnel technique compétent, chargé de contrôler et de vérifier les dossiers et le respect des conditions sur les sites des projets, et le cas échéant, demander aux conseillers techniques des explications y afférentes. On évitera ainsi les modifications de la portée du projet, tout en réduisant les variations de projet.

5.2.2.4 Des efforts devraient être faits pour mieux adapter les délais de décaissements à la situation du pays, afin d'éviter les nombreuses extensions des projets financés par la Banque, notamment lorsque des cofinanciers y participent.

5.2.2.5 La Banque devrait, autant que faire se peut, faciliter la mise en place des mécanismes de S&E à différents niveaux (ministères compétents, agence centrale d'urgence, autorités locales, etc.) dans le pays, en vue du suivi en temps réel des résultats obtenus et des potentielles répercussions du projet sur les communautés et institutions.

5.2.2.6 Il faudrait examiner la possibilité d'appliquer les conclusions et leçons de l'EIRP et de l'ENEP, dans le cadre des projets de réhabilitation, dans les pays fragiles.

MATRICE MCEP DU PROJET – KENYA: PROJET EL NINO DE REHABILITATION DES INFRASTRUCTURES

Résumé explicatif	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses importantes
<p><u>But:</u></p> <p>1. Offrir de l'eau potable et des services d'hygiène publique à tous les Kenyans.</p> <p>2. Améliorer l'efficacité des systèmes de transport routier.</p>	<p>1.1 Amélioration des statistiques de couverture en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement</p> <p>1.2 Baisse de l'incidence de maladies d'origine hydrique ainsi que des dépenses de santé y afférentes.</p> <p>2.1 Baisse des coûts d'entretien de véhicules.</p> <p>2.2 La région est plus facilement accessible par la route.</p> <p>2.3 Le transport des marchandises est plus aisé.</p>		<p>1.1 Rapports de la Division centrale des statistiques</p>	<p>(But général):</p> <p>1. Le Gouvernement entreprend des investissements durables dans les secteurs.</p> <p>2. Le Gouvernement met en œuvre des réformes sectorielles.</p>
<p><u>Objectifs des projets:</u></p> <p>1. Restaurer les infrastructures socio-économiques essentielles afin d'amortir les effets de El Nino.</p>	<p>Evaluation</p>	<p>Données réelles / REPP</p>	<p>1.1 Rapports finaux d'achèvement des travaux.</p> <p>1.2 Rapports finaux des Consultants.</p> <p>1.3 Rapports d'audit trimestriels et annuels.</p> <p>1.4 Rapports d'étape bimensuels.</p> <p>1.5 Rapport d'achèvement de projet.</p>	<p>(Objectif du projet):</p> <p>1. Le Gouvernement s'engage à améliorer les infrastructures d'approvisionnement en eau, d'assainissement et de transport.</p>
<p><u>Réalisations:</u></p> <p>1. Les adductions d'eau ont été remises à leur état d'avant El Nino dans 33 villes/villages de 13 districts situés dans 3 provinces.</p> <p>2. Mise à disposition et utilisation de produits chimiques destinés au traitement de l'eau.</p> <p>3. Le matériel hydrométrique a été remplacé. Le réseau national de contrôle des ressources hydriques a été remis en état.</p> <p>4. Réhabilitation de 74 routes dans 8 districts situés dans 2 provinces, soit 405 km.</p>	<p>1.1 4 prises d'eau en rivière ont été réhabilitées, 17 ont été reconstruites et protégées; 41 km de canalisations de transmission et de distribution ont été construits ainsi que 3 réservoirs surélevés et 3 stations modulaires de traitement d'eau; 3 stations de pompage ont été réhabilitées, des équipements de pompage, des générateurs et des panneaux électriques ont été remplacés, dans 33 villes, 13 districts situés dans 3 provinces.</p> <p>2.1 Environ 390 tonnes d'alun et 124 tonnes de chlorure de chaux tropical ont été offertes pour le traitement de l'eau.</p> <p>3.1 205 supports, 200 poteaux et montants, et 12 moulinets ont été fournis et installés.</p> <p>4.1 2 routes de catégorie A, 9 routes de catégorie C, 21 routes de catégorie D, 31 routes de catégorie E, 11 voies d'accès, 1 route de catégorie L et 1 route de catégorie CD, ont été réhabilitées, soit 405 km.</p>	<p>1.1 3 prises d'eau en rivière et 1 prise d'eau sous-lacustre ont été réhabilitées, 17 prises d'eau en rivière ont été reconstruites et protégées, 6 nouvelles sources d'eau, 6 forages et 4 puits ont été aménagés et équipés de pompes, 41 km de canalisations de transmission et de distribution ont été remaniés, 3 réservoirs surélevés et 3 stations modulaires de traitement d'eau ont été construits, 3 stations de pompage ont été réhabilitées, des équipements de pompage, des générateurs et des panneaux électriques ont été remplacés dans 36 réseaux d'eau de 33 villes et 13 districts situés dans 3 provinces</p> <p>2.1 390 tonnes d'alun et 124 tonnes de chlorure de chaux tropical ont été offertes;</p> <p>3.1 239 supports, 200 poteaux et montants et 12 moulinets ont été remplacés dans le réseau national de contrôle des ressources en eau;</p> <p>4.1 3 routes de catégorie C, 17 routes de catégorie D, et 8 routes de catégorie E ont été réhabilitées, soit 464,7 km.</p> <p>Impacts:</p> <p>a) 35% et 45% de réduction des coûts de transport des produits et intrants agricoles;</p>	<p>1.1 Rapports finaux d'achèvement des travaux.</p> <p>1.2 Rapports d'audit trimestriels et annuels.</p> <p>1.3 Rapports d'étape bimensuels.</p> <p>1.4 Rapport d'achèvement de projet</p> <p>1.5 Observations directes à l'évaluation</p>	<p>(Résultat):</p> <p>1. Le GK met en œuvre ses stratégies en vue de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures d'approvisionnement en eau et d'assainissement ainsi que des infrastructures routières.</p>

		b) 5-33% de réduction des dépenses liées à l'utilisation de véhicules; c) 10-50% de réduction des frais de transport quotidien; d) 10-50% d'augmentation des recettes tirées du transport; e) 25-70% de réduction des délais de route; f) jusqu'à 50% de réduction des retards à l'école.		
Activités:	1. Intrants (en millions d'UC)			(Activités):
	<u>Evaluation</u>		<u>Données réelles</u>	
1. Préparation des études détaillées, des devis estimatifs et des dossiers d'appels d'offres et approbation par la Banque.	1.1 Produits chimiques 0,15		0,14	1.1 Prévisions à l'évaluation
	1.2 Matériel hydrométrique. 0,19		0,15	1.2 Budgets gouvernementaux adoptés
2. Détachement de personnels locaux supplémentaires à la Cellule de gestion des projets (PMU).	1.3 Travaux d'adduction d'eau 4,86		3,93	1.3 Rapports d'étape
	1.4 Travaux routiers 7,55		4,09	1.4 Rapports de supervision:
3. Acquisition des biens et ouvrages;	1.5 Services de consultants <u>1,55</u>		<u>1,70</u>	1.5 Audits techniques, financiers et de gestion
	Total <u>14,30</u>		<u>10,01</u>	1.6 Documents comptables des décaissements
	<u>2. Ressources:</u>			1.7 RAP
	FAD 11,52		7,09	
	IDA 1,35		1,05	
	GK <u>1,43</u>		<u>1,87</u>	
	Total <u>14,30</u>		<u>10,01</u>	
				1. Le projet ENEP financera la préparation des études détaillées, des dossiers d'appels d'offres, la supervision des travaux et les audits.
				2. Toutes les mesures d'achat seront mises en œuvre au moment prévu.
				3. Le GK mettra à disposition dans les délais les fonds de contrepartie; les factures seront traitées et payées à temps.
				4. La mise en œuvre du projet n'est pas retardée.
				5. Le calendrier de mise en œuvre est respecté.

MÉCANISMES INSTITUTIONNELS (POUR LE SUIVI) LORS DU REPP - ROUTES

Projets routiers et types de routes	Structure et programme des opérations	Ressources financières destinées à l'entretien des projets	Dispositions administratives pour la poursuite des opérations
3 routes de catégorie C	L'EIRP à travers les Comités routiers de districts	24% du fonds constitué grâce à la taxe prélevée sur le carburant doit être distribué aux Comités routiers de districts impliqués dans l'entretien des routes.	Le fonds est permanent; autrement dit, tant que les Comités routiers de district incluront ces routes dans leurs programmes de voirie annuels, les opérations d'entretien de celles-ci seront maintenues.
17 routes de catégorie D	L'EIRP à travers les Comités routiers de districts	16 % du fonds constitué de la taxe prélevée sur le carburant doit être distribué aux comités routiers de districts impliqués à raison de 5 millions de shillings Kenyans par circonscription.	Le fonds est permanent; autrement dit, tant que les Comités routiers de district incluront ces routes dans leurs programmes de voirie annuels, les opérations d'entretien de celles-ci seront maintenues.
8 routes de catégorie E	L'EIRP à travers les Comités routiers de districts.	16 % de la taxe prélevée sur le carburant doivent être distribués aux comités routiers de districts impliqués à raison de 5 millions de shillings.	Le fonds est permanent; autrement dit, tant que les Comités routiers de district incluront ces routes dans leurs programmes de voirie annuels, les opérations d'entretien de celles-ci seront maintenues.
Autres commentaires	Au Kenya, la construction et l'entretien des routes relèvent de la responsabilité du Gouvernement qui en est également le propriétaire. Les communautés ayant été indemnisées pour les terrains sur lesquels les routes ont été construites, elles ne peuvent plus s'impliquer dans l'entretien de celles-ci. Toutefois, ces communautés prennent de plus en plus conscience de la nécessité de préserver et de veiller à la durabilité des routes.		

MECANISMES INSTITUTIONNELS (POUR LE SUIVI) LORS DU REPP - EAU

Appropriations des projets liés à l'eau	Structure et programme des opérations	Ressources financières destinées à l'entretien des projets.	Dispositions administratives pour la poursuite des opérations
GK	La structure opérationnelle du GK nécessite une participation accrue des divers utilisateurs d'eau. Le GK met également en place des politiques et une réglementation appropriées.	Le financement sera assuré grâce: 1. aux ressources budgétaires. 2. à la vente de l'eau. 3. à la participation du secteur privé. 4. au partage des coûts.	L'administration au niveau du district et les responsables techniques des adductions d'eau.
Autorités locales	Les autorités locales ont eu recours au personnel technique pour les opérations d'adduction d'eau. Le GK soutient également les autorités locales afin qu'elles révisent leurs procédures et leurs attitudes vis-à-vis de ces opérations.	Le financement sera assuré grâce : 1. aux ressources budgétaires. 2. à la vente de l'eau. 3. à la participation du secteur privé.	1. Les autorités locales envisagent de céder quelques adductions d'eau à des sociétés privées. 2. Les autorités locales ont amélioré les compétences de leur personnel technique afin d'assurer une meilleure exploitation des adductions d'eau.
Communautés locales	Les communautés forment des comités qui sont sensibilisées quant aux principes de bonne gestion en les dotant des connaissances et des compétences à travers des programmes de formation locaux.	Les projets communautaires sont entretenus grâce : 1. au partage des coûts. 2. à la vente de l'eau. 3. aux contributions des membres. 4. à la participation du secteur privé. 5. aux ONG.	Le GK a entrepris de former en permanence les communautés sur les questions relatives à l'exploitation et à la maintenance. Les autorités au niveau du district assistent la communauté dans le cadre des principales opérations.
Autres commentaires	Le Ministère compétent en matière de fourniture et de gestion de l'eau met en place des structures visant à impliquer les utilisateurs/bénéficiaires de l'eau à toutes les phases du processus de développement de l'approvisionnement en eau afin que ceux-ci puissent plus tard assurer la relève et prendre possession du projet. (Quant à savoir qui est l'actuel propriétaire des projets d'approvisionnement en eau, il ressort de l'Etude de base effectuée sur le suivi et évaluation de 35% des projets financiers de la BAD/IDA que les communautés possèdent et gèrent 40% des projets d'adduction d'eau de référence). En fin de compte, le Département de l'aménagement hydraulique préparera les communautés locales en matière de bonne gestion de l'eau et des principes d'exploitation.		

CRITERES D'EVALUATION

No.	Indicateurs des Composantes	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	<u>Evaluation de la pertinence et de la qualité à l'entrée</u>	3	Satisfaisante
i)	Conformité avec la stratégie globale de développement du pays.	3	L'EIRP était conforme aux stratégies sectorielles des secteurs de l'eau et des routes. Le projet constitue également la base de la nouvelle politique de gestion des catastrophes. Ces stratégies s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de développement du pays.
ii)	Conformité avec la stratégie d'assistance de la Banque.	3	L'EIRP a rempli les conditions d'une intervention telles que définies dans la politique d'assistance de la Banque.
iii)	Politique macroéconomique	3	Le projet a abordé les politiques macroéconomiques du Kenya en offrant, notamment dans le court terme, de nouvelles opportunités d'emplois dans les districts affectés, en améliorant le réseau de transport routier et en réduisant le temps imparti à la corvée d'eau.
iv)	Politique sectorielle	3	Le projet a amélioré l'efficacité du système de transport ainsi que l'accès à l'eau potable ; tout cela contribue indirectement à la croissance économique.
v)	Réforme de la politique gouvernementale	3	Les méthodologies du processus d'acquisition et de gestion qui ont été testées dans le cadre de l'ENEP et de l'EIRP ont été intégrées dans les activités des ministères du GK.
vi)	Réduction e la pauvreté	S/O	
vii)	Egalité sociale et des sexes	S/O	
viii)	Préoccupations environnementales	3	Le projet a rempli son mandat en matière environnementale, et les opérations de réhabilitation n'ont eu de retombées négatives dans aucun secteur.
ix)	Développement des ressources humaines	3	A court terme, le projet a permis la création d'emplois et l'amélioration indispensable des compétences de la main d'œuvre impliquée dans la construction. A plus long terme, les personnels détachés auprès de la Cellule de gestion du projet (PMU) ont regagné leurs structures d'origine avec de nouvelles compétences et actuellement, ils contribuent à la mise en œuvre de nouvelles techniques de gestion des acquisitions et du projet.
x)	Développement institutionnel	3	Les départements ministériels du GK deviennent plus efficaces grâce à l'amélioration des méthodes d'acquisition et des techniques de gestion du projet actuellement mises en œuvre.
xi)	Développement du secteur privé	3	Pas d'implication à grande échelle, mais l'accent mis par le PMU sur la bonne performance et sur la nécessité de

No.	Indicateurs des Composantes	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
			résilier immédiatement les contrats en cas de mauvaise performance a amené les entrepreneurs du secteur privé à améliorer leurs prestations. L'EIRP a également amélioré ses capacités.
xii)	Intégration économique régionale	S/O	
xiii)	Qualité à l'entrée (notamment le niveau des exigences, de complexité, des risques, etc.)	3	En règle générale, une préparation judicieuse et la prise de conscience des risques ont permis de limiter l'éternel problème de retards dans la mise en œuvre des projets du Groupe de la Banque au Kenya.
2	Réalisation des objectifs & résultats ("Efficacité")	2.7 (≈3)	Satisfaisante
i)	- Objectif de la politique du secteur de l'eau: permettre aux populations de s'approvisionner en eau de bonne qualité et en quantité suffisante tout près de leurs domiciles. - Objectif de la politique du secteur routier: améliorer l'efficacité des systèmes de transport routier.	3	Le projet a effectivement amélioré le réseau routier en peu de temps. Il a considérablement contribué à la concrétisation de la politique du secteur de l'eau en mettant de l'eau potable à la portée de la majorité de la population.
ii)	Objectifs physiques (résultats)	3	Les routes et les installations d'approvisionnement en eau et d'assainissement remises en état ont produit de bons résultats; du reste, les objectifs ont été dépassés dans le secteur d'approvisionnement en eau.
iii)	Objectif financier	2	Le produit du prêt a été utilisé conformément aux conditions régissant l'accord de prêt et avec un accent particulier sur l'économie et l'efficacité. La plupart des devis estimatifs initiaux étaient manifestement surévalués. En outre, le GK a payé en faveur de l'EIRP un montant supérieur de 8,7% au budget prévu.
iv)	Objectifs du développement institutionnel Capacité nationale, sectorielle et des organismes d'exécution.	3	L'EIRP et l'ENEP ont créé des conditions propices qui ont permis aux personnels provenant des ministères d'acquérir une précieuse expérience qui leur permettrait à l'avenir de gérer et d'exécuter des projets d'urgence et autres dans leurs ministères respectifs.
v)	Objectifs et buts sociaux	3	Les études d'impact de l'IDA mettent en évidence une amélioration des impacts sociaux sur la population.
vi)	Objectifs environnementaux	3	Absence de données des conditions de base, bien que le projet ait réduit l'éventualité de nouvelles inondations dans les zones affectées ainsi que la prévalence de maladies d'origine hydrique, en améliorant l'accès à l'eau potable.
vii)	Objectifs du secteur privé en matière de développement	3	L'amélioration du transport routier a considérablement stimulé l'activité économique, notamment la remise en

No.	Indicateurs des Composantes	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
			état du réseau de transport des produits agricoles.
3	Efficacité	3	Satisfaisant
i)	Indicateurs de rentabilité	3	L'EIRP a été économiquement avantageux, étant donné que 61,57% seulement du montant estimatif original a été utilisé.
4	Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisant
i)	Capacité nationale	3	Les ministères d'exécution impliqués dans l'EIRP ont des méthodes d'acquisition simplifiées et des processus de gestion du projet efficaces.
ii)	Organisme d'exécution	3	De nouvelles politiques d'urgence et une meilleure coordination des ministères compétents sont envisagées.
5	Viabilité	2	Insatisfaisante
i)	Validité technique (notamment facilitation de l'O&M, disponibilité du financement périodique)	2	La viabilité est rendue plus effective par une maintenance préventive/systématique et non par des réfections comme c'est le cas actuellement. Le financement périodique n'est pas assuré.
ii)	Engagement permanent de l'emprunteur (y compris le cadre juridique/réglementaire)	2	On a noté une certaine négligence même pour de simples opérations comme l'entretien du drainage.
iii)	Appui sociopolitique (y compris la participation du bénéficiaire)	2	L'appui du bénéficiaire est élevé, mais inefficace dans la pratique. Des politiques sont mises en œuvre en vue d'une éventuelle amélioration à l'avenir.
iv)	Viabilité économique	2	Elle n'est pas assurée
v)	Viabilité financière	2	Elle n'est pas assurée étant donné que les fonds disponibles et potentiels sont inférieurs aux besoins.
vi)	Mécanismes institutionnels (Mesures afférentes à l'organisation et à la gestion)	2	En raison d'autres problèmes, rien ne garantit que de nouveaux mécanismes institutionnels rendront le projet plus viable.
vii)	Viabilité environnementale	2	Elle est effective dans le secteur de l'eau; mais dans le secteur routier, le défaut de réfection et d'entretien pourrait engendrer des problèmes environnementaux tels que des inondations.
viii)	Résistance aux facteurs exogènes	2	L'absence de cohérence et d'efficacité limite la résistance aux autres facteurs externes.
6	Indicateur de la performance globale	3	Satisfaisant

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR

Indicateurs de composantes	Note (1 à 4)	Observations
1. <u>Qualité de la préparation:</u> - Adhésion, participation des bénéficiaires - Engagement du Gouvernement - Politiques macroéconomiques & sectorielles - Mécanismes institutionnels (fonds de contrepartie)	3 3 3 3	Satisfaisante Satisfaisant, voir 4.6 etc. Simples et réalisables. Satisfaisant.
2. <u>Qualité de la mise en œuvre</u> - Affectation du personnel clé - Performance managériale de l'organisme d'exécution. - Recours à l'assistance technique - Ajustements à mi-parcours - Respect du calendrier et des coûts.	3 3 3 3 2	Les problèmes initiaux ont été résolus plus tard Satisfaisante Satisfaisant Satisfaisants Des ajustements à mi-parcours ont été judicieusement effectués, bien que cela se soit soldé par le non respect du calendrier et des coûts.
3. Respect des engagements.	3	Généralement satisfaisant après la résolution des problèmes initiaux.
4. Efficacité du suivi & évaluation et des rapports	3	A intervalles réguliers, le RAP de l'emprunteur était produit sans délai à la fin du projet.
<u>Performance globale de l'emprunteur</u>	2.9 (≈3)	Satisfaisante

PERFORMANCE DE LA BANQUE

Indicateurs de composantes	Note (1 à 4)	Observations
<p>A l'identification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concordance du projet avec la stratégie de développement du Gouvernement. - Concordance du projet avec la stratégie de la Banque pour le pays. - Implication du Gouvernement/des bénéficiaires. - Originalité du projet. 	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Les mesures prises par la Banque pour faire face à El Nino ont été suscitées par la demande du GK de stimuler l'activité économique dans les zones affectées.</p> <p>Oui et satisfaisant</p> <p>La Banque a intégré les évaluations du comité d'urgence du GK dans son appréciation.</p> <p>Etablir la Cellule de gestion du projet à la Présidence de la République, mais en instituant un contrôle indépendant et en impliquant le secteur privé.</p>
<p>Lors de la préparation du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence de l'appui de la Banque. - Appui de la Banque en temps utile. 	<p>3</p> <p>3</p>	<p>Pertinent et opportun.</p>
<p>A l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des analyses techniques, économiques, financières, institutionnelles, sociales, environnementales. - Pertinence des conditions et des engagements. - Efficacité des instruments de prêt. - Suffisance de l'enveloppe financière. - Qualité de la coordination avec d'autres donateurs/partenaires - Plans de mise en œuvre et de supervision (notamment les indicateurs de performance, les besoins en matière de S&E) 	<p>3</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Essentiellement satisfaisante, sauf en ce qui concerne les surestimations.</p> <p>Tous n'étaient pas applicables à une situation d'urgence du projet. Voir 3.1</p> <p>Suffisante.</p> <p>Enveloppe suffisante, bien que manifestement surévaluée, ce qui a entraîné d'importantes annulations.</p> <p>Passablement satisfaisante, en dépit du fait qu'elle aurait pu être améliorée à travers une meilleure coordination de l'échéancier des décaissements.</p> <p>Satisfaisants</p>
<p>A la supervision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel de la Banque en nombre suffisant (compétences, temps & continuité) - Résolution de problèmes - Capacité d'adaptation à l'évolution de la conjoncture. 	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Pour l'essentiel, le personnel de la Banque est en nombre suffisant certes, mais cette situation aurait pu être améliorée par combinaison équilibrée des compétences.</p> <p>Satisfaisante</p>

<ul style="list-style-type: none">- Efficacité du suivi des recommandations/décisions- Evaluations réalistes lors des EPPP/RAPP- Attention accordée à l'éventuel impact sur le développement social.- Attention accordée aux questions de viabilité.	3 S/O 3 2	Satisfaisante, bien que nécessitant une meilleure coordination des questions inhérentes aux décaissements. Efficace S/O Satisfaisante Non satisfaisante, étant donné que le RAP a jugé la viabilité satisfaisante alors qu'il était évident que des problèmes de viabilité se poseraient.
<u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u>	2.9 (≈ 3)	Satisfaisante

FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE ET LES RESULTATS DE LA MISE EN OEUVRE

Facteurs ayant une incidence positive (+) ou négative (-) sur la mise en œuvre et les réalisations des principaux objectifs

Facteurs	Importants	Partiels	Négligeables	S/O	Observations
1. Non soumis au contrôle du Gouvernement					
1.1 Prix du marché mondial				●	
1.2 Evénements naturels			+		Pas de nouveaux événements pendant la réhabilitation
1.3 Performance de la Banque		+			La réaction de la Banque et la supervision qu'elle a assurée par la suite ont contribué au succès de l'EIRP.
1.4 Performance des entrepreneurs/consultants			-		Bien que la performance soit généralement bonne, deux sous-contrats étaient mauvais et ils ont failli compromettre l'aboutissement du projet.
1.5 Guerre civile				●	
2. Soumis au contrôle du Gouvernement					
2.1 Politiques macroéconomiques				●	
2.2 Politiques sectorielles		+			Des politiques sectorielles simples ont contribué à la bonne réalisation des objectifs du projet.
2.3 Engagement du Gouvernement	+				Le GK était engagé et il a mis en place toutes les structures pour assurer le succès de l'EIRP
2.4 Nomination des personnels clés	+				Nomination en toute indépendance du Directeur et d'autres personnels clés
2.5 Fonds de contrepartie	+				Le GK a été efficace dans ce domaine en effectuant promptement les paiements
2.6 Capacité administrative	+				Bonne et déterminante pour une bonne mise en œuvre du projet.
3. Soumis au contrôle de l'organisme d'exécution					
3.1 Gestion	+				Programmes de travail assortis d'un calendrier, respect scrupuleux des termes du contrat et mise au point des mesures de supervision.
3.2 Dotation en personnel	+				Le personnel est recruté parmi les meilleurs agents de la fonction publique et du secteur privé.
3.3 Recours à l'assistance technique		-			Les problèmes d'omission survenus au cours de l'examen des caractéristiques techniques par des assistants techniques, ont été en partie à l'origine de deux ordres de modification qui auraient pu faire avorter le projet.
3.4 Suivi & Evaluation		+			S & E convenablement effectué sur le site de chaque sous-projet en plus de la supervision assurée par la CEP.
3.5 Participation du bénéficiaire		+			Les comités de district impliqués dans la sélection des sites doivent être réhabilités.
4- Facteurs ayant une incidence sur la mise en œuvre.					

4.1 Modification de la portée/taille/conception du projet.		-			Les modifications intervenues dans le projet ont failli en compromettre l'aboutissement.
4.2 Lacunes dans l'estimation des apports matériels, les coûts des unités de base.			-		De mauvaises estimations se sont soldées par une surestimation des coûts.
4.3 Insuffisance des provisions pour hausse des prix/pour aléa de construction.			-		De mauvaises estimations se sont soldées par une surestimation des coûts.
4.4 Changement des taux de change, des mécanismes financiers et institutionnels.			+		La dévaluation du shilling Kenyan a augmenté les rentrées de fonds du projet.
4.5 Calendrier d'exécution irréaliste.		-			Le Groupe de la Banque a élaboré des calendriers qui étaient irréalisables et n'intégraient pas suffisamment la nature urgente du projet.
4.6 Qualité de la gestion, y compris de la gestion financière.	+				Le personnel qualifié a utilisé des méthodes innovatrices d'acquisition et autres méthodes de gestion des projets.
4.7 Retards dans la sélection des personnels/consultants/entrepreneurs et dans la réception des fonds de contrepartie.			-		Des retards ont été enregistrés au départ en ce qui concerne le choix de nouveaux gestionnaires de projet, et pour que le GK accepte les structures et les procédures de sélection des cabinets de consultants.
4.8 Inefficacité des procédures d'acquisition et de décaissement.			-		Les procédures étaient efficaces.

DOCUMENTS EXAMINES / CONSULTES

1. Banque Africaine de Développement / OECD; Perspectives économiques africaines, 2005/2006
2. Fonds Africain de Développement; Proposition d'un prêt FAD de UA 14,30 millions d'UC pour financer " Le projet El Nino" de réhabilitation des infrastructures, 9 septembre, 1998; ADF/EC/BD/WP/98/18
3. Fonds Africain de Développement et Banque Africaine de Développement; Directives de la politique d'aide d'urgence, 11 août 1998; ADF/BD/WP/98/41
4. Fonds Africain de Développement; "Projet El Nino" de réhabilitation des infrastructures, Rapport d'achèvement de projet, 20 août 2004, ADF/BD/IF/2004/131
5. Gouvernement du Kenya; Projet "El Nino" de réhabilitation des infrastructures, Rapport d'achèvement de projet – Contribution des emprunteurs; ADB Credit F/KEN/INF-REH/99/26
6. Banque Mondiale; Projet El Nino d'action d'urgence; Rapport d'achèvement de la mise en œuvre, 24 juin 2002.
7. Banque Mondiale; rapport d'évaluation du personnel; Projet d'infrastructure de transport urbain, 3 janvier 1996;
8. Contrat de performance (01/07/2005 au 30/06/2006) Ministère des Routes et des Travaux publics
9. Document de réforme du sous-secteur routier
10. Note d'information sur l'appui de la BAD au sous-secteur routier
11. Récapitulatif du réseau national des routes classées
12. Kenya Roads Board: Annual Public Records Programme (Exercice budgétaire 2005/2006)
13. Banque Mondiale, Rapport d'évaluation de l'impact social de l'ENEP
14. Rapport d'évaluation de l'impact socio-économique du S&E
15. Kenya Roads Board: Programme annuel des voies publiques (2005/2006)
16. Projet d'infrastructure de transport urbain au Kenya – Procédures suivies pour l'exécution des contrats relatifs au projet KUTIP
17. Rapport d'audit financier (EIRP) (10/07/03 – 31/12/03) – Price Waterhouse – Coopers.
18. Kenya Roads Board (KRB) – Plan stratégique 2003-2008
19. Kenya Gazette Supplement No. 107 – ACTS, 2002 – The Water Act
20. Legislative Supplement No. 38 – The Water Act (Plan of Transfer of water services Rules, 2005)
21. Draft Services provision Agreement between Lake Victoria South Water Services Board and Kericho Water and Sanitation Company, Kenya.
22. Guide sur les réformes du secteur de l'eau, Kenya.
23. Politique nationale de gestion des catastrophes – 11/2004, Présidence de la République, Kenya.