

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



GHANA

**REVUE DE L'ASSISTANCE DE LA BANQUE AU
SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU
DEVELOPPEMENT RURAL**

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

14 décembre 2005

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Abréviations et sigles	i-ii
Préface	iii
Résumé analytique	iv-vii
1. Introduction et contexte	1
1.1 Objectifs de l'évaluation	1
1.2 Portée de l'évaluation	1
1.3 Méthodologie et approche utilisées	3
1.4 Le contexte macroéconomique au Ghana	3
1.5 Aperçu général des opérations du Groupe de la Banque	5
2. Stratégie nationale/gouvernementale dans le secteur de l'agriculture et du développement rural	7
2.1 Evolution de la stratégie gouvernementale dans le secteur de l'agriculture	7
2.2 La question de la pauvreté	10
3. Stratégie du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural	13
3.1 Evolution de la stratégie du Groupe de la Banque	13
3.2 Documents de stratégie par pays	13
3.3 La Politique de 1990 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture	14
3.4 La Politique de 2000 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural	14
3.5 Conformité des stratégies du GDG avec celles du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture	15
4. Evaluation globale de l'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural	16
4.1 Evaluation globale des projets	16
4.2 Pertinence et qualité lors du démarrage du projet	16
4.3 Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité)	18
4.4 Efficience dans l'affectation et l'utilisation des ressources	20
4.5 Impact sur le développement institutionnel	22
4.6 Durabilité des résultats obtenus/acquis	23
4.7 Bref examen des projets en cours	24
4.8 Performance globale de l'aide du Groupe de la Banque	26
5. Performance dans l'exécution	27
5.1 Performance de l'emprunteur	27
5.2 Performance du Groupe de la Banque	30
5.3 Coordination entre les donateurs et cofinancement	34

6. Impact social et économique de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana	37
6.1 Impact socioéconomique et réduction de la pauvreté	37
6.2 Impact sur les femmes, le genre et la sécurité alimentaire	37
6.3 Impact sur l'environnement	38
6.4 Promotion et participation du secteur privé	38
6.5 Intégration régionale	38
6.6 Participation communautaire	38
7. Conclusions, leçons tirées et recommandations	39
7.1 Conclusions	39
7.2 Leçons tirées	40
7.3 Recommandations	40
7.4 La voie à suivre	42

ANNEXES

Annexe 1 Synthèse de l'évaluation de chaque projet et/ou programme
Annexe 2 Liste des documents consultés/utilisés

Liste des Tableaux

	<u>Page</u>
Tableau 1.1 Ghana: Liste des projets/opérations du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture	2
Tableau 1.2 Ghana: Taux moyens annuels de croissance du PIB et de croissance sectorielle entre 1972-2002	4
Tableau 1.3 Ghana: Répartition sectorielle des engagements du Groupe de la Banque (compte non tenu des annulations)	6
Tableau 1.4 Ghana: Récapitulation des opérations en cours	6
Tableau 4.1 Aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture au Ghana : Synthèse de l'évaluation des projets – Projets achevés	21
Tableau 4.2 Aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture au Ghana: Synthèse de l'évaluation des projets – Projets en cours	26
Tableau 5.1 Retards dans l'exécution des projets/programme lignes de crédit financés par le Groupe de la BAD au Ghana dans le secteur de l'agriculture et du développement rural	36

Le présent rapport a été préparé par Dr. A.Falusi et Dr E. Nyakotey (consultants), sous la supervision de M. E.K.N. MPANDE, Fonctionnaire en chef chargé de l'évaluation subséquente au Département de l'évaluation des opérations. Pour tout contact à ce sujet, bien vouloir s'adresser à M. GETINET GIORGIS, Département de l'évaluation des opérations, poste 2041, ou à M. E.K.N. MPANDE, poste 2574.

ABREVIATIONS ET SIGLES

AAGDS	=	Stratégie d'accélération de la croissance et du développement agricole
AgDB	=	Banque ghanéenne pour le développement agricole
AGSSIP	=	Programme d'investissement d'appui aux services agricoles
ASRP	=	Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture
AT	=	Assistance technique
BAD	=	Banque africaine de développement
BADEA	=	Banque arabe pour le développement économique de l'Afrique
BM	=	Banque mondiale
CDF	=	Cadre global de développement
CDP	=	Projet de développement de l'anacardier
CE	=	Contrôle et évaluation
CEDEAO	=	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COCOBOD	=	Office ghanéen de commercialisation du cacao
CP	=	Projet de culture mécanisée du coton pluvial
CRP	=	Projet de réhabilitation de la cacaoculture
CWIQ	=	Questionnaire sur les principaux indicateurs de bien-être
DFID	=	Ministère britannique pour le développement international
DSP	=	Documents de stratégie par pays
DSRP	=	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EES	=	Etudes économiques et sectorielles
EIRR	=	Taux de rendement économique interne
EU	=	Union européenne
FAD	=	Fonds africain de développement
FAO	=	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation
FASR	=	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FAT	=	Fonds d'assistance technique
FCDP	=	Projet de développement des cultures vivrières
FIDA	=	Fonds international de développement agricole
FMI	=	Fonds monétaire international
FND	=	Fonds nordique de développement
FSN	=	Fonds spécial du Nigeria
GDG	=	Gouvernement du Ghana
GDHS	=	Enquête démographique et sanitaire au Ghana
GIDA	=	Autorité ghanéenne pour le développement de l'irrigation
GLSS	=	Enquête sur le niveau de vie au Ghana
GPRSP	=	Plan stratégique de promotion de la croissance et de réduction de la pauvreté
IDA	=	Association internationale de développement
IDI	=	Impact sur le développement institutionnel
IVRP	=	Projet de développement de la culture du riz dans les vallées de l'intérieur
KIP	=	Projet d'irrigation de Kpong
LDC	=	Ligne de crédit
LDP	=	Projet de développement de l'élevage
MFEP	=	Ministère des Finances et de la Planification économique
MOFA	=	Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture
MTADP	=	Programme de développement de l'agriculture à moyen terme
MTADS	=	Stratégie de développement de l'agriculture à moyen terme

NIB	=	National Industrial Bank of Ghana
NCWD	=	Conseil national sur les femmes et le développement
NRMP	=	Projet de gestion des ressources écologiques et naturelles
NRP	=	Projet rizicole de Nasia
ODA	=	Administration (britannique) pour le développement outre-mers
OMS	=	Organisation mondiale de la santé
ONG	=	Organisation non gouvernementale
OP	=	Projet d'usine d'huile de palme
OPEP	=	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PAS	=	Programme d'ajustement structurel
PCTM	=	Pâte chimico-thermomécanique
PEPP	=	Perspectives économiques et programmation par pays
PIB	=	Produit intérieur brut
PIV	=	Projet d'infrastructures villageoises
PMR	=	Pays membres régionaux
PNB	=	Produit national brut
PNUD	=	Programme des Nations Unies pour le développement
PPMED	=	Direction des politiques, de la planification, du contrôle et de l'évaluation
PPTE	=	Pays pauvres très endettés
PRE	=	Programme de redressement économique
RAP	=	Rapport d'achèvement de projet
REPP	=	Rapport d'évaluation de la performance des projets
RFSIP	=	Services financiers ruraux et d'appui institutionnel
SAC	=	Stratégie d'accélération de la croissance
SCRP	=	Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
SIPP	=	Projet des plantations industrielles de Subri
SSID	=	Projet de développement de l'irrigation à petite échelle
SSIDP	=	Projet de développement de l'irrigation à petite échelle
TREI	=	Taux de rendement économique interne
TRFI	=	Taux de rentabilité financière interne
UEP	=	Unités chargées de l'exécution des projets
UNICEF	=	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VAN	=	Valeur actuelle nette

PREFACE

1. La présente évaluation a été conduite au Ghana au cours de la période de février à mars 2003. Son principal objectif était d'évaluer la pertinence et la cohérence de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana, en général, de même que la réalisation des objectifs d'une telle aide en termes : a) d'impact sur le développement de l'économie nationale ; b) d'impact souhaité sur le développement socioéconomique du pays ; c) de contribution à la réduction de la pauvreté, au renforcement des capacités humaines et institutionnelles, de promotion de l'essor du secteur privé, et d'amélioration des conditions de vie dans le pays.

2. La présente évaluation a couvert onze projets achevés ayant bénéficié de l'aide du Groupe de la Banque. Elle a également permis d'examiner brièvement sept opérations en cours afin de faire ressortir les tendances les plus récentes de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture du Ghana et d'évaluer le degré d'application, aux projets et programmes récents financés par le Groupe de la Banque, des leçons tirées et des recommandations faites à la suite des expériences antérieures. L'évaluation de l'impact de l'aide du Groupe de la Banque s'est effectuée sur la base des cinq critères suivants : pertinence et qualité lors du lancement du projet ; réalisation des objectifs de développement et obtention des résultats attendus (efficacité) ; efficience dans l'affectation et l'utilisation des ressources ; impact sur le développement institutionnel ; et durabilité des avantages et des résultats.

3. La Banque tient à exprimer sa gratitude aux responsables et autres individus, de même qu'aux organisations qui ont fourni des informations et des idées, et consacré du temps à la présente évaluation. Il est clair que l'équipe d'évaluation n'aurait pas pu s'acquitter de sa tâche de manière satisfaisante sans la coopération, l'assistance et la collaboration de nombreux acteurs et bénéficiaires participant à l'exécution des divers projets financés, au fil des années par le Groupe de la Banque, depuis que celui-ci intervient dans le secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana.

RESUME ANALYTIQUE

1. Le présent rapport évalue i) la qualité de la conception de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque, en particulier la pertinence des objectifs stratégiques initialement identifiés pour l'aide du Groupe de la Banque par rapport aux objectifs sectoriels globaux de développement du pays ; ii) l'alignement des objectifs de développement visés dans le cadre des projets sur les objectifs sectoriels de développement, et la contribution des projets à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des groupes ciblés dans les zones couvertes par les projets ; iii) les leçons tirées et les recommandations faites en matière de politiques et de stratégies, dans la perspective de la stratégie future du Groupe de la Banque concernant l'aide au secteur de l'agriculture au Ghana ou dans d'autres pays membres régionaux (PMR).

2. La présente évaluation couvre l'ensemble du portefeuille du Groupe de la Banque destiné au secteur de l'agriculture et du développement rural. Elle a porté sur onze projets déjà achevés. Elle a aussi permis d'examiner brièvement huit projets en cours, approuvés entre 1997 et 2001, afin de faire ressortir les tendances les plus récentes de la stratégie du Groupe de la Banque concernant l'aide au secteur de l'agriculture au Ghana, et de déterminer le degré d'application des recommandations faites et des leçons tirées à la suite des expériences antérieures. Etant donné que ces projets et études sont en cours et que nombre d'entre eux ont été lancés depuis moins de deux ans, il est trop tôt pour en évaluer les résultats. En conséquence, les conclusions portant sur la performance globale du Groupe de la Banque sont basées sur les onze projets achevés (voir les tableaux 4.1 et 4.2, dans la section 4).

3. L'évaluation est basée sur des dossiers et documents de projets et de politique mis à la disposition de l'équipe d'évaluation par le Groupe de la Banque et le Gouvernement ghanéen (voir l'annexe 2), et sur les conclusions établies par l'équipe d'évaluation à l'issue de sa mission de février/mars 2003 au Ghana.

4. L'équipe a évalué la performance de l'aide du Groupe de la Banque sur la base des cinq critères suivants : pertinence et qualité lors du lancement du projet ; réalisation des objectifs de développement et obtention des résultats attendus (efficacité) ; efficacité dans l'affectation et l'utilisation des ressources ; impact sur le développement institutionnel ; et durabilité des avantages et des résultats. La méthodologie utilisée consistait à appliquer ces critères à chaque projet et à additionner les résultats pour déterminer la performance globale. Les conclusions, leçons et recommandations de l'évaluation sont basées sur ces résultats.

5. La politique ghanéenne de développement agricole a pour principal objectif de moderniser, renforcer et diversifier le secteur de l'agriculture en vue de réaliser, au niveau national, la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et un approvisionnement adéquat en matières premières à des prix compétitifs, en vue de promouvoir la production industrielle. Le processus de modernisation vise à contribuer substantiellement à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des pauvres des zones rurales, grâce à l'amélioration de la productivité agricole, tout en oeuvrant à l'accélération de la croissance industrielle.

6. La stratégie gouvernementale ci-dessus, axée sur l'accélération du développement agricole et la réduction de la pauvreté, est conforme, dans l'ensemble, à la politique révisée de 2000 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural,

laquelle définit la ligne d'action et les principes directeurs du Groupe de la Banque dans ses interventions dans les PMR. S'agissant des interventions dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, la stratégie du Groupe de la Banque vise essentiellement la réduction de la pauvreté et la promotion de la sécurité alimentaire ; l'accélération de la croissance économique, la gestion judicieuse des ressources naturelles et la protection de l'environnement ; et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

7. Les opérations du Groupe de la Banque au Ghana ont démarré en 1973. Au 31 décembre 2002, la Banque avait déjà engagé 622,23 millions d'unités de compte (UC), compte non tenu des annulations, au titre de 63 opérations couvrant 48 projets, 10 études, 2 projets d'appui institutionnel et 3 prêts à l'appui de réformes. Six (6) opérations relevant pour l'essentiel du guichet du secteur privé, d'un montant de 60,05 millions d'UC, ont été annulées. Le guichet de la BAD a financé 18 opérations d'un montant de 191,25 millions d'UC, compte non tenu des annulations, contre 44 opérations d'un montant de 428,71 millions d'UC, compte non tenu des annulations, pour le FAD/FAT, et 1 opération d'un montant de 2,27 millions d'UC pour le Fonds spécial du Nigeria (FSN).

8. Les opérations de prêts de la Banque au Ghana ciblent principalement le secteur de l'agriculture et du développement rural qui représente environ 35,95% du portefeuille du Groupe de la Banque dans ce pays, contre 15,39 % pour le secteur de l'industrie, 12,61 % pour le secteur des transports, 12,40 % pour le secteur des services publics, 11,43 % pour le secteur social, et enfin 12,22 % pour les projets multisectoriels.

9. Les opérations du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural ont démarré en 1973, avec le financement du projet rizicole de Nasia. Au 31 décembre 2002, la Banque avait engagé 223,71 millions d'UC, compte non tenu des annulations, au titre de 25 opérations couvrant 14 projets, 5 études, 4 lignes de crédit, 1 projet d'appui institutionnel et 1 prêt à l'appui de réformes. Au niveau sous-sectoriel, le Groupe de la Banque a financé 13 opérations dans le sous-secteur des cultures vivrières et 1 opération dans chacun des sous-secteurs de l'élevage, de la cacaoculture et des forêts, plus 9 autres opérations liées au développement rural, à la réduction de la pauvreté, à l'appui, aux programmes de développement communautaire (en faveur des femmes) et aux lignes de crédit.

10. En termes de priorités et objectifs nationaux, le portefeuille du Groupe de la Banque destiné au secteur de l'agriculture et du développement rural s'est avéré pertinent. Les projets financés étaient conformes aux objectifs nationaux et aux objectifs spécifiques du secteur et des sous-secteurs du développement agricole et rural, tels qu'énoncés dans les instruments nationaux de développement élaborés par le Gouvernement du Ghana (GDG).

11. Il ressort de l'évaluation que la qualité de l'élaboration des premiers projets et de leur évaluation de faisabilité technique et économique est généralement modeste. Il en est particulièrement ainsi des projets financés par le Groupe de la Banque avant les réformes économiques et structurelles intervenues au milieu des années 80, par exemple le projet rizicole de Nazia, le projet de culture mécanisée du coton pluvial et les usines d'huile de palme. Les insuffisances dans l'élaboration de ces projets s'expliquent également par le peu d'attention accordée aux analyses techniques clés et à l'étude du marché, ainsi que par les risques inhérents aux projets.

Conclusions

12. La performance globale des projets évalués est satisfaisante, sauf pour le projet rizicole de Nazia, le projet de culture mécanisée du coton pluvial, les usines d'huile de palme et le projet de développement communautaire en faveur des femmes.

13. La Banque a fourni les ressources financières tant souhaitées pour appuyer les efforts de développement du GDG, de même que les devises indispensables pour financer les projets dans le secteur de l'agriculture et du développement rural pendant la grave crise économique des années 70. Elle a également contribué à mettre en place et à approfondir des réformes macroéconomiques et sectorielles, par le biais de ses prêts à l'appui (ERSOI, en 1984, et ASRP, en 1987). En décaissant rapidement les lignes de crédit au bénéfice de la Banque ghanéenne pour le développement agricole (AgDB), le Groupe de la Banque a amélioré la base financière de l'AgDB. Il a également fourni aux opérateurs économiques engagés dans des activités agricoles de production, de transformation et de commercialisation en amont, les capitaux dont ils avaient tant besoin à court et moyen termes. La plupart des projets ont atteint leurs objectifs de promotion de la croissance agricole (en particulier la production alimentaire), d'augmentation du revenu tiré de l'agriculture ou du revenu des populations rurales, de création d'emplois dans les zones rurales, de préservation des devises ou des recettes, et de réduction de la pauvreté dans les zones rurales. Au nombre des résultats obtenus, il y a lieu de citer le renforcement des capacités des organismes publics et privés et des associations paysannes, ainsi que l'aménagement d'infrastructures économiques et sociales telles que les voies de desserte, les établissements scolaires, les dispensaires et centres de santé, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement.

Leçons tirées

14. Les leçons suivantes ont été tirées de l'évaluation : i) un environnement macroéconomique propice est nécessaire pour le succès de l'exécution des projets, comme en témoigne la différence entre les résultats obtenus par les projets financés par la Banque entre 1970 et 1983, et ceux des projets financés entre 1984 et 2001, qui ont été exécutés avec relativement plus de succès ; ii) une approche participative associant à la fois les bénéficiaires des projets et la Banque dans l'identification, l'élaboration, l'évaluation de faisabilité technique et économique, et la sélection des projets, avec des objectifs spécifiques bien définis et vérifiables, est également nécessaire pour que les projets aboutissent aux résultats attendus ; iii) le succès de l'exécution d'un projet agricole dépend en partie de l'appui des agriculteurs au concept sous-tendant un tel projet, dans la mesure où les agriculteurs concernés sont les principaux acteurs et bénéficiaires du projet, et en partie de la capacité de l'emprunteur à honorer ses obligations financières au titre du projet et à respecter les règlements et procédures de la Banque ; iv) la pertinence du projet constitue une condition nécessaire, mais non suffisante du succès du projet, étant donné que la qualité du projet, lors de son lancement, en termes de faisabilité technique des interventions, est une condition nécessaire additionnelle du succès du projet.

Recommandations

15. Les principales recommandations émanant de la présente évaluation sont les suivantes : i) il est nécessaire d'améliorer la qualité du projet en entreprenant des études économiques et sectorielles (EES) préalables ; ii) il est nécessaire de définir clairement les activités à entreprendre dans le cadre du projet et de fixer des cibles réalistes, avec des

indicateurs objectifs et vérifiables, basés sur des données fiables, afin de faciliter le contrôle et l'évaluation de l'exécution du projet, de même que l'évaluation de son impact ; iii) il est nécessaire d'associer tous les acteurs, dans le cadre d'une approche participative durable, à toutes les phases du projet ; iv) l'association de tous les acteurs doit être effective dès les phases initiales de l'exécution du projet jusqu'aux phases de la supervision, du contrôle et de l'évaluation, et ce, pendant toute la durée du projet ; v) l'évaluation du succès de l'exécution du projet doit être entreprise le plus rapidement possible après l'achèvement du projet, pour éviter la perte de données pertinentes ; vi) il est nécessaire, avant l'approbation du prêt, d'évaluer l'environnement socio-économique et le cadre juridique et institutionnel, y compris le système agraire en vigueur dans la zone du projet, afin d'éviter des retards indus à l'avenir dans l'exécution du projet ; vii) il est nécessaire de réduire au minimum le temps écoulé entre la date d'approbation du prêt et la date de signature et de prise d'effet de l'accord de prêt ; viii) il est nécessaire d'intensifier le dialogue entre la Banque et les PMR, de bâtir de nouveaux partenariats et de renforcer les partenariats existants avec le secteur privé qui doit participer davantage à la conception et à l'exécution des projets futurs (voir le paragraphe 6.4) ; ix) il est nécessaire de mieux cibler les zones rurales démunies où vivent les groupes les plus vulnérables à la pauvreté, et d'accorder une attention spéciale à l'identification et à la promotion de projets rémunérateurs à financer par le Groupe de la Banque dans de telles zones (voir le paragraphe 2.2.11).

La voie à suivre

- a) Il est impérieux que le Groupe de la Banque entreprenne des EES dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Ces EES peuvent être entreprises individuellement par le Groupe de la Banque ou conjointement avec d'autres partenaires au développement tels que la Banque mondiale et le FIDA.
- b) Les investissements destinés aux projets d'irrigation à petite échelle et de développement de l'agriculture et de l'élevage constituent de puissants instruments potentiels de génération de revenu et de réduction de la pauvreté. Toutefois, l'impact du Groupe de la Banque sur le développement agricole et rural et sur la réduction de la pauvreté sera plus grand et plus durable encore si l'aide financière est étroitement liée à une réforme d'ensemble visant à encourager une déréglementation plus poussée du marché et à promouvoir le développement du secteur privé.
- c) Les ressources du FAT devraient être augmentées substantiellement pour appuyer les efforts de renforcement des capacités des ministères, des départements et des institutions, ainsi que celles des bénéficiaires des projets (y compris les ONG) dans les domaines de l'administration, de l'exécution, du contrôle et de l'évaluation des programmes et projets.

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 Objectifs de l'évaluation

1.1.1 L'évaluation a été entreprise pour déterminer :

- a) la qualité de la conception de la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide ;
- b) la pertinence des objectifs identifiés dans la stratégie initiale d'aide, en termes de leur impact sur le développement, et la conformité de ces objectifs avec les objectifs sectoriels globaux du pays ;
- c) le degré d'efficacité dans la réalisation des objectifs de la stratégie d'aide, en termes d'impact sur les activités de développement économique et d'amélioration du bien-être des groupes ciblés dans les zones couvertes par les projets ;
- d) le degré de conformité des objectifs de la stratégie d'aide avec ceux du secteur, et leur contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration du bien-être des groupes ciblés dans les zones couvertes par le projet.

1.1.2 En plus des objectifs généraux ci-dessus, l'évaluation visait également à déterminer :

- e) si oui ou non la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide a eu l'impact souhaité sur des questions multisectorielles telles que l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'accélération de la croissance économique, la gestion des ressources naturelles, la protection de l'environnement, l'égalité entre les hommes et les femmes, la promotion du secteur privé et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, toutes questions couvertes par la stratégie d'intervention du Groupe de la Banque, au titre de l'aide ;
- f) le degré d'efficacité de la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide, en termes de son effet global sur le développement du secteur agricole et rural au Ghana, afin de promouvoir la réflexion sur les bonnes pratiques, tirer des leçons et faire des recommandations, sur la base des conclusions de l'évaluation.

1.2 Portée de l'évaluation

La présente évaluation porte sur l'évolution du secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana au fil des années. Bien qu'elle couvre l'ensemble du portefeuille du Groupe de la Banque destiné au secteur de l'agriculture et du développement rural dans ce pays, l'évaluation n'a été faite de manière détaillée que pour onze projets spécifiques déjà achevés. Toutefois, 8 projets approuvés entre 1997 et 2001 ont également été examinés brièvement afin de faire ressortir les tendances les plus récentes de la stratégie du Groupe de la Banque concernant l'aide au secteur de l'agriculture au Ghana, et de déterminer

le degré d'application des recommandations faites et des leçons tirées à la suite des expériences antérieures, dans le cadre de l'exécution des projets et programmes récents financés par le Groupe de la Banque. Etant donné que ces projets sont en cours et que nombre d'entre eux ont été lancés il y a moins de deux ans, il est trop tôt pour en évaluer les résultats. En conséquence, les conclusions portant sur la performance globale du Groupe de la Banque sont basées sur les onze projets achevés (voir le tableau 1.1).

Tableau 1.1

**Ghana : Liste des projets/opérations du Groupe de la Banque
dans le secteur de l'agriculture**

N°	Projet	Date d'approbation	Montant approuvé et source (millions d'UC)	Etat d'exécution
1.	Projet rizicole de Nasia	17/9/73	3,51 [BAD]	Achevé
2.	Culture du coton pluvial	20/8/75	3,2 [BAD]	Achevé
3.	Usines d'huile de palme	31/3/76	2,0 [BAD]	Achevé
4.	Première ligne de crédit à l'AgDB	26/9/80	7,36 [FAD]	Achevé
5.	Etude sur l'irrigation de Kpong	16/12/83	1,47 [FAT]	Achevé
6.	Plantations industrielles de Subri	15/11/84	14,73 [FAD]	Achevé
7.	Deuxième ligne de crédit à l'AgDB.	13/12/84	13,81 [FAD]	Achevé
8.	Prêt pour la réhabilitation du secteur de l'agriculture	26/6/87	18,60 [FAD]	Achevé
9.	Réhabilitation de la cacaoculture	25/4/88	25,85 [FAD- 6,62 & BAD- 19,23]	Achevé
10.	Projet d'irrigation de Kpong	17/9/90	25,32 [FAD-23,24 FAT- 2,08]	Achevé
11.	Développement communautaire en faveur des femmes	18/6/91	2,05 [FAD - 2,0 FAT- 0,5]	Achevé
12.	Etude sur l'irrigation à petite échelle	4/9/92	1,84 [FAD]	Achevé
13.	Troisième ligne de crédit à l'AgDB. Développement des cultures vivrières	24/11/93	23,0 [FAD]	Achevé
14.	Développement de l'irrigation à petite échelle.	12/10/97	10,0 [FAD]	En cours
15.	Etude de faisabilité sur le développement des agro-industries	4/12/97	15,0 [BAD]	En cours
16.	Quatrième ligne de crédit à l'AgDB.	10/9/98	0,702 [FAT]	En cours
17.	Etude sur l'aménagement des Plaines Afram	14/7/99	15,0 [BAD]	En cours
18.	Programme spéciale (pilote) sur la sécurité alimentaire	3/5/00	0,95 [FAT]	En cours
19.	Services financiers ruraux-appui institutionnel	17/5/00	0,71 [FAT]	En cours
20.	Culture de l'anacardier	7/9/00	5,0 [FAD]	En cours
21.	Culture du riz dans les vallées intérieures	31/10/00	9,89 [FAD]	En cours
22.	Développement de l'élevage	3/1/01	14,95 [FAD]	En cours
23.		10/10/01	19,6 [FAD]	En cours

Source : Département pays de la BAD, Région Ouest.

1.3 Méthodologie et approche utilisées

Dans l'évaluation de la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide, l'équipe a passé en revue les documents directifs et les dossiers des projets mis à sa disposition par le Groupe de la Banque et le GDG (voir l'annexe 2). Elle a également mené des consultations avec des fonctionnaires du Ministère des Finances et de la Planification économique (MFEP), du Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (MOFA) et d'autres ministères, y compris les départements et institutions relevant d'eux, ainsi qu'avec les administrateurs et les acteurs clés des projets, y compris les bénéficiaires des projets et les partenaires au développement (les donateurs). Ces consultations ont été complétées par les conclusions des missions dépêchées sur place au Ghana en février et mars 2003.

1.4 Le contexte macro-économique au Ghana

1.4.1 L'économie ghanéenne a connu une longue période de déclin entre la moitié des années 60 et le début des années 80, lorsque des réformes macroéconomiques et structurelles ont été introduites dans le pays. Ce déclin s'expliquait par les lacunes des politiques de développement dont les conséquences étaient la baisse de la production, le délabrement des infrastructures, la surévaluation des taux de change (et partant l'imposition de taxes implicites sur les exportations), la baisse des investissements et un taux élevé d'inflation¹.

1.4.2 Entre 1972 et 1975, le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) du Ghana, en termes réels, s'est maintenu à moins de 1% par an. Entre 1976 et 1982, le PIB n'a cessé de baisser d'environ 0,8% par an, ce qui a entraîné une chute vertigineuse du revenu par tête d'habitant de l'ordre de 4,1% par an (voir le tableau 1.2 ci-dessous). Cette mauvaise performance de l'économie était principalement imputable aux faibles cours, sur le marché international, des produits de base exportés par le Ghana (cacao et or), à l'augmentation du prix du pétrole et à la sécheresse récurrente. A cela, il fallait ajouter les politiques peu judicieuses de gestion de l'économie. La précarité de la situation des finances publiques reflétait la faible performance du commerce extérieur. Les recettes fiscales augmentaient d'environ 21% par an, mais les dépenses publiques enregistraient une plus forte augmentation annuelle de l'ordre de 30% entre 1970 et 1980, avec comme conséquence une série de déficits budgétaires. A la suite de l'aggravation de ces déficits, le gouvernement a dû recourir à l'emprunt sur le marché intérieur des capitaux pour financer les activités économiques. Entre 1977 et 1983, l'expansion de l'emprunt domestique a été consacrée, à hauteur de 90%, au financement du secteur public. La balance des paiements du pays subissait également des pressions.

¹ Pour une analyse détaillée de la performance et des politiques macroéconomiques et sectorielles du Ghana pendant la période de 1965 à 1983, voir Eboe, Hutchful. *Ghana's Adjustment Experience : The Paradox of Reform*. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD)/Woeli Publishing Services, Accra, 2002, pp. 53-92.

Tableau 1.2**Ghana : Taux moyens annuels de croissance du PIB et de croissance sectorielle entre 1972 et 2002**

	1972-1975	1976-1982	1983-1986	1987-1990	1991-1995	1996-1999	2000-2002
PIB	0,61	-0,79	3,59	5,2	4,5	4,4	4,1
Agriculture	-2,3	1,4	1,5	1,3	2,7	4,6	3,5
Industrie	1,9	-7,6	5,6	7,0	4,3	4,8	3,8
Services	0,2	1,2	5,7	7,9	6,1	6,9	5,1

Source: d'après Aryeteey et al., tableaux 1.1.1.2 & 1.7 (pages 9,14 et 24) et Documents de stratégie par pays (DSP) de la BAD pour 1996-1998, 1999-2001 et 2002-2004.

MOFA : *An overview of Economic Policy and Budget for 2003.*

1.4.3 Pour faire face à la crise économique, le GDG, avec l'assistance de la Banque mondiale (BM) et du Fonds monétaire international (FMI), a préparé et lancé, en avril 1983, le Programme de redressement économique (PRE) couvrant la période de 1983-1988. Le PRE comprenait deux phases : la phase I (1983-1986) et la phase II (1986-1988). Ses objectifs généraux étaient de stabiliser l'économie, de combler les lacunes structurelles du système et de poser les fondations d'une croissance économique judicieuse et durable. Les mesures prévues par le PRE comprenaient : i) l'ajustement des taux de change ; ii) l'augmentation du prix payé aux producteurs ; iii) la libéralisation des prix et du commerce ; iv) la réhabilitation des infrastructures. Pour appuyer le PRE, la Banque africaine de développement (BAD) et les autres grandes institutions multinationales, tout comme les donateurs bilatéraux, ont fourni une aide financière.

1.4.4 La tendance au déclin de l'économie a pu être inversée, et le produit national brut (PNB) a augmenté de plus de 50% entre 1983 et 1990, alors qu'il avait régressé de près de 15% entre 1973 et 1983. Le programme macro-économique lancé au cours des années 80 a toutefois déraillé au début des années 90, en raison du ralentissement des réformes, à la suite de l'ouverture politique amorcée au cours de cette période. L'augmentation des dépenses publiques lors des élections de 1992 et 1996 a entraîné de nouveaux déficits et une nouvelle poussée inflationniste. Les taux d'inflation élevés ont poussé à l'application du taux de change réel, affectant négativement les exportations et la balance des paiements. Des réformes clés telles que l'institution de la taxe à la valeur ajoutée (TVA) et l'augmentation des tarifs de l'électricité ont dû être retirées en raison des troubles sociaux qu'elles provoquaient. En conséquence, le programme de réforme soutenu et financé par le FMI, dans le cadre de la Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), a été interrompu au milieu de l'année 1996. Après les élections de 1996, le gouvernement a décidé de relancer les réformes structurelles et économiques en mettant en place un programme budgétaire visant à rétablir la discipline fiscale et à réduire l'inflation. Cette décision a ouvert la voie au rétablissement de la FASR, en mars 1998.

1.4.5 En conséquence, le PIB global, en termes réels, a connu une augmentation de 4,7% en 1998, contre 4,2% en 1997. Le taux d'inflation, à la fin de la période considérée, avait baissé de près de 5 points de pourcentage pour tomber à 15,7%, tandis que l'excédent de recettes passait à 3,8% du PIB et que le niveau global des recettes s'améliorait pour la deuxième année consécutive, réduisant ainsi le déficit de 8,6% du PIB, en 1997, à 6,3% du PIB, en 1998. La balance globale des paiements a enregistré un excédent record de 99 millions \$EU en 1998, alors que cet excédent n'était que de 25 millions \$EU en 1997. Les taux d'intérêt des bons du trésor venant à terme après 90 jours, qui étaient en moyenne de

40% depuis 1995, étaient tombés à 26,75% en décembre 1998. La croissance de la masse monétaire était plus limitée, et la masse monétaire, au sens large, n'a augmenté que de 18% au cours de 1988 (contre 40% en 1997).

1.4.6 Toutefois, entre 1999 et 2000, le Ghana a été confronté à une grave détérioration des termes de l'échange, les cours mondiaux des principaux produits d'exportation du pays, le cacao et l'or, ayant connu une forte baisse, à un moment où les prix du brut, la principale importation, augmentaient d'une manière vertigineuse². Il y a eu des lenteurs pour décider des ajustements nécessaires face à ces changements. En conséquence, des déséquilibres macro-économiques sérieux sont apparus, comme en témoignent la baisse des réserves en devises et la détérioration de la situation budgétaire et de la balance des paiements. L'impact négatif de cette situation a été accentué par le tarissement prononcé de l'aide extérieure et la diminution notable des recettes.

1.4.7 Le nouveau gouvernement installé en 2001 a pris d'importantes mesures de stabilisation prévoyant, entre autres, un contrôle strict des dépenses publiques et la lutte contre le gaspillage, et une politique monétaire rigoureuse. La réaction initiale a été favorable. Le taux de croissance du PIB, en termes réels, qui avait baissé de 4,4% en 1999 à 3,7% en 2000, est passé à 4,2% en 2001, avant de s'améliorer légèrement pour atteindre 4,5% en 2002. Le taux d'inflation qui était passé de 13,8% en 1999 à 40,5% en 2000, était tombé à 21,3% à la fin de décembre 2001³. Le déficit budgétaire global s'est également réduit, tombant de plus de 8% du PIB en 2000 à 4,4% en 2001, même si le niveau de la dette intérieure est resté élevé à 28,9% du PIB, le paiement des intérêts représentant 30% des dépenses totales de fonctionnement (DSP/BAD, 1996-1998, 1999-2001, 2002-2004).

1.4.8 En mars 2001, le gouvernement a décidé de solliciter un allègement de sa dette dans le cadre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). En février 2002, le Ghana a atteint le point de décision, et il peut désormais prétendre à un allègement de 249 millions \$EU, soit 4% de son PIB en 2002 (DSP/BAD, 2002-2004).

1.5 **Aperçu général des opérations du Groupe de la Banque**

1.5.1 Entre 1973 et le 31 décembre 2002, le Groupe de la Banque a engagé jusqu'à 622,23 millions d'UC, compte non tenu des annulations, pour 63 opérations couvrant 48 projets, 10 études, 2 projets d'appui institutionnel et 3 prêts à l'appui des réformes. Six (6) opérations relevant pour la plupart du guichet du secteur privé et s'élevant à 60,05 millions d'UC, ont été annulées. Le guichet de la BAD a financé 18 opérations d'un montant total de 191,25 millions d'UC, compte non tenu des annulations, contre 44 opérations d'un montant total de 428,71 millions d'UC, compte non tenu des annulations, pour le guichet du FAD/FAT, et 1 opération d'un montant de 2,27 millions d'UC pour le FSN, opération concernant le secteur des transports (voir le tableau 1.3).

1.5.2 Les opérations de prêts de la Banque au Ghana ciblent principalement le secteur de l'agriculture et du développement rural qui représente environ 35,95% du portefeuille du Groupe de la Banque dans ce pays, contre 15,39% pour le secteur de l'industrie, 12,61% pour

² Entre 1999 et 2000, les cours du cacao ont baissé de 47% et ceux de l'or de 39%, tandis que les prix du brut importé augmentaient de 58% (DSP/BAD, 1999-2001).

³ Le triplement du taux d'inflation entre 1999 et 2000 était dû au relâchement du contrôle budgétaire et à la laxité relative de la politique monétaire, ainsi qu'à l'augmentation du coût des importations du fait de la faiblesse du cedi qui a perdu plus de 50% de sa valeur par rapport au dollar EU pendant cette période.

le secteur des transports, 12,40% pour le secteur des services publics, 11,43% pour le secteur social, et enfin 12,22% pour les projets multisectoriels (voir le tableau 1.3).

Tableau 1.3

**Répartition sectorielle des engagements du Groupe de la Banque
(compte non tenu des annulations)***

Secteur	Nombre d'opérations		Engagements nets (en millions d'UC)			Total	%
	Nom bre	%	BAD	FAD/FAT	FSN		
Agriculture	25	39,7	27,30	196,41	-	223,71	36,00
Secteur social	10	15,9	-	71,09	-	71,09	11,00
Transports	9	14,3	13,86	62,36	2,27	78,49	13,00
Industrie	5	7,9	81,00	14,74	-	95,74	15,00
Services publics	9	14,3	69,09	8,09	-	77,18	13,00
Projets multisectoriels	5	7,9	-	76,02	-	76,02	12,00
Total	63	100	191,25	428,71	2,27	622,23	100,00
Nombre	63	-	18	44	1	63	-

* **N.B.** : Les annulations concernent les 6 opérations suivantes d'un montant total de 60,04 millions d'UC : les usines de transformation du cacao, le projet de réhabilitation des mines d'or, le projet de fabrication du sel d'*El-Din Salt Mill Ltd*, le projet *Particle Board Manufacturing*, le projet de rénovation du *Sheraton Ambassador* et le projet de fabrique de pâte à papier et de papier.

Source : BAD/FAD (2002). *Ghana Country Strategy Paper (CSP)*. Département pays, Région de l'Ouest.

1.5.3 A l'heure actuelle, 21 opérations sont en cours, tandis que 42 ont été achevées. Le montant total net des engagements pour les 21 projets en cours est de 244,90 millions d'UC. La répartition sectorielle est la suivante : 47,82% pour l'agriculture ; 24,43% pour les transports ; 17,97% pour les projets multisectoriels ; 9,39% pour le secteur social ; et 0,39% pour les services publics (voir le tableau 1.4).

Tableau 1.4
Récapitulation des opérations en cours

	Nombre d'opérations		Engagements nets		Montant décaissé	% décaissement
	Nombre	%	Millions UC	%		
Agriculture	11	52,4	117,12	47,82	27,338	23,34
Secteur social	2	9,5	23,00	9,39	3,454	15,02
Transports	4	19,0	59,83	24,43	13,556	22,66
Services publics	1	4,8	0,95	0,39	0,000	0,00
Projets multisectoriels	3	14,3	44,00	17,97	23,750	53,98
Total	21	100,0	244,90	100,00	68,098	27,80

Source : la même que pour le tableau 1.3.

2. STRATEGIE NATIONALE/GOUVERNEMENTALE DANS LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

2.1 Evolution de la stratégie gouvernementale dans le secteur de l'agriculture

2.1.1 Dans le secteur de l'agriculture, le Ghana s'est fixé à long terme six grands objectifs : a) la réalisation de l' en produits alimentaires de base pour répondre aux besoins de sécurité alimentaire ; b) l'accroissement de la production et de la diversification des cultures d'exportation ; c) l'augmentation de la production des matières premières pour répondre aux besoins de l'industrie locale ; d) la modernisation de la production, de la transformation, du stockage et de la distribution des produits agricoles ; e) la création d'emplois en milieu rural pour absorber la main-d'œuvre croissante ; et (f) la protection des terres destinées à l'agriculture et la préservation durable de l'environnement.

2.1.2 Aux fins de l'analyse de la stratégie du Ghana dans le secteur de l'agriculture, deux périodes distinctes peuvent être identifiées comme suit : a) 1971-1983 : la période des carences dans les politiques de développement et du déclin économique ; et b) 1984-2002 : la période d'une reprise et d'une croissance économiques relatives, caractérisée par les réformes macroéconomiques, sectorielles et institutionnelles entreprises dans le cadre du Programme de redressement économique (1983-1989), du Programme d'ajustement structurel (1990-2001) et , plus récemment, de la Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (SCRP) (2002-2004).

1971-1983 : période de déclin économique : cadre macroéconomique : ferme contrôle de la part des pouvoirs publics

2.1.3 Les principales caractéristiques de cette période étaient le rôle dominant du gouvernement et les mécanismes administratifs d'affectation des ressources, les contrôles envahissants auxquels était soumis le commerce intérieur et extérieur, la propriété étatique des entreprises tournant à perte, la faible perception des recettes fiscales, l'effectif pléthorique de la fonction publique, les énormes déficits budgétaires, les taux de change surévalués et la crise de la balance des paiements.

2.1.4 La performance économique du Ghana a sérieusement baissé, comme en témoignent les principales tendances économiques. En termes réels, le PIB par tête d'habitant a diminué, essentiellement en raison de la faible performance du secteur de l'agriculture qui a baissé à un taux annuel de 0,3% au cours des années 70. L'indice d' alimentaire a atteint un faible taux record de 60 en 1982, et a encore baissé à la suite des sécheresses du début des années 80. La production des principaux produits d'exportation a diminué, limitant sérieusement les capacités d'importation du pays. La capacité du Ghana à financer la croissance globale a été entamée par le niveau faible, voire déclinant de l'épargne domestique, des recettes tirées des exportations et des apports en capitaux. Le financement d'énormes déficits budgétaires par le biais d'emprunts sur le marché intérieur des capitaux a contribué à une croissance rapide de la masse monétaire et à la montée de l'inflation. En 1983, le taux annuel d'inflation a atteint un niveau record de 122,8% (Aryeetey, 2000).

2.1.5 Le manque de conformité des politiques macroéconomiques avec les objectifs sectoriels de développement, de même que l'environnement politique défavorable ont contribué à limiter la performance du secteur de l'agriculture. Le faible niveau du prix payé aux producteurs, le taux élevé et croissant d'inflation, la persistance des déficits de la balance

commerciale, la surévaluation des taux de change, la baisse des cours mondiaux du cacao, la faible capacité d'attrait des devises (pour importer des produits de première nécessité et des pièces de rechange) et le système non viable des subventions ont tous contribué au déclin de l'économie ghanéenne, ce déclin se faisant surtout sentir dans le secteur de l'agriculture⁴.

1984-2000 : Période de reprise et de croissance économiques

2.1.6 Cette période pourrait être subdivisée en deux sous-périodes : une ère de redressement économique (1984-1989) et une ère d'ajustement structurel et de croissance économique (1990-2000).

a) Cadre macro-économique : libéralisation, déréglementation et réformes économiques et institutionnelles

2.1.7 Face à l'accentuation des déséquilibres macro-économiques (sur les plans budgétaire, monétaire et commercial) et à la dégradation des conditions de vie, le GDG a lancé, en 1983, le PRE qui comprenait deux phases. La première phase (1984-1986) visait à : i) redresser les équilibres macro-économiques et à influencer les prix macro (taux d'intérêt, taux de change et taux d'inflation), et la deuxième phase (1987-1989), à : ii) combler les carences structurelles des principaux secteurs de l'économie, en particulier le secteur de l'agriculture. Les réformes majeures des politiques macroéconomiques portaient notamment sur la restriction et la rationalisation des dépenses publiques et l'amélioration des recettes publiques, la levée des restrictions sur la circulation des capitaux et des barrières commerciales, la libéralisation du marché des devises et le renforcement de la politique monétaire.

2.1.8 Après avoir réussi à stabiliser l'environnement macroéconomique et à relancer la croissance économique au cours de la première phase (1983-1986), le GDG a amorcé la deuxième phase en mettant l'accent sur la croissance économique fondée sur le marché et l'agriculture. Dans le secteur de l'agriculture, le GDG a entrepris la réforme de la politique agricole afin de promouvoir l' en denrées alimentaires et en cultures de rente, d'accroître la production halieutique et animale et de diversifier la production agricole. Les principales politiques mises en place portaient, entre autres, sur la déréglementation de la plupart des prix à l'importation et à l'exportation, la suppression des subventions aux producteurs, la libéralisation des marchés d'importation et d'exportation, la réhabilitation des infrastructures physiques, le renforcement des capacités opérationnelles du MOFA, l'amélioration des prestations de services d'appui à l'agriculture, et la promotion de la participation du secteur privé en tant qu'instrument clé de la transformation du secteur de l'agriculture.

2.1.9 La chute des prix des denrées alimentaires sur le marché intérieur, à la suite de la bonne récolte de 1984, et l'absence d'un programme bien conçu de gestion de l'excédent de production après la récolte, soulignent fortement la nécessité d'une politique agricole nationale visant à accroître la productivité agricole sur une base durable. Il a été établi que le MOFA et les autres organisations créées pour soutenir le secteur de l'agriculture présentaient des faiblesses en termes de capacités de gestion et d'exécution. C'est la raison pour laquelle le Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture (ASRP) a été lancé en 1987.

⁴ Pour des informations détaillées sur la politique agricole ghanéenne et son impact sur la croissance et la productivité, voir V.K. Nyanteng & A. Wayo Seini in Ernest Aryeetey, Jame Harrigan and Machiko Nissanke (2000). *Economic Reforms in Ghana : The Miracle and the Mirage*. Woeli Publishing Servies, Accra.

2.1.10 L'ASRP a été lancé par le GDG pour compléter ses politiques de stabilisation par le biais de la réhabilitation des facteurs clés de croissance de l'agriculture sur le plan de l'offre : renforcement des capacités organisationnelles et humaines du MOFA, appui à la réforme des politiques agricoles, amélioration des prestations de services d'appui à l'agriculture, lancement de programmes pilotes d'irrigation à petite échelle, administrés par les agriculteurs et d'un coût abordable, et apport en devises pour financer les intrants agricoles. Le GDG, le Groupe de la Banque et les autres principaux créanciers ont co-financé le prêt de 53,5 millions de dollars EU, octroyé au titre de l'ARSP, le Groupe de la Banque et l'IDA/Banque mondiale apportant les plus grandes contributions, soit 44,6% et 33,3% respectivement du montant total du prêt.

2.1.11 Le cadre étant devenu plus propice, le PNB a augmenté de plus de 50% au cours de la période 1983-1990, alors qu'il avait baissé de près de 15% entre 1973 et 1983. En termes réels, le PNB agricole a augmenté en moyenne de 1,4% entre 1984 et 1990, avec un taux de croissance de 4,2%, en termes réels, au cours de la seule année 1989.

b) Réformes économiques et institutionnelles en profondeur

2.1.12 Afin de consolider les acquis obtenus dans le cadre de du PRE, le GDG a élaboré en 1990, en collaboration avec les partenaires au développement, en particulier la Banque mondiale, la Stratégie de développement de l'agriculture à moyen terme (MTADS) et son corollaire qu'est le Programme de développement de l'agriculture à moyen terme (MTADP) : 1991-2000). L'objectif visé était d'accroître la production alimentaire afin d'améliorer la sécurité alimentaire, et d'augmenter et de diversifier la production agricole destinée à l'exportation.

2.1.13 La stratégie mise en place consistait à encourager et à appuyer une croissance agricole fondée sur le marché, le secteur privé jouant le rôle de locomotive de cette croissance, mais l'on s'est rendu compte qu'en plus des mesures d'incitation, le développement du secteur privé nécessitait l'amélioration des infrastructures, l'octroi de crédits, la fourniture efficace de services publics (recherche, vulgarisation et santé animale) et la création d'un environnement propice. En conséquence, la stratégie a proposé un ciblage plus minutieux des dépenses publiques destinées à l'aménagement des routes et des moyens de communication, aux infrastructures de commercialisation, à l'irrigation, au renforcement des capacités dans le domaine de l'exécution des projets grâce à la décentralisation des processus de prise des décisions dans le secteur public, et à l'amélioration des mécanismes de financement. Elle a également préconisé une participation accrue des bénéficiaires des projets grâce à la promotion des organisations communautaires.

c) Redressement économique en vue de l'accélération de la croissance

2.1.14 Après 1993, l'objectif a changé pour devenir le «redressement économique en vue de l'accélération de la croissance». La stratégie d'accélération de la croissance (SAC), rendue publique en 1993, mettait l'accent sur le développement durable et la réduction de la pauvreté par le biais du développement du secteur privé (GDG, 1993). La SAC soulignait l'importance du renforcement des liens intersectoriels, en particulier dans l'agro-industrie, la réduction de la pauvreté par des activités à forte intensité de main-d'œuvre et à haute productivité, l'amélioration de l'accès des pauvres aux services sociaux, les progrès dans la mise en valeur des ressources humaines (en particulier par le biais de l'éducation primaire et de la promotion

de la santé), le renforcement des capacités et la gestion du secteur public, et le développement du secteur privé.

2.1.15 Conformément au rôle crucial que doit jouer l'agriculture dans la promotion de la croissance économique globale et de son impact sur la réduction de la pauvreté, le MOFA a élaboré la Stratégie d'accélération de la croissance et du développement agricoles (AAGDS). Cette stratégie visait à accroître le taux annuel de croissance du secteur de l'agriculture de 4%, tel qu'envisagé dans le cadre de la vision à l'horizon 2020, à environ 6% au cours de la période 2001-2010. Elle couvrait tous les sous-secteurs agricoles, y compris les cultures vivrières, l'élevage, les pêches, les forêts et la cacaoculture. Elle était conforme aux orientations fondamentales du GDG : i) recours au secteur privé pour piloter les investissements et la croissance économique, et ii) délégation d'importantes responsabilités par le niveau central au niveau du district.

2.1.16 Les objectifs et programmes conçus pour réaliser l'objectif d'accélération de la croissance et du développement reposent sur cinq composantes majeures : i) promotion de produits sélectionnés grâce à l'amélioration de l'accès aux marchés ; ii) promotion d'une gestion durable des ressources naturelles grâce à l'amélioration de l'accès aux technologies ; iii) amélioration de l'accès aux services financiers dans le secteur de l'agriculture ; iv) amélioration des infrastructures rurales ; v) renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

2.2 La question de la pauvreté

Suivi de la question de la pauvreté

2.2.1 La pauvreté est un phénomène multidimensionnel qui affecte tous les aspects de la vie et du bien-être, y compris l'espérance de vie, la santé, la nutrition, l'accès aux services sociaux et économiques et la participation à la société civile.

2.2.2 *Suivi de la question de la pauvreté* : Plusieurs études ont été menées sur l'incidence, la gravité et les tendances de la pauvreté au Ghana. Le GDG, avec l'assistance de la Banque mondiale, a mis en place un observatoire de la pauvreté à l'échelle nationale. Trois instruments majeurs, à savoir : l'Enquête sur le niveau de vie au Ghana (GLSS), l'Enquête démographique et sanitaire au Ghana (GDHS) de 1998 et le Questionnaire sur les principaux indicateurs de bien-être (CWIQ) de 1997, sont utilisés pour observer l'évolution de la pauvreté au Ghana. D'autres instruments de qualité complètent l'arsenal mis en place pour l'observation de la pauvreté dans le pays. En 1999, la Banque mondiale a commandé une collecte de données de qualité dans le cadre des «consultations avec les pauvres» (Kuufa, 1999).

2.2.3 La GLSS a permis d'étudier les différentes dimensions du niveau de vie des ménages. Quatre séries de GLSS ont été menées en 1987-1988, 1988-1989, 1991-1992 et 1998-1999. Les trois premières GLSS ont défini le seuil de pauvreté comme le ratio dépenses moyennes des ménages/tête d'habitant. La GLSS a toutefois introduit la notion d'un double seuil de pauvreté, sur la base de la nutrition : le seuil inférieur fixé à 700.000 cedis par adulte par an, et le seuil supérieur fixé à 900.000 cedis par adulte par an. Les trois premières GLSS ont défini le seuil de pauvreté en termes de consommation par habitant, alors que la GLSS 4 s'est plutôt basée sur le nombre requis de calories.

Tendances et caractéristiques de la pauvreté

2.2.4 *Tendances nationales et géographiques de la pauvreté* : Au niveau national, l'incidence de l'extrême pauvreté, mesurée en termes de capacité à répondre aux besoins de consommation de base, est tombée de 36% en 1991-1992 à environ 29% en 1998-1999. Toutefois, l'extrême pauvreté demeure un sérieux problème dans les zones rurales, avec une incidence d'environ 36,2%, contre 14,5% dans les zones urbaines. Au cours de toutes les deux périodes considérées, plus de la moitié des habitants des régions rurales de savane pouvaient être classés comme étant extrêmement pauvres. L'incidence de l'extrême pauvreté dans ces régions a en fait augmenté légèrement entre 1991-1992 et 1998-1999. C'est plutôt dans les régions rurales forestières et à Accra que l'on a enregistré la plus forte baisse de l'extrême pauvreté. Sur la base des paramètres de la GLSS, l'on peut affirmer que la pauvreté à l'échelle nationale au Ghana est tombée de 52% en 1991 à 40% en 1999, soit 8,2% de moins par rapport au seuil supérieur de pauvreté et 6,3% de moins par rapport au seuil inférieur de pauvreté. D'une manière générale, la pauvreté s'est réduite au Ghana au fil des années.

2.2.5 *Disparités régionales* : La réduction de l'incidence de la pauvreté au Ghana n'est cependant pas répartie de manière égale. Bien que sa réduction soit générale dans le pays, l'incidence de l'extrême pauvreté a augmenté dans trois régions : la région du Centre, la région du Nord-Est et la région du Nord. La réduction de l'incidence de la pauvreté a été enregistrée essentiellement dans les régions de l'Ouest, du Grand Accra, de la Volta et de Brong Ahafo. Par contre, la pauvreté s'est accentuée dans les régions du Centre (+ 4%), du Nord-Est (+ 21%) et du Nord (+ 6%). Dans les régions du Nord-Ouest et de l'Est, l'incidence de la pauvreté n'a guère changé. Dans l'ensemble, la région la moins pauvre est celle du Grand Accra, et la partie la plus pauvre du pays est celle du nord qui compte trois régions. Plus de 70% des habitants de ces trois régions vivent en deçà du seuil de pauvreté.

2.2.6 *Répartition de la pauvreté par branche d'activité économique* : Les exploitants agricoles pratiquant des cultures de rente destinées à l'exportation et les salariés du secteur privé formel, les salariés du secteur public et les personnes travaillant à leur propre compte ailleurs que dans le secteur de l'agriculture constituent le groupe le moins touché par la pauvreté, alors que les agriculteurs pratiquant l'agriculture de subsistance sont le groupe le plus touché. L'agriculture est certes le pilier de l'économie ghanéenne, mais l'incidence de la pauvreté est la plus élevée chez les agriculteurs pratiquant l'agriculture de subsistance, bien qu'elle soit en baisse chez les agriculteurs pratiquant des cultures de rente destinées à l'exportation. Ce constat souligne la nécessité d'accroître les investissements dans la diversification des exportations agricoles.

2.2.7 *Disparités entre les zones rurales et les zones urbaines* : La GLSS 3 et la GLSS 4 ont toutes deux montré que l'incidence de la pauvreté est plus grave dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Selon le rapport de la GLSS 3, environ 70% des pauvres du Ghana résident dans les zones rurales, ce qui fait de la pauvreté dans ce pays un phénomène essentiellement rural. La dépendance vis-à-vis de l'agriculture de subsistance et la détérioration de l'environnement sont certaines des raisons avancées pour expliquer l'incidence grandissante de la pauvreté dans certaines zones rurales (Korboe et al., 1998).

2.2.8 *Disparités entre les hommes et les femmes* : Le pourcentage des femmes pauvres par rapport au nombre total des pauvres est anormalement élevé. Les femmes constituent la majorité des personnes pratiquant l'agriculture de subsistance et travaillant dans le secteur informel. Ce sont ces personnes qui sont les plus touchées par la pauvreté. Les femmes

constituent le groupe le plus vulnérable à la pauvreté et représentent plus de 70% des personnes vivant en deçà du seuil de pauvreté. Les femmes dépendent davantage de l'agriculture de subsistance.

2.2.9 Les différentes GLSS menées montrent que la pauvreté sévit surtout dans les zones rurales et touche différemment les diverses branches d'activité économique, les diverses régions et les hommes et les femmes. Les planteurs de cacao, par exemple, sont relativement plus aisés que les personnes pratiquant des cultures vivrières. Entre 1991-1992 et 1998-1999, le taux de pauvreté chez les planteurs de cacao a baissé de 46% à 30%, essentiellement à la suite de l'augmentation du prix d'achat aux producteurs. Le taux de pauvreté des agriculteurs qui ne pratiquent pas la cacaoculture (en majorité les producteurs de cultures vivrières) a également baissé de 62% à 48% au cours de la même période. Au niveau des régions, 70% des habitants de la région du Nord et environ 90% de ceux des régions du Nord-Ouest et du Nord-Est sont classés dans la catégorie des personnes pauvres. La pauvreté rampante dans la partie nord du pays qui est une région de savane, s'explique par le fait que la principale activité économique y est l'agriculture de subsistance. Les deux principales denrées alimentaires cultivées, le mil et le sorgho, ont un rendement plus faible que le taux moyen en raison de la forte intensité de main-d'œuvre que demande la culture de ces deux denrées par rapport au prix d'achat.

2.2.10 L'on peut donc conclure qu'il y a eu une réduction globale de la pauvreté au Ghana au cours de la période considérée, mais que quelques poches de pauvreté subsistent. Leur réduction nécessite un meilleur ciblage sur le plan géographique et dans l'identification et la promotion des activités rémunératrices dans les zones touchées.

Mesures à prendre pour combattre la pauvreté

2.2.11 Face aux niveaux préoccupants de pauvreté qui ont été identifiés et compte tenu de la nécessité d'améliorer le bien-être de la majorité des Ghanéens, le GDG a lancé le Plan stratégique de promotion de la croissance et de réduction de la pauvreté (GPRSP) en 2001. Le GPRSP s'articule autour de six objectifs : (a) garantir une saine gestion de l'économie en vue d'accélérer la croissance ; (b) accroître la production et promouvoir des moyens d'existence durables ; (c) appuyer les efforts de promotion du développement humain et de fourniture des services de base ; (d) mettre en place des programmes spéciaux en faveur des groupes vulnérables et des exclus de la société ; (e) promouvoir la bonne gouvernance et renforcer les capacités du secteur public ; et (f) garantir la participation active du secteur privé en tant que locomotive de la croissance et partenaire dans l'œuvre de construction nationale.

2.2.12 Pour la période 2002-2004, les priorités sont les suivantes : (i) le déploiement d'efforts soutenus pour développer les infrastructures dans le pays, avec un accent particulier sur les routes, les ports, les transports, l'approvisionnement en énergie et les technologies de l'information et de la communication ; (ii) le développement d'un secteur de l'agriculture moderne sur la base de la promotion du développement rural ; (iii) la mise à disposition de services sociaux améliorés pour promouvoir l'équité et la qualité, en particulier dans les domaines de l'éducation et de la santé ; (iv) le renforcement des institutions afin de promouvoir la bonne gouvernance ; et (v) le renforcement du secteur privé pour qu'il devienne la locomotive de la croissance (document du GPRSP). Ce sont là les défis à relever par le GDG dans ses efforts visant à réduire la pauvreté et à améliorer les conditions de vie des populations.

3. STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE DANS LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

3.1 Evolution de la stratégie du Groupe de la Banque

3.1.1 Au cours des années 70 et 80, le Groupe de la Banque n'a pas élaboré formellement une stratégie explicite pour l'aide au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana. Sa stratégie en matière d'aide ou d'octroi de prêts suivait étroitement les politiques et stratégies du gouvernement ghanéen de l'époque. Les interventions du Groupe de la Banque étaient basées sur l'identification de projets conformes aux stratégies sectorielles du gouvernement ghanéen et aux objectifs nationaux de développement.

3.1.2 Au milieu des années 70 et au début des années 80, la stratégie du Groupe de la Banque était donc d'aider le gouvernement ghanéen dans ses efforts visant à accélérer la croissance économique et à générer des rendements économiques et financiers élevés. La stratégie gouvernementale dans le secteur de l'agriculture était basée sur la production des denrées alimentaires et des matières premières, la diversification des cultures de rente destinées à l'exportation, la substitution aux importations et l'épargne/économie de devises. Les projets financés par la BAD au cours de cette période comprenaient le projet rizicole de Nasia (NRP), le projet de culture mécanisée du coton pluvial et les usines d'huile de palme. Ces projets s'inscrivaient dans le cadre de la stratégie gouvernementale de promotion de la sécurité alimentaire (projet rizicole) et de production des matières premières dont l'industrie avait besoin (projet de culture du coton et usines d'huile de palme). Le financement de ces projets ne couvrait que le coût en devises du coût total, ce qui contribuait à améliorer la balance des paiements du Ghana.

3.1.3 Pour les projets lancés au cours des années 80, la Banque tenait également compte de la capacité à faire entrer des devises dans le pays, par le biais de l'exportation des produits agricoles (projets de réhabilitation de la cacaoculture et des plantations industrielles de Subri), et de la nécessité de renforcer les capacités nationales dans le domaine de la production des denrées alimentaires, par l'accroissement de la productivité des petits exploitants grâce à des plans d'irrigation à petite échelle (projet d'irrigation de Kpong). Pour faire face aux contraintes à long terme auxquelles étaient confrontés les opérateurs économiques intervenant en amont et en aval dans le secteur de l'agriculture, y compris en matière de fonds de roulement, des lignes de crédit (LDC) ont été ouvertes au bénéfice de l'AgDB pour l'octroi de prêts en rétrocession (LDC I et LDC II).

3.2 Documents de stratégie par pays (DSP)

3.2.1 Les documents sur les perspectives économiques et la programmation par pays (PEPP) et les documents de stratégie par pays (DSP) constituent des sources additionnelles pour identifier explicitement la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide. Jusqu'à la fin des années 80, les documents sur les PEPP constituaient les principaux documents de stratégie du Groupe de la Banque en matière d'aide au pays. Toutefois, à partir du début des années 90, les documents sur les PEPP ont été remplacés par les DSP reflétant essentiellement l'expérience du Groupe de la Banque dans la mise en œuvre de son programme de prêts roulants dans le pays sur une période de trois ans, et basés sur une étude et une analyse détaillée de la situation macroéconomique et sociale prévalant du Ghana, les perspectives de

développement à moyen terme et les ressources requises à cet effet, et la stratégie gouvernementale de développement à moyen terme.

3.2.2 Les DSP suivaient de près le Programme d'ajustement structurel (PAS) du gouvernement. En conséquence, dans ses opérations de prêts, le Groupe de la Banque appuyait le programme de réforme mis en place par le gouvernement. Au niveau macroéconomique, l'aide du Groupe de la Banque au Ghana prenait la forme de prêts à l'appui des réformes afin de renforcer la base du développement durable et de la gouvernance.

3.3 La politique de 1990 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture

3.3.1 En 1990, sur la base de l'expérience acquise dans le domaine des opérations de prêts aux PMR pendant trois décennies, le Groupe de la Banque a publié son premier document sur sa politique dans le secteur de l'agriculture. Ce document présentait un cadre stratégique complet permettant au Groupe de la Banque de mettre en place un programme de prêts pour résoudre systématiquement et au fil des années les problèmes des PMR dans le domaine de l'agriculture. Dans ce document, le Groupe de la Banque définissait les principes directeurs devant régir l'investissement dans le secteur de l'agriculture en Afrique, y compris les objectifs à atteindre, tout en réaffirmant son engagement à contribuer au développement agricole et rural des PMR.

3.3.2 Les objectifs visés étaient : a) l'augmentation de la productivité agricole en Afrique ; b) l'amélioration de l'état nutritionnel des populations des PMR grâce à la contribution d'un secteur agricole redynamisé à la sécurité alimentaire aux niveaux local, national et sous-régional ; c) la génération d'un excédent de capitaux dans le secteur de l'agriculture, à investir de manière productive dans d'autres secteurs de l'économie ; d) la production de matières premières pour l'industrie ; e) le renforcement des capacités des PMR à répondre aux besoins fondamentaux des populations par l'amélioration du niveau des recettes publiques et des recettes tirées des exportations ; f) l'augmentation du niveau du revenu individuel dans les PMR par la création d'un plus grand nombre d'emplois productifs ; g) la protection des ressources naturelles du continent en vue de leur exploitation productive et durable par les générations futures ; et h) l'augmentation de la productivité globale des investissements destinés à la promotion du développement dans les PMR (voir la *Politique de la BAD dans le secteur de l'agriculture*, 1990). Ces différents principes directeurs sont conformes à la stratégie ghanéenne concernant les investissements dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.

3.4 La Politique de 2000 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural

3.4.1 Après une expérience de dix ans dans les interventions dans le secteur de l'agriculture des PMR, sur la base du document de 1990 sur la politique dans le secteur de l'agriculture, la Banque a lancé en 2002 son deuxième programme sur le secteur de l'agriculture : «l'agriculture et le secteur rural». Dans ce document, le Groupe de la Banque élargit son mandat dans le secteur de l'agriculture pour couvrir également le secteur rural, conscient du fait qu'en Afrique, l'agriculture est essentiellement une activité rurale.

3.4.2 Les principes directeurs des opérations de prêts du Groupe de la Banque dans le domaine de l'agriculture mettent en exergue les quatre piliers de sa stratégie de développement : la réduction de la pauvreté et la promotion de la sécurité alimentaire ;

l'accélération de la croissance économique ; la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement ; et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles. Les domaines de priorité que doit cibler l'aide du Groupe de la Banque sont définis dans le document directif comme étant l'aménagement des infrastructures rurales ; l'expansion des interventions du secteur privé dans l'agro-industrie ; le développement et la capitalisation des réseaux financiers du secteur privé qui doivent devenir plus efficaces ; l'amélioration de la gestion des ressources naturelles ; le renforcement des capacités ; et le renforcement de l'intégration régionale.

3.5 Conformité des stratégies du GDG avec celles du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture

3.5.1 Il a déjà été indiqué qu'entre 1970 et 1983, période antérieure à l'introduction des réformes économiques par le GDG, il n'existait pas de stratégie écrite, explicite et distincte du Groupe de la Banque pour ses interventions dans le secteur de l'agriculture au Ghana. Toutefois, il ressort des interventions de la Banque dans ce secteur et des justifications données pour ses opérations de prêts que la stratégie suivie par la Banque était conforme à la stratégie du GDG dans le secteur, elle-même basée sur la stratégie globale du GDG en matière de développement. La stratégie du GDG dans le secteur de l'agriculture était axée sur cinq objectifs majeurs : (a) l'augmentation de la productivité agricole et le maintien d'un niveau adéquat d'approvisionnement en denrées alimentaires pour assurer la sécurité alimentaire ; (b) l'augmentation de la production et la diversification des produits agricoles d'exportation ; (c) l'augmentation de la production des matières premières pour répondre aux besoins des industries locales ; (d) l'accroissement des revenus tirés de l'agriculture et la création d'emplois ; et (e) la conservation et l'exploitation durable des ressources naturelles.

3.5.2 Le Groupe de la Banque a toujours veillé à ce que sa stratégie globale en matière d'aide soit pertinente et conforme à la stratégie globale de développement du pays. Au cours des années 70, les opérations de prêts de la Banque visaient essentiellement à accélérer l'augmentation de la production des cultures vivrières et de rente, et la réhabilitation des infrastructures. Au cours des années 80 et 90, l'accent a plutôt été mis sur l'augmentation de la production des denrées alimentaires ; la promotion des exportations agricoles ; la levée des limitations imposées aux investissements à long terme et l'assouplissement des exigences en matière de fonds de roulement dans le secteur de l'agriculture ; le développement des infrastructures rurales ; et dans une moindre mesure, la réduction de la pauvreté et la promotion du secteur privé. Les projets en cours financés par le Groupe de la Banque mettent l'accent sur la sécurité alimentaire, la diversification des exportations agricoles, l'augmentation de la production des cultures de rente, la gestion des ressources naturelles, l'égalité entre les hommes et les femmes, le développement du secteur privé, le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

3.5.3 Les DSP ont également servi de puissants outils de promotion du dialogue entre le GDG et le Groupe de la Banque. A titre d'exemple, la préparation du DSP du Groupe de la Banque pour la période 2002-2004 a coïncidé avec la 11^{ème} session du Groupe consultatif sur le Ghana, qui s'est tenue en 2002 et à laquelle la Banque était représentée. En conséquence, le DSP contient et/ou reflète des éléments de la nouvelle stratégie du GDG, de même qu'une matrice des actions et des indicateurs de performance. La stratégie à moyen terme du Groupe de la Banque au Ghana, telle que reflétée dans le DSP le plus récent, celui de la période 2002-2004, met l'accent sur la réduction de la pauvreté et entend concentrer l'attention sur trois secteurs prioritaires : le secteur social, le secteur des infrastructures de base et le secteur de

l'agriculture et du développement rural. Etant donné que les projets concernant le secteur des infrastructures de base doivent avoir les mêmes caractéristiques et servir à compléter les interventions dans le secteur social et le secteur de l'agriculture, 40% des ressources ont été affectées au secteur social (ce qui représente un grand bond par rapport aux 2% de la période 1999-2001), le secteur des infrastructures recevant 35% et celui de l'agriculture 25%.

4. EVALUATION GLOBALE DE L'AIDE DU GROUPE DE LA BANQUE AU SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

4.1 Evaluation globale des projets

Onze projets achevés ont été évalués sur la base des cinq critères suivants : (i) la pertinence et la qualité lors du lancement du projet ; (ii) la réalisation des objectifs visés et l'obtention des résultats attendus (efficacité) ; (iii) l'efficacité dans l'affectation et l'utilisation des ressources ; (iv) l'impact sur le développement institutionnel ; et (v) la durabilité des résultats obtenus. La présente évaluation a été entreprise pour les projets exécutés avant l'introduction des réformes (1970-1983) et pendant et après la période des réformes (1984-2002). L'évaluation des projets est récapitulée au tableau 4.1, tandis que les détails figurent à l'annexe 1.

4.2 Pertinence et qualité lors du lancement du projet

4.2.1 Les projets et programmes achevés soumis à l'évaluation ont été approuvés entre 1973 et 1993 et ont été exécutés sur une période de 20 ans dans différents contextes macro-économiques. En conséquence, l'évaluation de la pertinence des projets et programmes doit se faire en tenant compte de la période concernée et du cadre macro-économique mis en place par le gouvernement au moment de leur approbation et de leur exécution. La période concernée a été divisée en deux périodes correspondant à deux cadres macro-économiques majeurs : la période de 1970 à 1983 et la période de 1984 à 2001. Au cours des années 70, l'aide du Groupe de la Banque était guidée essentiellement par les objectifs de la politique gouvernementale, tels qu'énoncés dans les documents nationaux sur le budget, la politique économique et le plan de développement. Elle était fournie par le biais des sociétés parapubliques. La Banque n'avait pas une stratégie explicite pour l'affectation de ses ressources aux secteurs, aux sous-secteurs et à l'intérieur de chaque secteur (voir le paragraphe 3.1). Elle était également relativement nouvelle sur la scène de l'aide financière multilatérale et tenait absolument à fournir aux PMR des ressources financières pour appuyer leurs efforts de développement.

4.2.2 Au cours de la période 1970-1983, les projets suivants ont été approuvés et exécutés : le projet rizicole de Nasia (NRP), en 1973 ; le projet de culture mécanisée du coton pluvial (CP), en 1975 ; le projet de l'usine d'huile de palme (OP), en 1976. Ces projets avaient pour objectifs d'accroître la production en vue d'assurer la sécurité alimentaire au niveau national (NRP et OP) et d'accroître la production de matières premières pour alimenter les industries locales (CP). Au regard de ces objectifs, ces projets étaient **pertinents** par rapport à la politique gouvernementale de promotion de la sécurité alimentaire au niveau national, de maintien de l'équilibre de la balance des paiements, d'augmentation de la production agricole et de création d'emplois. Toutefois, des questions multisectorielles telles que l'égalité entre les hommes et les femmes, l'intégration régionale, le renforcement des capacités, le développement institutionnel et la protection de l'environnement n'étaient pas prises en compte.

4.2.3 La génération suivante d'opérations financées par le Groupe de la Banque au cours des années 80 comprenait le projet des plantations industrielles de Subri (SIPP), en 1984 ; le Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture (ASRP), en 1987, et le projet de réhabilitation de la cacaoculture (CRP), en 1988. La première ligne de crédit (LDC I), en 1980, et la deuxième ligne de crédit (LDC II), en 1984, ont également été financées au cours de cette période. L'élaboration de ces projets (y compris celle des lignes de crédit à décaissement rapide en faveur de l'agriculture) a été influencée par les réformes politiques et institutionnelles entreprises par le GDG dans le cadre de son programme de redressement économique. Comme souligné plus haut (voir le paragraphe 2.1), le principal objectif de ce programme était d'aligner de nouveau les mesures d'incitation sur les activités productives : amélioration des prix payés aux producteurs (c'est-à-dire l'augmentation des prix d'achat), l'ajustement des taux de change, la libéralisation des prix et du commerce et la réhabilitation des infrastructures économiques et sociales.

4.2.4 Les orientations politiques étaient également conformes à la stratégie d'aide de la Banque consistant à faire de l'agriculture une des cibles des interventions dans le domaine de la promotion du développement. Implicitement ou explicitement, les projets ou programmes visaient à réaliser plusieurs objectifs généraux des politiques et stratégies de la Banque dans les domaines de l'alimentation, des exportations de produits agricoles, et des lignes de crédit en faveur du secteur de l'agriculture, conformément à la politique de 1990 du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture (BAD, 1990). Une fois de plus, comme dans le cas des trois projets antérieurs, les questions de l'égalité entre les hommes et les femmes, de l'intégration régionale, du développement et de l'environnement n'ont pas bénéficié de toute l'attention voulue, alors que celles de la réduction de la pauvreté et du développement du secteur privé ont été simplement ignorées.

4.2.5 Les projets d'investissement élaborés et exécutés au cours des années 90 – le projet d'irrigation de Kpong (KIP), en 1990, le projet de développement communautaire en faveur des femmes (WCD), en 1991, et la troisième ligne de crédit (LDC III), en 1993 – étaient des projets pertinents au regard des objectifs macroéconomiques et sectoriels du GDG et de la stratégie du Groupe de la Banque, telle que présentée dans la vision de la Banque dans le secteur de l'agriculture et les DSP. Le cadre macroéconomique devait approfondir les réformes économiques entreprises au titre du PRE afin de réduire l'inflation, garantir l'équilibre du commerce extérieur et promouvoir la croissance économique. Les questions de fond et les investissements effectués étaient, une fois encore, conformes à la stratégie d'aide de la Banque au pays, stratégie consistant à faire de l'agriculture une des principales cibles des interventions visant la promotion du développement et la réalisation des objectifs globaux des stratégies et politiques de la Banque, en particulier la promotion de la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté, le développement de l'irrigation, le développement des cultures de rente, le développement de l'agro-industrie, le développement des pêches, l'amélioration des capacités de production des femmes, le développement des infrastructures rurales et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

4.2.6 Pour les projets les plus récents (en cours) de la période de 1999 à 2002, en particulier la quatrième ligne de crédit (LDC IV), le projet rizicole des vallées de l'intérieur (IVRP), le projet de développement de l'irrigation à petite échelle (SSIDP), le projet de développement des cultures vivrières (FCDP), le projet de développement de la culture de l'anacardier (CDP), le programme spécial pour la sécurité alimentaire (SPFS), le projet de développement de l'élevage (LDP), et le projet des services financiers ruraux et d'appui

institutionnel (RFSIP), les questions de fond et les activités d'investissement ont été élargies pour couvrir la réduction de la pauvreté, le développement du secteur privé, l'égalité entre les hommes et les femmes, la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement.

4.2.7 Bien que l'aide de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana ait répondu favorablement au besoin de **pertinence** en tout temps, il ne peut pas en être de même en ce qui concerne la **qualité lors du lancement des projets**. Les projets antérieurs, en particulier la première génération de projets des années 1973 à 1983 (NRP, CP et OP), étaient de modeste qualité lors de leur lancement. Les études techniques et économiques effectuées au cours de l'élaboration de ces projets présentaient des insuffisances. Des études économiques et sectorielles (EES) n'ont pas été entreprises par la Banque ni par un autre donateur (BM ou FIDA) pour fournir des analyses détaillées satisfaisantes des opportunités de développement offertes et des contraintes dans le secteur de l'agriculture. Les projets concernés ont donc été préparés sur la base de données insuffisantes et sans que soient prévues des activités de contrôle et d'évaluation.

4.2.8 Le financement des projets par la Banque entre 1973 et 1983 se limitait à la couverture des coûts en devises, étant entendu que les coûts en monnaie locale devaient être supportés par des sources de financement domestiques. Cette hypothèse s'est révélée peu réaliste au regard des difficultés auxquelles le GDG était confronté à l'époque sur les plans économique et financier.

4.2.9 Nonobstant ce qui précède, il y a eu une amélioration dans la qualité de l'élaboration des projets au fil des années (1984-2002). La deuxième et la troisième générations de projets élaborés (ASRP, CRP, SIPP, KIP, LDC, WCD) ont tiré parti des études sectorielles menées par le Groupe de la Banque et d'autres partenaires au développement (BM). Des analyses plus détaillées d'ordre technique, économique, social, organisationnel et institutionnel ont été effectuées. Le processus a été peaufiné lors de l'élaboration des projets les plus récents (LDC IV, IVRP, SSIDP, FCDP, CDP, LDP, SPFS et RFSIP) qui a obéi à l'approche participative, y compris les discussions approfondies des aspects techniques, économiques et organisationnels de la conception et de l'exécution des projets pour s'en assurer l'appropriation. Des unités solides de contrôle et d'évaluation (CE) ont été ou sont sur le point d'être mises en place pour assurer le contrôle et l'évaluation.

4.2.10 En dépit des problèmes initiaux de qualité lors du lancement des projets exécutés au cours des années 70, des progrès considérables ont été réalisés dans l'élaboration et l'évaluation de faisabilité technique des projets au cours de ces dernières années (note de 3 attribuée aux projets exécutés pendant et après les réformes), ce qui permet d'affirmer que la performance globale est **satisfaisante**, au regard du critère de pertinence et de qualité lors du lancement.

4.3 Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité)

4.3.1 Tous les projets évalués avaient des objectifs précis visant à résoudre des problèmes sectoriels clés tels que la nécessité d'accroître la production agricole et d'améliorer la sécurité alimentaire ; l'augmentation des revenus et la réduction de la pauvreté en milieu rural ; la création d'emplois ; et la rentrée accrue ou la conservation des devises. Dès le stade de l'évaluation technique, ces projets avaient des objectifs précis. Les objectifs des projets concernant le secteur de l'agriculture étaient définis par rapport à l'ensemble des résultats

attendus. Les objectifs des projets concernant le secteur financier et le secteur social (LDC et WCD) étaient définis par rapport aux bénéficiaires ou aux emprunteurs, sous l'angle de l'accès aux prêts pour réaliser les activités prévues.

4.3.2 S'agissant du critère de réalisation des objectifs visés (efficacité), certains projets, en particulier ceux de la première génération (NRP, CP et OP), n'ont pas permis de réaliser les objectifs fixés. La seconde génération de projets et programmes tels que les projets ASRP, CRP, SIPP et LDC III, ainsi que les autres projets subséquents, ont permis de réaliser les objectifs fixés, tandis que les résultats des projets LDC I, WCD et KIP ont été partiellement atteints.

4.3.3 L'ASRP a contribué à la réforme des politiques agricoles, à l'amélioration des prestations de services dans le secteur de l'agriculture, à la libéralisation des marchés agricoles et au développement du secteur privé.

4.3.4 Le CRP a contribué à inverser la tendance dans la production de cacao. La production de cacao est passée de moins de 200.000 tonnes par an, lors du lancement du CRP, en 1988, à bien plus de 350.000 tonnes par an à la fin du projet, en 1998. Le CRP a également permis de renforcer les capacités humaines et institutionnelles du COCOBOD, du CRIG et de l'Association des producteurs de cacao, en plus de promouvoir le développement des infrastructures rurales par le biais du programme des pistes de desserte, de la libéralisation de la commercialisation du cacao et de l'amélioration de l'efficacité des services d'appui à l'agriculture, en particulier la recherche, la vulgarisation, la fourniture et la distribution des intrants agricoles.

4.3.5 Dans le cadre du SIPP, 5000 hectares de *Gmelina arborea* ont été plantés, ce qui a donné une surface de plantée de 1549m². Grâce au programme de conversion mis en place au cours de la période d'exécution du projet, 182.000 cordes de Subri et 374.000 sacs de charbon ont été produits. Des cultures vivrières telles que le plantain et le manioc ont également été pratiquées. Les capacités techniques et gestionnaires du personnel technique et de gestion ont en outre été renforcées. Les infrastructures physiques telles que les logements et les bureaux, les nouvelles routes forestières, les établissements scolaires, les dispensaires et l'électricité, ont été aménagés.

4.3.6 Le KIP a contribué à augmenter la production des denrées alimentaires (en particulier le riz) par les petits exploitants agricoles travaillant en groupe. Ceux-ci utilisaient des pratiques agricoles améliorées et bénéficiaient d'un approvisionnement en eau. Toutefois, les retards dans le lancement du projet, les problèmes agraires et le manque d'installations de séchage ont limité la performance du projet, d'où les résultats partiels obtenus.

4.3.7 Les LDC destinées à l'agriculture ont bénéficié à quelque 350.000 familles paysannes dans le secteur de l'agriculture et généré des emplois pour quelque 200.000 pêcheurs. L'augmentation de la production agricole qui a suivi (maïs et légumes) a permis d'améliorer la situation de la sécurité alimentaire au niveau des ménages, tandis que l'excédent de production contribuait à la réduction de la pauvreté, en particulier dans les zones rurales. Plusieurs activités entreprises par les femmes, en particulier dans des domaines tels que la pêche, l'élevage de volailles, la transformation des produits alimentaires et le stockage dans les chambres froides, ont connu une expansion, avec un accroissement de la productivité.

4.3.8 Le WCD a contribué à appuyer les efforts du GDG visant à promouvoir un développement centré sur l'auto-participation durable aux niveaux local et rural, en ciblant les femmes pour résoudre le problème des inégalités entre les hommes et les femmes. Un appui a été accordé au Conseil national sur les femmes et le développement (NCWD), tandis que 42 puits peu profonds étaient creusés, tout comme 13 (sur 17) hangars générateurs de revenus et 17 (sur 26) projets communautaires étaient achevés. Des prêts renouvelables et des arrangements connexes ont été mis à la disposition des groupes de femmes. Une formation a également été dispensée pour améliorer les méthodes et techniques de production.

4.3.9 Si la performance des projets d'avant la période des réformes n'est pas satisfaisante, celle des projets de la période d'après les réformes est, quant à elle, satisfaisante. Dans l'ensemble, la performance des projets évalués sur la base du critère d'efficacité est jugée **satisfaisante**.

4.4 Efficience dans l'affectation et l'utilisation des ressources

4.4.1 Les taux de rendement de l'investissement et les taux de rendement économique interne/taux de rendement financier interne (TREI/TRFI), calculés lors de l'évaluation de faisabilité technique ou à l'achèvement du projet, constituent des outils d'évaluation de l'efficience dans l'utilisation des ressources. Malheureusement, ces indicateurs d'efficience n'ont pas été calculés pour un bon nombre des projets financés par le Groupe de la Banque et achevés. De tels calculs n'ont été faits que pour le SIPP, le CRP et le KIP. En l'absence de ces indicateurs bien connus, d'autres indicateurs mesurables d'efficience tels que le temps et les coûts, l'utilisation des capacités, le nombre des bénéficiaires ciblés effectivement atteints et le taux de remboursement des prêts, ont été utilisés, le cas échéant, pour déterminer autrement l'efficience des projets.

Tableau 4.1 : Aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture au Ghana – Synthèse de l'évaluation des projets – Projets achevés

Phase	N°	PROJET	Date d'approbation	INDICATEURS ET NOTES						
				Pertinence & qualité lors du lancement	Efficacité	Effizienz	Développement institutionnel	Durabilité	Performance	
Avant les réformes	1.	Projet rizicole Nasia (NRP)	17/9/73	2	1	1	1	1	1	
	2.	Culture mécanisée du coton (CPP)	20/8/75	2	1	1	1	1	1	
	3.	Usines d'huile de palme	31/3/76	2	1	1	1	1	1	
Après les réformes	4.	Première ligne de crédit (LDCI)	21/5/80	3	2	3	3	3	3	
	5.	Projet de plantations industrielles de Subri (SIPP)	15/11/84	3	3	3	3	3	3	
	6.	Deuxième ligne de crédit (LOC II)	13/12/84	3	3	3	3	3	3	
	7.	Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture	26/8/87	3	3	3	3	3	3	
	8.	Projet de réhabilitation de la cacao-culture (CRP)	25/4/88	2	3	3	3	3	3	
	9.	Projet d'irrigation de Kpong (KIP)	17/9/90	3	3	2	3	3	3	
	10.	Projet de développement communautaire en faveur des femmes	18/6/91	2	2	2	2	2	2	
	11.	Troisième ligne de crédit (LDC III)	24/11/93	3	3	3	3	3	3	
	Projets avant les réformes				2	1	1	1	1	1
	Projets pendant et après les réformes				3	3	3	3	3	3
	Performance d'ensemble				3	3	3	3	3	3

NOTE : (1) Performance = la moyenne des notes données pour la pertinence, l'efficacité et l'efficacité ; (2) Performance d'ensemble = la somme des notes données à chaque projet sur la colonne, divisée par 11, en arrondissant à 2 ou 1. Les indicateurs de performance sont notés sur une échelle de 1 à 4, la note 1 indiquant une performance très peu satisfaisante, et la note 4 la performance la plus satisfaisante.

4.4.2 Au regard du critère d'efficacité, les trois projets exécutés avant les réformes ont été jugés très peu satisfaisants (voir le tableau 4.1). Le projet rizicole de Nasia a été jugé très peu satisfaisant. Le REPP a classé ce projet dans la catégorie des projets ayant un taux de rendement économique négatif. La rizière a été fermée après des années de lourds investissements et de faible rendement, et à l'achèvement du projet, en 1984, la rizerie n'avait jamais fonctionné à plus de 15% de sa capacité (RAP sur le Nasia et REPP sur le projet rizicole de Nasia). Le projet de culture mécanisée du coton pluvial a été un échec. Bien que l'évaluation de faisabilité technique et économique ait estimé le taux de rendement économique à 14%, le projet n'a rien produit. Les usines d'huile de palme n'ont pas mieux fonctionné, l'insuffisance du fonds de roulement, le faible niveau de productivité des palmeraies centrales et le manque de matières premières émanant des petits exploitants ayant entravé leur fonctionnement efficace. Sur les trois usines prévues, deux ont déjà été privatisées. La seule qui reste, celle d'Ainyinase, fonctionne en deçà de sa capacité. Des contraintes techniques, financières et commerciales ont entraîné de lourdes pertes et un endettement considérable. Les deux autres usines de Bogoso et d'Anwiakwanta, qui ont été vendues à des entrepreneurs privés, n'ont pas mieux fonctionné, la dépréciation du taux de change ayant conduit à d'énormes pertes financières. L'usine d'huile de palme de Bogoso a depuis lors été fermée (voir l'annexe 1).

4.4.3 Dans le cas du projet d'irrigation de Kpong, moins d'un tiers des terres ont été cultivées. L'absence d'un nombre suffisant de branchements et de canaux latéraux a réduit l'efficacité de l'utilisation de l'eau. Des conflits sociaux ont éclaté au sujet des questions agraires et entre les différentes communautés de la zone du projet. Le taux de récupération a baissé à environ 40%, contre 90% auparavant. Le projet est jugé peu satisfaisant au regard du critère d'efficacité. Les taux de rendement économique et financier du projet de développement communautaire en faveur des femmes n'ont pas été calculés lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique, ni à l'achèvement du projet, mais les indicateurs de qualité de la performance montrent que ce projet a été peu satisfaisant. En revanche, la LDC II et la LDC III ont été des projets satisfaisants (voir l'annexe 1).

4.4.4 Six des onze projets achevés ont cependant été jugés satisfaisants. En effet, le projet de réhabilitation de la cacaoculture (CRP), le projet des plantations industrielles de Subri (SIPP), les lignes de crédit et le Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture (ASRP) ont eu des taux de rendement économique et financier positifs et conformes aux estimations de l'évaluation de faisabilité technique et économique. Ces taux ont fait l'objet d'une nouvelle estimation à l'achèvement de ces projets et ont été confirmés dans le REPP, dans le cas du projet CRP (voir l'annexe 1).

4.4.5 Dans l'ensemble, les projets concernés ont été jugés **satisfaisants** au regard du critère d'efficacité.

4.5 Impact sur le développement institutionnel

4.5.1 Le développement institutionnel est un élément clé du succès de tout programme d'aide au développement. L'impact sur le développement institutionnel (IDI) a été défini comme la mesure dans laquelle un projet ou programme renforce les capacités d'un pays, d'une région ou d'un bénéficiaire à utiliser de manière plus efficace, équitable et durable ses ressources humaines, financières et naturelles grâce à la poursuite de la formation et à une meilleure coordination des arrangements institutionnels.

4.5.2 Compte tenu de leur modeste qualité lors de leur lancement et de leur efficacité et efficience limitées, les premiers projets (avant l'introduction des réformes) n'ont pas contribué au développement institutionnel. Ils ne prévoyaient aucune composante de renforcement du capital humain et de développement institutionnel. Etant donné que ces projets étaient exécutés par des sociétés parapubliques, la présomption était grande que celles-ci avaient les capacités nécessaires. Les petits exploitants n'ont pas bénéficié d'une formation, ni d'une assistance technique dans le cadre de la mobilisation et de la dynamique de groupe.

4.5.3 La deuxième génération de projets exécutés après les réformes a cependant permis de réaliser des progrès notables dans le domaine du développement institutionnel. Il s'agit des projets ASRP, CRP, SIPP et LDC III. Le développement du capital humain a entraîné une amélioration dans la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des projets dans le secteur de l'agriculture. Ces tâches incombaient à la Direction des politiques, de la planification, du contrôle et de l'évaluation du MOFA. Les capacités de recherche du CRIG et les capacités de formation de l'Ecole de cacaoculture de Bunso ont été renforcées. Les capacités institutionnelles de l'AgDB ont également été renforcées par le biais de la formation du personnel, de la combinaison judicieuse des compétences, de l'informatisation des opérations et de l'amélioration de la mobilité du personnel pour le décaissement efficace des crédits, le contrôle et la supervision, et de l'ouverture de nouvelles agences. Des gains modestes ont été enregistrés dans le domaine du développement du secteur privé et celui du renforcement des capacités des organisations paysannes, dans le cadre de certains projets tels que le CRP et le KIP. Dans l'ensemble, la performance des projets, au regard du critère de développement institutionnel, est **satisfaisante**.

4.6 Durabilité des résultats obtenus/acquis

4.6.1 La durabilité est un critère clé de l'évaluation. Huit facteurs ont été pris en considération dans l'évaluation des acquis et résultats des projets sur la base de ce critère. Il s'agit des facteurs suivants : la pertinence technique ; la viabilité économique et financière ; l'efficacité institutionnelle, organisationnelle et gestionnaire ; l'engagement du gouvernement à l'avenir du projet ; l'appui sociopolitique ; la participation et l'encouragement des bénéficiaires ; l'impact sur l'environnement ; et la résistance aux forces externes. Ces facteurs constituent également, en tout ou en partie, des composantes des autres critères d'évaluation tels que la pertinence et la qualité lors du lancement du projet, l'efficacité, l'efficience et l'impact sur le développement institutionnel.

4.6.2 Il est clair que les trois premiers projets (NRP, CP et OP) n'ont pas eu des résultats durables. En plus de leur qualité modeste lors du lancement, leur exécution a été peu satisfaisante, tout comme leur gestion financière. Le NRP a connu de sérieuses difficultés financières, avec des dépassements de coûts imputables essentiellement à la sous-estimation flagrante du coût des différentes interventions et à la dépréciation du taux de change. La rizière pilote a dû être abandonnée en raison de son manque d'efficience opérationnelle et de sa faible productivité. Les machines et équipements agricoles tels que les tracteurs et les moissonneuses-batteuses étaient en mauvais état et nécessitaient des réparations. La location des tracteurs a été suspendue à cause d'énormes abus. Certaines pièces achetées pour les machines et équipements n'ont pas été montées et attendent depuis près de 25 ans. Le projet est confronté à de sérieux problèmes financiers. La composante production n'a pas été mise en œuvre et les machines et équipements, y compris les moissonneuses-batteuses, les tracteurs et les camions se dégradent au gré des intempéries dans la cour de l'usine. L'usine elle-même a dû être fermée pendant près de huit ans, de 1992 à 1999, à cause du manque de riz non

décortiqué. L'usine travaille maintenant sur commande, mais les clients sont peu nombreux et ne s'adressent pas régulièrement à elle. En 2003, l'usine fonctionnait à 30% de sa capacité. Les propriétaires du projet ont exprimé le souhait de vendre l'usine ou de procéder à sa liquidation pour éviter de nouvelles pertes. Malheureusement, son lourd endettement n'attire guère des repreneurs du secteur privé.

4.6.3 Comme déjà indiqué, les activités opérationnelles du projet de culture du coton ont été arrêtées. Le terrain est occupé maintenant par la *Block Farming Holding Company Limited* qui est une filiale de l'AgDB. Cette société n'a aucun lien organique avec le projet CP.

4.6.4 Les usines d'huile de palme n'ont pas connu un sort meilleur. Aucun des trois projets n'a eu d'impact sur le développement institutionnel. Les petits exploitants qui représentaient une composante majeure dans tous les trois projets, n'ont bénéficié d'aucune assistance technique, ni d'un programme de mobilisation. Tous ces projets semblent ne plus bénéficier de l'engagement de leurs promoteurs. Toutefois, ils demeurent pertinents par rapport aux objectifs nationaux de développement.

4.6.5 Les autres projets (ASRP, CRP, SIPP, WCDP et les LDC) comportent des mécanismes inhérents de durabilité, en particulier le grand accent mis sur le renforcement des capacités et le développement institutionnel, la rentabilité et les mécanismes de récupération des coûts, l'établissement de partenariats avec le secteur public, le secteur privé et les ONG, la promotion de la participation des bénéficiaires à la conception, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des projets, et la décentralisation des prestations de services. Ces projets continuent de bénéficier de l'appui politique et de l'engagement du gouvernement. Leurs objectifs sont toujours conformes à la stratégie et aux objectifs nationaux de développement. En conséquence, au regard du critère de durabilité, les projets susmentionnés sont jugés **satisfaisants**.

4.6.6 L'accent mis sur les aspects concrets et pragmatiques de durabilité par la deuxième et dernière génération de projets achevés l'emporte sur les aspects négatifs en termes de durabilité des projets de la première génération. En conséquence, dans l'ensemble, la performance globale est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de durabilité.

4.7 Bref examen des projets en cours

4.7.1 Un bref examen des projets en cours a été entrepris. Les résultats de cette évaluation préliminaire sont présentés au tableau 4.2. L'examen en question a montré que la qualité de ces projets, lors de leur lancement, était meilleure par rapport à celle des projets antérieurs. Non seulement des études détaillées de faisabilité ont été entreprises pour guider les décisions à prendre en matière d'investissement (études sur l'irrigation à petite échelle et sur le projet d'irrigation de Kpong), mais des consultations ont également été menées et les différentes parties prenantes ont été associées à la conception des divers projets. Ceux-ci étaient par ailleurs pertinents, en ce sens qu'ils appuyaient les objectifs de la politique ghanéenne de développement agricole, tels qu'énoncés dans la vision (à l'horizon 2020) et la stratégie de développement agricole.

4.7.2 Les projets en cours devaient contribuer à augmenter la production alimentaire (et partant à améliorer la sécurité alimentaire), à accroître les exportations agricoles (tout en les diversifiant), à produire davantage de matières premières destinées à l'agro-industrie, et à mettre en place des systèmes viables de production agricole. Le Groupe de la Banque est en

train de résoudre le problème du manque de capitaux pour les investissements à long terme dans le secteur de l'agriculture et de fonds de roulement pour tirer parti d'opportunités technologiques en accordant des crédits et en appuyant les réformes institutionnelles dans la fourniture de services financiers en milieu rural. Le projet de développement de l'élevage se démarque à souhait de l'approche antérieure adoptée, caractérisée par des investissements disproportionnés dans le sous-secteur des cultures vivrières.

4.7.3 Les retards pour remplir les conditions préalables à l'octroi des prêts et l'insuffisance du financement de contrepartie continuent d'entraver l'exécution efficace des projets en cours. Ces projets répondent mieux aux préoccupations de réduction de la pauvreté, de promotion du développement communautaire et de protection de l'environnement, mais leur apport est moindre en termes de développement du secteur privé et de prise en compte des préoccupations des femmes et des questions de genre. A cet égard, la seule exception est le projet de développement de l'élevage où la lutte contre les épizooties se fera en étroite coordination avec les programmes en cours dans les pays voisins. Le projet de développement de l'élevage est également basé sur l'évaluation du marché dans la région de la CEDEAO.

4.7.4 Les questions relatives au développement institutionnel sont prises en compte dans les réformes actuellement entreprises par le MOFA. A cet égard, un appui est fourni aux organisations paysannes, tandis que les ressources du FAT sont mobilisées pour financer le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

4.7.5 La durabilité est assurée grâce à un recours accru au secteur privé (y compris les organisations paysannes) pour les prestations de services, les intrants agricoles et la commercialisation de la production, la promotion de partenariats entre le secteur public et le secteur privé, et l'approfondissement des réformes dans le domaine de la libéralisation des marchés et du commerce.

4.7.6 Le Groupe de la Banque a renforcé l'intensité, la régularité et la combinaison des compétences en ce qui concerne la supervision des projets. Le réseau considérablement amélioré des technologies de l'information et de la communication (TIC) du Groupe de la Banque a substantiellement réduit le temps nécessaire pour faire face aux problèmes soulevés par l'emprunteur (en particulier les unités chargées de l'exécution des projets).

Tableau 4.2
Aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture au Ghana – Synthèse de
l'évaluation des projets – Projets en cours

N°	PROJET	Date d'approbation						
			Pertinence et qualité lors du lancement	Efficacité	Efficiences	Développement institutionnel	Durabilité	Performance
1	Développement des cultures vivrières	12/10/97	3	3	3	3	3	3
2	Projet d'irrigation à petite échelle	4/12/97	3	3	2	3	3	3
3	4 ^e ligne de crédit à l'AgDB	14/7/99	3	3	3	3	3	3
4	Programme spécial pilote pour la sécurité alimentaire	17/5/00	3	3	3	3	3	3
5	Services financiers ruraux – Appui institutionnel	7/9/00	3	3	2	3	3	3
6	Projet de développement de la culture de l'anacardier	3/10/00	3	3	2	3	3	3
7	Projet de développement rizicole des vallées de l'intérieur	3/1/01	3	3	2	3	3	3
8	Projet de développement de l'élevage	10/10/01	3	3	2	3	3	3
	Performance d'ensemble		3	3	2	3	3	3

NOTE : (1) Performance = l'évaluation moyenne tenant compte de l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficiences ;

(2) Performance d'ensemble = la somme des notes de chaque projet, le long de la colonne, divisée par 11, en arrondissant à 2 ou 1. Les indicateurs de performance sont évalués sur une échelle de 1 à 4, la note 1 indiquant une performance très peu satisfaisante, et 4 la performance la plus satisfaisante.

4.8 Performance globale de l'aide du Groupe de la Banque

La performance globale du portefeuille du Groupe de la Banque destiné au secteur de l'agriculture et du développement rural a été jugée **satisfaisante**, dans la perspective de la réalisation des objectifs de développement à long terme. Cette conclusion est basée sur les principaux constats établis à la suite de l'évaluation des onze projets achevés. L'évaluation de faisabilité technique et économique et l'exécution de la majorité de ces projets sont intervenues à la fin des années 70 et pendant les années 80 et 90. Toutefois, seuls les trois premiers projets (NRP, CP et OP) ont eu une performance peu satisfaisante. La performance des autres projets a été satisfaisante. L'évaluation préliminaire des projets en cours a également montré qu'en raison de leur meilleure qualité lors de leur lancement, de la

meilleure convergence entre les objectifs macroéconomiques et sectoriels, de l'approche participative à la conception, à l'exécution et au contrôle des projets, de l'amélioration de la performance de l'emprunteur et de la plus grande régularité dans la supervision complète des projets par le personnel de la Banque, ces projets devraient donner de meilleurs résultats, promouvoir le développement institutionnel et s'avérer plus viables. La performance d'ensemble est donc **satisfaisante**.

5. PERFORMANCE DANS L'EXECUTION

5.1 Performance de l'emprunteur

Facteurs affectant la performance de l'emprunteur dans l'exécution du projet

5.1.1 L'évaluation de la performance se fait au regard du calendrier prévu et du calendrier réel de l'exécution du projet. Le tableau 5.1 montre que pour les onze projets achevés, il a fallu en moyenne 16,7 mois entre la date d'approbation du projet et la date de déblocage effectif des prêts. Le délai le plus court est de 4 mois, dans le cas de la 3^{ème} ligne de crédit, tandis que les délais les plus longs sont de 51 mois dans le cas des usines d'huile de palme, 19 mois dans le cas de la 1^{ère} ligne de crédit, 42 mois dans le cas du projet d'irrigation de Kpong, et 18 mois dans le cas du projet de développement communautaire en faveur des femmes. Seuls deux projets sont devenus opérationnels dans un délai de 6 mois : la 3^{ème} ligne de crédit et le prêt pour la réhabilitation du secteur de l'agriculture.

5.1.2 S'agissant de l'écart entre la date prévue d'achèvement du projet, telle qu'indiquée dans le document d'évaluation technique et économique, et la date réelle d'achèvement, aucun des projets achevés n'a respecté la date prévue. En moyenne, il y a eu un retard de 4 ans, soit 48 mois, entre la date prévue pour l'achèvement du projet et la date réelle d'achèvement. Il y a eu 8,5 ans de retard dans l'achèvement de la 2^{ème} ligne de crédit, et 5,5 ans de retard dans celui du projet de développement communautaire en faveur des femmes. Cependant, le retard n'a été que de 9 mois dans le cas de la 3^{ème} ligne de crédit (voir le tableau 5.1).

5.1.3 Un certain nombre de facteurs affectent l'exécution harmonieuse de certains projets financés par le Groupe de la Banque. Au nombre de ces facteurs, il y a lieu de citer : (i) les retards pour réunir les conditions requises pour le déblocage des prêts ; (ii) le non-respect par certaines unités chargées de l'exécution des projets (UEP) des règlements de la Banque régissant l'achat de biens et services et le décaissement des fonds au titre des prêts ; (iii) l'insuffisance ou les retards dans la mobilisation des fonds de contrepartie ; (iv) la coordination inadéquate entre le guichet de la BAD au MFEP et les UEP ; et (v) le manque de capacités humaines et institutionnelles au sein de certains organes d'exécution, en particulier l'absence d'une comptabilité pour les projets et les insuffisances dans le contrôle et la supervision de l'exécution des projets. L'autre facteur affectant l'exécution des projets est la complexité accrue des projets actuels en termes de conception, avec un plus grand nombre de composantes, ce qui rend leur exécution plus difficile par les UEP qui sont institutionnellement faibles et manquent des ressources humaines compétentes requises.

5.1.4 Les retards dans le lancement effectif des projets est encore un problème majeur qui affecte également les projets en cours. En moyenne, il a fallu plus de 15 mois entre la date d'approbation et la date du lancement effectif des projets en cours. Il semble bien que les problèmes mentionnés au paragraphe 5.1.3 et ayant affecté les projets achevés continuent de

se poser aujourd'hui, affectant pareillement les projets en cours et susceptibles aussi d'affecter les projets futurs.

5.1.5 Les raisons invoquées pour ces retards entre la date prévue et la date réelle pourraient être : (a) l'ignorance des règlements du Groupe de la Banque ; (b) les procédures rigides et longues d'achat imposées par le Groupe de la Banque ; (c) les retards dus aux procédures de décaissement du Groupe de la Banque ; (d) les lenteurs et la mobilisation tardive des fonds de contrepartie par l'emprunter en raison des contraintes budgétaires.

5.1.6 La Banque et le GDG ont tous les deux pris des mesures pour éliminer certains de ces goulots d'étranglement qui entravent l'exécution des projets, ce qui a progressivement amélioré le rythme d'exécution des projets. La Banque entreprend actuellement systématiquement des missions de supervision des projets en cours et des missions de lancement peu après le déblocage des ressources des prêts. Des séminaires nationaux sont également organisés au Ghana pour familiariser le personnel des UEP avec les règlements du Groupe de la Banque régissant les achats et les décaissements. Les équipes de gestion des UEP sont encouragées à effectuer régulièrement des visites au siège de la Banque pour résoudre toute question en suspens concernant l'exécution des projets.

5.1.7 Pour résoudre le problème des fonds de contrepartie, le GDG a adopté comme ligne de conduite d'éviter d'exécuter tout nouveau projet en l'absence d'allocations budgétaires à cet effet dans le budget national.

Appropriation de l'exécution des projets par l'emprunteur et engagement de sa part à cet effet

5.1.8 L'emprunteur a fait preuve de sa volonté de s'approprier l'exécution de tous les projets financés par le Groupe de la Banque et a fait preuve également d'engagement à cet égard. En effet, tous les projets étaient des initiatives du GDG lui-même, le Groupe de la Banque se contentant d'apporter un appui. Le NRP a été lancé dans le cadre des efforts déployés par le GDG pour augmenter la production de riz et assurer la sécurité alimentaire. En 1970, le GDG a voulu réduire les importations de denrées alimentaires, tout en assurant la sécurité alimentaire. A cette fin, il a invité la FAO à entreprendre une étude de faisabilité sur l'augmentation de la production agricole nationale. L'idée de lancer le NRP a été tirée des conclusions de cette étude.

5.1.9 Le projet de culture mécanisée du coton pluvial relevait de la stratégie du GDG de produire du coton pour alimenter l'industrie textile nationale naissante, sans avoir à importer du coton. Les usines d'huile de palme visaient à produire de l'huile de palme destinée à la consommation et également aux industries nationales. Ainsi, les trois premiers projets financés par le Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture entre 1973 et 1983, qui constituent la première génération des projets agricoles financés par la BAD, étaient des initiatives gouvernementales. Leur appropriation et l'engagement manifesté à leur sujet n'ont jamais fait de doute⁵. Toutefois, la responsabilité du GDG, en termes d'amélioration du cadre macroéconomique en vue de créer un environnement propice, et de fourniture opportune et adéquate des fonds de contrepartie, n'a pas été pleinement assumée en raison du malaise

⁵ Ces premiers projets étaient certes des initiatives gouvernementales, mais rien ne prouve que leurs bénéficiaires véritables, au niveau communautaire, ont participé à leur conception.

caractérisant la situation macroéconomique globale au Ghana au cours de la période d'approbation et d'exécution de ces projets.

5.1.10 Le lancement du Programme de redressement économique et l'amélioration subséquente du cadre macroéconomique ont créé l'environnement propice nécessaire à la promotion de l'investissement et de la croissance dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.

5.1.11 Le GDG a également entrepris une analyse sectorielle pour identifier les contraintes à la croissance et au développement du secteur de l'agriculture. Grâce à une approche sectorielle associant toutes les parties prenantes, il a élaboré la stratégie d'accélération de la croissance et du développement du secteur de l'agriculture (AAGDS) qui est un important acquis du GDG pour guider les investissements domestiques et étrangers dans le secteur l'agriculture et du développement rural à moyen terme. Pour sa part, le Programme d'investissement d'appui aux services agricoles (AGSSIP) constitue une plateforme majeure pour l'exécution de l'AAGDS. Les autres programmes d'investissement complémentaires comprennent le projet des infrastructures villageoises (PIV) et le projet de gestion des ressources écologiques et naturelles (NRMP). Ces projets visaient directement à réduire la pauvreté dans les zones rurales et ont attiré un appui considérable de la part des donateurs. La mise sur pied du Groupe conjoint des donateurs appuyant le secteur agricole, à l'initiative des donateurs, est l'un des résultats positifs des récents efforts déployés par le GDG pour renforcer le dialogue entre le GDG et les donateurs. A cet égard, la performance du GDG est jugée satisfaisante.

Supervision, contrôle et évaluation

5.1.12 La supervision, le contrôle et l'évaluation, ainsi que la soumission de rapports sur les progrès réalisés sont des responsabilités clés à assumer par l'emprunteur et les organes d'exécution des divers projets. Cette fonction n'a pas été exercée de manière satisfaisante pratiquement pour tous les projets exécutés à la fin des années 70 et au début des années 80. Les insuffisances de l'emprunteur dans la supervision et le contrôle ont contribué à la modeste performance du NRP, du CP et de l'OP. Bien que la situation se soit améliorée au fil des années, en particulier en ce qui concerne les projets exécutés récemment, l'Unité de contrôle et d'évaluation du MOFA n'est pas dotée de personnels et de fonds suffisants. Dans le cadre du SWAP, le MOFA a lancé en 1902 sa mission d'assistance conjointe GDG – donateurs sur la supervision et l'exécution des projets. Cette mission couvrait tous les projets d'investissement financés par les donateurs dans le secteur de l'agriculture. Au total, deux missions de ce genre ont été conduites à ce jour. Il y a lieu d'espérer que ces missions permettront d'améliorer l'exécution des projets.

Evaluation globale de la performance de l'emprunteur

5.1.13 La performance globale du GDG a été jugée **peu satisfaisante** en termes d'exécution des projets conformément au calendrier prévu, d'appropriation et d'engagement, de supervision, de contrôle et d'évaluation, de gestion macroéconomique et de renforcement des capacités dans le cas des projets de la première génération. Bien que le GDG ait amélioré l'environnement macroéconomique des projets au fil des années, et se soit conformé aux exigences requises, il n'a guère contribué ou pas contribué du tout au développement institutionnel. Plus grave encore, les engagements du GDG, en termes de fonds de contrepartie pour appuyer les opérations des projets, n'étaient pas adéquats. Dans de trop

nombreux projets, les ressources du budget ordinaire et les fonds de contrepartie destinés aux organes d'exécution devaient être relevés substantiellement, mais les ressources mobilisées par le GDG étaient insuffisantes et souvent non disponibles, ou alors n'étaient pas débloquées régulièrement. La performance du GDG était peu satisfaisante dans le domaine de la supervision, du contrôle et de l'évaluation des projets. La plupart des projets qui se soldaient par un échec ou dont la performance était médiocre n'étaient pas supervisés adéquatement. La performance du GDG était très peu satisfaisante particulièrement dans l'exécution des projets au cours des années 70 et au début des années 80. Les projets de cette période étaient caractérisés par un manque d'appropriation et une faible, voire inexistante participation des bénéficiaires. La performance de l'emprunteur s'est cependant améliorée et est devenue **satisfaisante** pour la troisième génération de projets.

5.2 Performance du Groupe de la Banque

5.2.1 La stratégie d'aide du Groupe de la Banque est normalement fondée sur les instruments suivants : (i) le dialogue sur les politiques ; (ii) l'assistance technique (AT) ; (iii) les études ; (iv) le renforcement des capacités ; (v) les opérations d'investissements (projets/programmes) ; (vi) les prêts à l'appui des réformes ; et (vii) les études économiques et sectorielles (EES). Ces instruments, à l'exception des EES, ont été utilisés à des degrés variés pour offrir de l'aide au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana.

5.2.2 **Dialogue sur les politiques** : la Banque a intensifié le dialogue sur les politiques avec le GDG au cours de ces dernières années, soit directement à travers les discussions bilatérales, soit par le biais des réunions consultatives conjointes. Les questions telles que les réformes macroéconomiques, la bonne gouvernance, la libéralisation des marchés et le développement du secteur privé sont débattues afin de parvenir à un accord entre la Banque et le GDG sur la stratégie de réduction de la pauvreté.

5.2.3 **Assistance technique** : au fil des années, la Banque a fourni au GDG des ressources du FAT. Bien que les premiers projets exécutés au cours des années 70 n'aient pas bénéficié d'une assistance du FAT, les projets des générations subséquentes en ont bénéficié. Les ressources du FAT représentent environ 3% (plus exactement 2,84%) du financement total du Groupe de la Banque destiné aux projets achevés. Pratiquement le même pourcentage (2,74%) est alloué aux projets en cours. Les ressources du FAT ont été utilisées pour renforcer les capacités institutionnelles et humaines des ministères, départements et institutions, et des UEP. En plus de l'appui au secteur public, les ressources du FAT sont actuellement utilisées dans le cadre des projets en cours pour appuyer le renforcement des capacités dans le secteur privé, y compris les organisations paysannes et les associations de développement communautaire.

5.2.4 **Etudes** : le Groupe de la Banque, utilisant les ressources du FAT, a financé les études de faisabilité devant guider les décisions en matière d'investissement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. La première de ces études portait sur le projet d'irrigation de Kpong (étude approuvée en 1983) et la deuxième sur le projet d'irrigation à petite échelle (étude approuvée en 1992). Ces deux études ont abouti à la préparation, à l'évaluation technique et économique et à l'approbation de deux projets financés par la Banque : le projet d'irrigation de Kpong (en 1990) et le projet de développement de l'irrigation à petite échelle (en 1997). Ces études ont contribué à améliorer la qualité des projets lors de leur lancement, par rapport aux projets antérieurs. Deux autres études sont en

cours : l'étude de faisabilité sur le développement des agro-industries, et l'étude sur le développement des plaines d'Afram.

5.2.5 Prêts à l'appui des réformes : les prêts à l'appui des réformes (y compris les lignes de crédit à décaissement rapide) représentent environ 33% des opérations de prêts du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana. En dehors de l'ERSO I (1984) et de l'ERSO II (1987) qui ont servi à appuyer les réformes macroéconomiques, le prêt octroyé pour la réhabilitation du secteur de l'agriculture (ASR) représentait le premier prêt à l'appui des réformes dans le secteur de l'agriculture au Ghana. Les différentes lignes de crédit (LDC I à IV) en faveur de l'AgDB au titre d'un prêt à décaissement rapide pouvaient être considérées comme des prêts à l'appui des réformes, au même titre que le prêt à l'appui de la réforme des services financiers ruraux et du développement institutionnel, financé conjointement avec la Banque mondiale et le FIDA. La ventilation des prêts à l'appui des réformes entre les projets achevés et les projets en cours a montré que les prêts à l'appui des réformes représentaient 44% du financement total dans le cas des projets achevés, contre 16,3% seulement dans le cas des projets en cours. A l'exception de la LDC III (15 millions d'UC) qui a été financée par le guichet du FAD, tous les autres prêts à l'appui des réformes ont été financés par le guichet de la BAD dont les intérêts et les engagements sont plus élevés⁶.

5.2.6 Opérations de prêts au titre de l'investissement dans les projets : les prêts accordés au titre de l'investissement dans les projets représentent 64% des opérations totales de prêts de la Banque au bénéfice du secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana. Ces prêts représentaient 76% dans le cas des projets achevés, contre 81% dans le cas des projets en cours. Les ressources de ces prêts ont été utilisées pour appuyer les projets et programmes du gouvernement visant à accélérer la croissance agricole, à améliorer l'approvisionnement national en denrées alimentaires, à produire les matières premières devant alimenter les agro-industries, à augmenter les recettes tirées des exportations agricoles et à diversifier celles-ci, à créer davantage d'emplois ruraux et à mettre en place des systèmes durables de production agricole grâce au développement de l'irrigation à petite échelle.

Identification, élaboration et évaluation technique et économique des projets

5.2.7 La performance du Groupe de la Banque est évaluée au regard de l'identification, de l'élaboration et de l'évaluation technique et économique des projets, ainsi que de leur contrôle, de leur supervision et de leur évaluation. Le Groupe de la Banque, en particulier dans le cas des projets de la première génération (NRP, CP et OP), a fait des interventions dans le secteur de l'agriculture du Ghana en déployant dans ce pays une équipe chargée de l'élaboration et de l'évaluation technique et économique de ces projets, en réponse à une requête du GDG à ce sujet, après identification par ce dernier des projets en question. La Banque et les autres donateurs ont rapidement procédé à l'évaluation technique et économique des trois projets, en l'absence d'études sectorielles ou de faisabilité. En conséquence, les trois projets étaient de piètre qualité lors de leur lancement parce qu'il n'y

⁶ Pour les prêts à l'appui des réformes ou au titre des projets en cours, octroyés par le FAD, le remboursement se fait sur une période de 50 ans, y compris une période de grâce de 10 ans. Une commission de 0,75% par an pour les frais sur les décaissements et les soldes, et une autre commission de 0,5% par an pour l'engagement seront payables au titre de la portion non décaissée de chaque prêt. Les lignes de crédit sont également passibles d'une commission de 0,75% pour les frais et de 0,5% pour l'engagement, mais le remboursement se fait dans ce cas sur une période plus courte de 20ans, y compris une période de grâce de 5 ans. Les prêts accordés par le guichet de la BAD ont un taux d'intérêt plus élevé variant entre 5 et 7%.

avait pas eu d'analyses statistiques et économiques minutieuses pour les appuyer. Toutefois, ces projets ont été approuvés par la BAD parce que leurs objectifs, au regard de l'exigence d'efficacité du développement, étaient pertinents et conformes aux objectifs sectoriels et à la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'octroi de prêts au bénéfice du secteur de l'agriculture.

5.2.8 L'intervention du Groupe de la Banque était cependant limitée au financement de la partie en devises du coût total du projet, étant entendu que le manque de devises était alors considéré comme la principale contrainte dans l'investissement destiné au secteur de l'agriculture. En effet, la pénurie de devises était un symptôme du malaise économique général dans le pays. Il était donc peu réaliste de penser que l'emprunteur serait capable de mobiliser les ressources nécessaires pour supporter les coûts locaux des projets. L'incapacité de l'emprunteur à mettre à disposition à temps et sur une base régulière les fonds de contrepartie était un des facteurs expliquant les retards accusés dans l'exécution des projets et l'échec de ces derniers. La qualité de la conception et de l'évaluation technique et économique des projets par le Groupe de la Banque est donc jugée **peu satisfaisante** dans le cas des projets de la première génération (1972-1983).

5.2.9 Les interventions subséquentes du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et de l'économie rurale ont cependant été caractérisées par l'amélioration de la conception des projets, dont l'évaluation technique et économique était maintenant étayée par des études sectorielles ou de faisabilité plus détaillées, réalisées par la Banque ou d'autres donateurs tels que la FAO ou le Groupe de la Banque mondiale. Le Groupe de la Banque a commandé ses propres études sur la base desquelles il a préparé et évalué techniquement et économiquement les projets, pour approbation et financement. A titre d'exemple, le Groupe de la Banque a financé les études de faisabilité devant guider les décisions en matière d'investissement pour le projet d'irrigation à petite échelle (1992) ; le projet d'irrigation de Kpong (1990) ; le projet de réhabilitation de la cacaoculture (1988) ; le projet de réhabilitation du secteur de l'agriculture (1987) ; le projet de développement communautaire en faveur des femmes (1991) ; la deuxième ligne de crédit (1984) ; la troisième ligne de crédit (1993). Il y a eu une amélioration du financement global couvrant les coûts locaux des projets et, dans certains cas, le coût du renforcement des capacités institutionnelles, à titre de dons (FCDP, CDP, IVRP, LSD, SSID).

5.2.10 Le Groupe de la Banque a amélioré la conception, l'élaboration et l'évaluation technique et économique de la deuxième génération de projets financés après l'introduction des réformes économiques dans le pays. Il y a également eu un passage du guichet rigide de la BAD au guichet concessionnel du FAD. La performance du Groupe de la Banque dans le domaine de la conception, de l'évaluation technique et économique et du financement de la deuxième génération de projets est donc considérée comme **satisfaisante**.

Supervision par le Groupe de la Banque

5.2.11 La performance du Groupe de la Banque a été évaluée sous l'angle de la supervision des projets, des missions d'évaluation, des revues à mi-parcours et du suivi des recommandations faites par les missions de terrain. Un examen des rapports d'évaluation technique et économique préparés par la Banque révèle que les projets approuvés entre 1972 et 1983 ne prévoyaient pas un calendrier précis pour la supervision, le contrôle et l'évaluation des projets, depuis la phase d'exécution jusqu'à l'achèvement des projets. Aucune date n'a été fixée pour la soumission des RAP, au point que certains projets achevés évalués n'avaient pas de RAP du tout. Il en est ainsi du CP, de l'OP, du KIP et de la LDC I. Les projets pour lesquels il y avait des RAP présentaient des écarts considérables entre la date d'achèvement et la date de préparation des RAP (NRP, CRP, SIPP, ASR, LDC II et LDC III).

5.2.12 Le contrôle et la supervision des projets étaient inadéquats. Pour les projets sans RAP, il n'était pas possible de connaître le nombre de missions de supervision entreprises par le Groupe de la Banque pour en contrôler l'exécution. Pour les projets ayant des RAP (NRP, CRP, SIPP, ASR, WCDP, LDC II et LDC III), le Groupe de la Banque a entrepris en moyenne quatre missions de supervision au cours de la phase d'exécution, ce qui représente un niveau insuffisant ou inadéquat de contrôle.

5.2.13 Les conclusions des rapports d'évaluation technique et économique du Groupe de la Banque concernant le manque de calendrier de contrôle et le faible niveau général de contrôle des projets approuvés sont une réalité, en particulier pour la première génération de projets (1972-1983). A cet égard, la performance du Groupe de la Banque est jugée **peu satisfaisante**.

5.2.14 Toutefois, au cours des récentes années, il y a eu des améliorations notables tant dans le nombre que dans la fréquence des missions de contrôle ou de supervision effectuées par le Groupe de la Banque. Le Groupe de la Banque a introduit des revues obligatoires à mi-parcours et un suivi dynamique des recommandations des missions de terrain pour permettre la révision de la conception des projets en cas d'identification de problèmes, comme cela a été le cas pour la deuxième ligne de crédit. Cette approche permettra de promouvoir le contrôle de l'exécution des projets et le dialogue entre le Groupe de la Banque et l'emprunteur (AAGDS et GPRS).

Evaluation de la performance globale du Groupe de la Banque

5.2.15 Dans l'ensemble, la performance du Groupe de la Banque dans sa stratégie d'aide au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana a été jugée satisfaisante. Le financement de l'agriculture représente une grande proportion (36%) du portefeuille total de la Banque au Ghana. La Banque a appuyé les efforts du GDG visant à réaliser la croissance et le développement du secteur de l'agriculture et du développement rural en tant que véhicule de la croissance économique globale, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration du bien-être des populations ghanéennes.

5.2.16 Le Groupe de la Banque a appuyé le GDG dans ses efforts visant à réduire le niveau de la pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire dans le pays à travers des programmes et projets tels que l'ARSP, le CRP, le SIPP, le KIP, le WCDP et les différentes lignes de crédit. La Banque a également apporté son appui à des projets tels que le CRP,

l'ARSP, le KIP, le SIPP et les LDC, ce qui a contribué à améliorer la performance du secteur de l'agriculture au Ghana, comme en témoigne le taux positif de croissance de ce secteur depuis les années 80. Le SIPP est un bon projet qui a permis de promouvoir la gestion judicieuse des ressources naturelles, tandis que le KIP et le CRP ont contribué à éviter un impact négatif sur l'environnement. Le WCDP et les différentes lignes de crédit ont contribué, pour leur part, à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, tandis que des efforts modestes étaient déployés pour développer le secteur privé à travers des projets tels que le KIP, le CRP, le SIPP et les LDC. Le CRP, le SIPP, le KIP et les LDC (et dans une moindre mesure le WCDP) ont considérablement contribué au renforcement des capacités humaines et institutionnelles. Dans l'ensemble, la performance du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture au Ghana est considérée comme **satisfaisante**.

5.2 Coordination entre les donateurs et cofinancement

Coordination entre les donateurs

5.3.1 Les principaux donateurs bilatéraux au Ghana comprenaient le Canada, le Danemark, la France, l'Allemagne, le Japon, la Hollande, le Royaume-Uni et les Etats-Unis d'Amérique. Au nombre des donateurs multilatéraux, il y a lieu de citer la BAD, la Banque mondiale, l'UE, la FAO/FIDA, le PNUD, l'UNICEF, l'OMS, le DFID.

5.3.2 Au fil des années, le Groupe de la Banque a coordonné l'évaluation technique et économique et la supervision des projets d'investissement avec les autres donateurs, en particulier la Banque mondiale et le FIDA. Les projets d'investissement et les opérations d'appui aux réformes qui ont fait l'objet de cette coordination comprennent l'ARSP, le CRP et le LDC III, pour ce qui est des projets achevés, et tous les projets en cours.

5.3.3 La coordination de l'aide se fait actuellement par le biais du Cadre global de développement (CDF). Au titre du CDF, les donateurs se sont organisés en groupes thématiques afin d'améliorer leur appui au GDG dans la mobilisation des ressources en faveur du développement. Le «mini-CG» qui se réunit chaque trimestre sous la co-présidence du Ministre des Finances et de la Banque, passe en revue la situation économique du pays et examine les questions clés concernant la coordination entre les donateurs. Les groupes partenaires assument des fonctions similaires dans les secteurs individuels, y compris les secteurs de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, des routes, de la gestion des finances publiques, de l'approvisionnement des communautés en eau, de la gouvernance et de la décentralisation. La coordination de chaque groupe thématique est assurée par le ministère compétent, assisté d'un ou de deux partenaires au développement. Bien qu'il participe aux réunions du Groupe consultatif, le Groupe de la Banque n'est pas encore activement associé aux mécanismes de coordination nationaux parce qu'il n'est pas représenté au Ghana. Le développement des programmes sectoriels dans les domaines des routes, de l'éducation de base et de la santé, au cours des récentes années, a permis d'améliorer considérablement la coordination entre les donateurs.

5.3.4 Le MOFA est chargé de la coordination de l'aide des donateurs au secteur de l'agriculture au niveau national. Le Représentant de la FAO dans le pays aide le MOFA à coordonner les programmes d'intervention des donateurs dans le cadre du CDF et de l'AGSSIP. Tous les donateurs doivent appuyer les efforts gouvernementaux en mettant en commun les ressources dans un même panier et en finançant une ou plusieurs sous-composantes des programmes d'investissement concernant l'ensemble du secteur. L'AGSSIP est le seul programme d'investissement en cours dans le secteur.

Cofinancement

5.3.5 Le portefeuille du Groupe de la Banque au Ghana indique que la Banque a co-financé des opérations avec d'autres donateurs pour appuyer tant les réformes que les projets. En collaboration avec la Banque mondiale, le Groupe de la Banque a financé le Programme de redressement économique (1983-1986) et le programme d'ajustement structurel subséquent.

5.3.6 Les donateurs suivants ont co-financé des projets avec la BAD : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds international de développement agricole (FIDA), la Banque arabe pour le développement de l'Afrique (BADEA), l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale), le Fonds nordique de développement (FND), le Ministère britannique pour le développement international (DFID) (ancienne Administration pour le développement outre-mers).

5.3.7 Dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, la Banque a co-financé l'ASRP (1987) avec la Banque mondiale, le KFW et le PNUD. Le CRP (1988) a été financé conjointement avec l'IDA, la BADEA et l'ancienne Administration pour le développement outre-mers. Pour sa part, le projet d'irrigation de Kpong a été co-financé avec l'IDA, tandis que le projet d'irrigation à petite échelle (1997) était co-financé avec la BADEA, et le projet des services financiers ruraux (2000) avec l'IDA et le FIDA. L'exécution des activités des projets cofinancés tels que l'ARSP, le KIP et le SIPP a été moins que satisfaisante⁷. L'expérience du projet des services financiers ruraux en cours est jugée satisfaisante à la suite des améliorations introduites par les technologies de l'information et de la communication et des missions conjointes entreprises par les responsables des institutions de financement (rapport 2002 du Département des opérations par pays pour le Ghana).

⁷ Les difficultés rencontrées dans l'exécution et la supervision de ces projets comprennent : les retards pour convenir des arrangements financiers et/ou du plan de travail (CRP, KIP), les retards pour réunir les conditions requises pour le décaissement des ressources des prêts accordés par les différents partenaires finançant les projets (KIP, CRP, SSIDP), le manque de familiarité avec les procédures d'achat et de décaissement des différents partenaires finançant les projets (CRP, KIP, SSIDP), les retards pour répondre aux préoccupations soulevées par les UEP (CRP, KIP, SSIDP), et le manque de convergence dans la fréquence et l'intensité de la supervision par les partenaires finançant les projets

Tableau 5.1
Retards dans l'exécution des projets/programme lignes de crédit financés par le Groupe de la BAD au Ghana dans le secteur de l'agriculture et du développement rural

No	PROJET	Date d'approbation	Date de signature	Date de lancement	Retards dans le lancement (mois)	DATE D'ACHEVEMENT		
						Prévue à l'évaluation de faisabilité technique et économique	Date réelle	Retards à l'achèvement (mois)
A.	PROJETS ACHEVES							
1.	Projet rizicole Nasia	17/9/73	18/12/73	19/4/74	7	31/12/78	30/6/81	41
2.	Production du coton	20/8/75	17/10/75	18/3/76	7	31/12/80	s.o	
3.	Usines d'huile de palme	13/3/76	14/7/76	3-6/80	51	s.o	s.o	s.o
4.	Plantations industrielles de Subri	15/11/84	7/2/85	12/6/85	7	31/12/91	31/12/91	60
5.	Prêt pour réhabilitation du secteur agricole	26/6/87	16/9/87	12/12/87	6	31/12/89	18/3/93	39
6.	Projet de réhabilitation de la cacaoculture	25/4/88	13/6/89	24/8/98	16	30/6/93	10/8/89	62
7.	Projet de réhabilitation de Kpong	17/9/90	14/8/91	11/3/94	42	31/12/98	31/12/02	48
8.	Projet de développement communautaire en faveur des femmes	18/6/91	4/9/92	23/12/92	18	31/12/95	31/6/02	67
9.	Première ligne de crédit	21/5/80	26/9/80	2/12/81	19	31/12/83	31/12/86	36
10.	Deuxième ligne de crédit	13/12/84	7/2/85	9/7/85	7	31/12/87	18/7/96	102
11.	Troisième ligne de crédit	24/11/93	5/5/94	30/3/94	4	31/12/97	30/9/98	9
B.	PROJETS EN COURS							
	Projet de développement d'irrigation à petite échelle	4/12/97	29/5/98	25/8/00	32			
	Projet de cultures vivrières	12/10/97	29/5/98	13/6/00	31			
	Programme spécial sur la sécurité alimentaire PSSA (Projet pilote)	17/5/00	28/12/00	17/7/01	14			
	Service financier rural & projet institutionnel d'appui.	11/10/00	8/3/01	27/3/02	17			
	Projet de développement de l'anacardier	13/10/00	3/8/01	24/12/01	14			
	Développement de l'élevage	10/10/01	2/8/02	5/12/02	14			
	Projet rizicole des vallées de l'intérieur	3/1/01	23/5/01	6/6/02	17			
	Quatrième ligne de crédit	14/7/99	10/9/99	13/6/00	11			

6. IMPACT SOCIAL ET ECONOMIQUE DE LA STRATEGIE D'AIDE DU GROUPE DE LA BANQUE AU SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL AU GHANA

6.1 Impact socioéconomique et réduction de la pauvreté

6.1.1 Il est certain que l'aide du Groupe de la Banque a eu un impact socioéconomique important sur le secteur de l'agriculture et du développement rural, mais un tel impact ne peut pas être évalué en raison du manque de données. Les autres donateurs ont également fait des interventions notables qui ont contribué à améliorer la situation socioéconomique des populations des mêmes zones couvertes par les projets. Il est difficile d'isoler chacune de ces contributions et d'en attribuer une partie à l'aide du Groupe de la Banque (il se pose donc un problème d'attribution).

6.1.2 En dépit de ces contraintes, quelques grandes indications généralisées peuvent être données sur l'impact. L'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural a effectivement contribué au bien-être des populations des zones des projets. Le CRP, le SIPP, le KIDP, le WCDP et les LDC I à III ont contribué à augmenter la production agricole et le revenu rural tiré des activités agricoles et non agricoles. Ils ont également contribué à réduire la pauvreté par leur impact direct et indirect sur l'emploi, la fourniture de services sociaux tels que les établissements scolaires, les centres de formation professionnelle, les centres de santé et les maternités (projets SIDP, WCDP, KIP), le développement des infrastructures rurales (construction et entretien des routes rurales de desserte à forte intensité de main d'œuvre (CRP, KIP, SIDP), l'approvisionnement en eau et l'assainissement dans les zones rurales (KIP, SIDP, WCDP), les hangars de transformation des produits agricoles et les marchés ruraux (CRP, KIP, WCDP), et le renforcement des capacités et des institutions rurales telles que les organisations paysannes et les organisations communautaires (CRP, KIP, WCDP, LDC I à III) (voir les paragraphes 4.3.1 à 4.3.9 et l'annexe 2).

6.2 Impact sur les femmes, le genre et la sécurité alimentaire

A l'exception du projet de développement communautaire en faveur des femmes (WCDP) qui visait spécialement les femmes, la grande majorité des projets et programmes n'intégraient pas directement la dimension genre en tant que telle. La prise en compte du genre était donc fortuite ou implicite et non délibérée. En conséquence, l'impact de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque sur les questions de genre ne saurait être évalué facilement. Toutefois, étant donné que les femmes sont les plus actives dans la production des denrées alimentaires, les projets tels que les lignes de crédit en faveur du secteur de l'agriculture (LDC I, III), les plantations industrielles de Subri et le projet d'irrigation de Kpong ont bénéficié aux femmes et aux groupes de femmes sur les plans de la disponibilité et de l'accès au crédit, du renforcement des capacités, de la fourniture de matériels, de l'amélioration des méthodes de production et des techniques de transformation, et des conseils. La stratégie d'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural au Ghana a donc eu un impact positif sur les femmes et les questions de genre.

6.3 Impact sur l'environnement

6.3.1 Les projets des première et deuxième générations ont été exécutés avant que la prise en compte des dimensions sociales et écologiques ne devienne obligatoire dans le cadre des projets et programmes de la Banque. Toutefois, depuis 1992, les questions environnementales et sociales sont intégrées dans les projets et programmes de la Banque (y compris les DSP et les DSRP). Les projets en cours (IVRP, LDP, SSIDP, FDP, CDP) sont exécutés en tenant dûment compte des principes directeurs du Groupe de la Banque concernant les dimensions écologiques et sociales.

6.3.2 Rien ne prouve que les produits phytosanitaires et les engrais utilisés dans le cadre de l'exécution des projets de développement des cultures (CRP, KIP) ont eu des effets nocifs, ou que les projets d'irrigation (KIP, SSIDP) ont entraîné une recrudescence des maladies d'origine hydrique, la salure, l'acidification et l'engorgement des sols, ou encore que des projets tels que le SIDP se sont soldés par la pollution de l'environnement. Au cas où de tels problèmes se posent, des mesures seront prises pour les atténuer. Ces mesures ont été identifiées dans les études d'évaluation de l'impact sur l'environnement. Les autres procédures mises en place par le GDG et le Groupe de la Banque pour la prise en compte des dimensions écologiques et sociales des projets seront également utilisées pour faire face aux problèmes éventuels.

6.4 Promotion et participation du secteur privé

Le GDG a été le principal emprunteur dans la plupart des projets financés par le Groupe de la Banque, à l'exception des trois premiers projets (NRP, CP et OP) pour lesquels la NIB et l'AgDB étaient les emprunteurs. Toutefois, les bénéficiaires ultimes étaient les entités des secteurs public et privé. La présente évaluation a montré que la promotion et la participation du secteur privé, bien qu'étant d'un niveau important, ne bénéficiaient pas de toute l'attention requise. Les capacités n'étaient pas renforcées pour soutenir efficacement et durablement la participation du secteur privé. Cependant, dans le cas des projets CRP et KIP, un accent particulier a été mis sur la promotion du secteur privé, même si cela a été fait pour la forme. Les projets tels que les LDC et le projet KIP ont contribué à promouvoir le secteur privé individuellement et par la participation en groupe. A cet égard, les acquis sont également modestes.

6.5 Intégration régionale

Le renforcement de l'intégration régionale, par le biais des marchés des produits et des facteurs, est l'un des six domaines clés sur lesquels le Groupe de la Banque se propose de concentrer son aide au secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Il n'y a pas eu d'efforts délibérés pour promouvoir l'intégration régionale dans le cadre des projets évalués. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le cadre propice n'a pas été fourni par la communauté économique régionale concernée, la CEDEAO.

6.6 Participation communautaire

En dépit d'une tradition solidement enracinée de travail en groupe ou de service communautaire au Ghana, les projets exécutés dans ce pays, au cours des années 70 et au début des années 80, ne comportaient aucune composante sur la participation communautaire.

Seuls les projets CRP, KIP, WCDP et les LDC prévoyaient une forme de participation communautaire, par l'intermédiaire des organisations paysannes. Les projets en cours, en particulier l'IVRDP, le SSIDP, le FCDP, le LDP et la LDC IV, reconnaissent l'importance cruciale de la participation communautaire à la conception, à l'exécution, au contrôle et à l'évaluation des projets en vue de garantir le succès des projets et leur impact positif. La participation communautaire constitue donc une partie intégrante de ces projets.

7. CONCLUSIONS, LEÇONS TIRÉES ET RECOMMANDATIONS

7.1 Conclusions

7.1.1 Les conclusions globales de la présente évaluation sont les suivantes : en se basant sur l'ensemble du portefeuille du Groupe de la Banque, tous les projets bénéficiant de l'aide du Groupe de la Banque étaient pertinents, au regard de la stratégie du Ghana dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, et des objectifs globaux de développement de ce pays, ainsi qu'au regard de la stratégie du Groupe de la Banque concernant les opérations de prêts. Leur impact global sur l'économie du pays est jugé **satisfaisant**. La Banque a fourni les ressources financières indispensables pour appuyer les efforts de développement du GDG. Au cours des années 70, caractérisées par une situation économique difficile, la Banque a fourni les devises dont le pays avait tant besoin pour réhabiliter le secteur de l'agriculture et du développement rural et promouvoir le redressement économique. La Banque a également contribué au lancement et à l'approfondissement des réformes macroéconomiques et sectorielles par le biais de ses prêts à l'appui des réformes (ERSO I, en 1984, et ARSP, en 1987). Grâce à ses lignes de crédit à décaissement rapide en faveur de l'AgDB, la Banque a amélioré la base financière, fourni un appui logistique et renforcé les capacités de fonctionnement et d'exécution de l'AgDB, en plus de mettre à la disposition des opérateurs économiques les capitaux dont ils avaient tant besoin à court et moyen termes pour entreprendre des activités agricoles en amont (production, transformation et commercialisation). La plupart des projets exécutés ont atteint les objectifs de développement visés de croissance agricole (en particulier la croissance de la production agricole), d'augmentation du revenu tiré des activités agricoles et/ou rurales, de création d'emplois en milieu rural, de conservation des devises ou des recettes, et de réduction de la pauvreté rurale. Au nombre des résultats obtenus, il y a lieu de citer le renforcement des capacités dans les secteurs public et privé et au niveau des organisations paysannes, le développement des infrastructures économiques et sociales telles que les pistes rurales de desserte, l'électrification rurale, les établissements scolaires, les dispensaires et centres de santé, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement.

7.1.2 Toutefois, sur le plan négatif, certains de ces projets étaient de mauvaise qualité lors de leur lancement, en raison de certaines insuffisances dans leur préparation, leur évaluation technique et économique et leur conception, d'où leur performance peu satisfaisante au cours de leur exécution. En outre, le manque de familiarité des UEP avec les règlements de la Banque régissant les achats et les décaissements, a également entraîné des retards dans l'exécution des projets et limité les résultats obtenus. L'accent initialement mis sur le financement des seuls coûts en devises des projets et les retards dans le déblocage des fonds de contrepartie, y compris le niveau insuffisant de ces fonds, ont réduit et/ou retardé les activités des projets. L'absence d'un système solide de contrôle et d'évaluation pour contrôler et évaluer à temps l'impact des interventions des donateurs, de même que la lenteur du Groupe de la Banque à engager le dialogue sur les politiques avec le GDG pour définir et peaufiner la stratégie de développement macroéconomique et sectoriel, ont compromis la

réalisation de la plupart des objectifs des projets et l'obtention des résultats attendus. A cet égard, la Banque était handicapée parce qu'elle n'a entrepris les études économiques et sectorielles ou commandé les études de faisabilité qu'à partir de la fin des années 80 et au début des années 90. Ces études étaient nécessaires pour guider les décisions prises sur les investissements dans le secteur et ses différents sous-secteurs, et même à l'intérieur de chaque sous-secteur.

7.2 Leçons tirées

La présente évaluation a permis de tirer les leçons suivantes :

7.2.1 Tous les projets étaient certes pertinents au regard de la stratégie d'aide du Groupe de la Banque et des objectifs et priorités du Ghana dans le domaine du développement, mais la performance des premiers projets exécutés avant l'introduction des réformes économiques dans le pays (NRP, CP et OP) a été peu satisfaisante, en raison des insuffisances dans leur préparation et leur évaluation technique et économique. C'est la preuve que la pertinence des projets est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour garantir une performance satisfaisante. En outre, la qualité lors du lancement des projets, qui est basée essentiellement sur la faisabilité technique des interventions envisagées, est une condition nécessaire additionnelle pour garantir une performance satisfaisante (voir le paragraphe 5.2.7).

7.2.2 Il est nécessaire de créer un environnement macroéconomique propice pour garantir le succès de l'exécution des projets, comme le montre la comparaison entre la performance des projets financés par la Banque entre 1970 et 1983, et celle des projets financés par la Banque entre 1984 et 2001 (voir les paragraphes 2.1 et 4.2).

7.2.3 Il est nécessaire d'adopter une approche participative associant à la fois les bénéficiaires et la Banque à l'identification, à l'élaboration, à l'évaluation technique et économique et à la sélection des projets, avec des objectifs spécifiques et contrôlables clairement définis, afin de s'assurer que les résultats attendus sont effectivement obtenus (voir les paragraphes 6.4 et 6.6).

7.2.4 La bonne exécution d'un projet agricole dépend d'abord de l'appui des agriculteurs au concept de ce projet, dans la mesure où ces agriculteurs sont les principaux acteurs et bénéficiaires du projet. Elle dépend ensuite de la capacité de l'emprunteur à honorer ses engagements financiers au titre du projet et à se conformer aux règlements de la Banque.

7.3 Recommandations

7.3.1 Les recommandations émanant de la présente évaluation sont regroupées en trois séries. La première série est adressée au GDG, la deuxième au Groupe de la Banque et la troisième conjointement au GDG et au Groupe de la Banque.

Recommandations adressées au Gouvernement du Ghana

7.3.2 Une approche participative associant toutes les parties prenantes doit être adoptée à toutes les phases du cycle du projet pour veiller à ce que les bénéficiaires du projet participent à son identification, à son élaboration, à son évaluation technique et économique, à la définition de ses objectifs et à l'établissement de ses priorités.

7.3.3 Il est nécessaire de réduire le temps écoulé entre la date d'approbation, la date de signature et la date de décaissement des prêts. Le Ministère des Finances doit faire preuve de plus de dynamisme dans l'initiation et la coordination des activités au sein de l'exécutif (ministères, départements et institutions : Ministère des Finances, Ministère de la Justice, Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture et organes d'exécution) et entre l'exécutif et le législatif. La Commission de l'agriculture et du développement rural de l'Assemblée nationale doit être tenue informée et être invitée à participer activement à toutes les phases du cycle du projet et/ou du programme, afin de réduire le temps nécessaire pour présenter le projet ou programme au Parlement et le faire approuver par ce dernier.

7.3.4 La supervision, le contrôle et l'évaluation du projet doivent commencer dès les phases initiales de son exécution, et se poursuivre pendant toute la durée de l'exécution. L'évaluation de la performance du projet doit être effectuée peu après l'achèvement du projet pour éviter la perte de données pertinentes.

Recommandations adressées au Groupe de la Banque

7.3.5 L'aide du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural doit cibler les projets et/ou programmes dont l'évaluation technique et économique est basée sur des études sectorielles et des données fiables. Les objectifs de ces projets et programmes doivent être clairement définis et les buts à atteindre doivent être fixés de manière à permettre une évaluation de la performance du projet, ainsi qu'une évaluation de son impact.

7.3.6 L'environnement socioéconomique et le cadre et les institutions juridiques et économiques, y compris le régime foncier en vigueur dans les régions couvertes par les projets financés par la Banque doivent faire l'objet d'une analyse approfondie avant l'approbation du projet.

7.3.7 Le Groupe de la Banque joue un rôle de catalyseur dans l'accroissement des flux financiers en direction du Ghana pour appuyer les programmes mis en place par ce pays. A cet égard, les interventions de la Banque, y compris les opérations autres que les prêts, devront être des occasions de renforcer le dialogue avec le GDG et les principales autres parties prenantes sur les politiques. En conséquence, il est recommandé que la Banque renforce sa présence au Ghana en ouvrant un bureau de liaison dans ce pays afin de promouvoir le dialogue entre le Groupe de la Banque et le GDG, et de faciliter la participation du Groupe de la Banque au mécanisme de coordination à travers le pays (voir le paragraphe 5.3.3).

7.3.8 Le Groupe de la Banque doit intensifier le dialogue avec le GDG sur les politiques, afin de bâtir de nouveaux partenariats et de renforcer les partenariats existants avec le secteur privé. Le secteur privé doit participer davantage à la conception et à l'exécution des projets.

7.3.9 Bien qu'un recul de la pauvreté ait été enregistré, dans l'ensemble, au cours de la période considérée, il existe encore des poches de pauvreté qui doivent être réduites. A cette fin, un meilleur ciblage est nécessaire sur le plan géographique et dans l'identification et la promotion des activités rémunératrices à entreprendre dans les régions touchées. Les zones rurales où résident les groupes les plus vulnérables, doivent bénéficier d'une attention particulière dans la conception des projets ciblant ces groupes (voir les paragraphes 2.2.8).

7.3.10 Le portefeuille des investissements au Ghana est destiné, de manière disproportionnée, au sous-secteur des cultures agricoles. Il est donc nécessaire d'appuyer de nouvelles initiatives dans les sous-secteurs des forêts, de l'agroforesterie et des pêches.

Recommandations adressées à la fois au GDG et au Groupe de la Banque

7.3.11 A mesure que la programmation des investissements sectoriels par les différents donateurs s'affirme dans le secteur de l'agriculture, la question du contrôle et de l'évaluation de la performance revêt une très grande importance. Des indicateurs de performance clairement établis doivent être établis de commun accord pour guider efficacement l'exécution des projets. Ces indicateurs doivent eux-mêmes être évalués et révisés sur une base régulière pour s'assurer qu'ils permettent de disposer d'informations opportunes et pertinentes (voir le paragraphe 6.1.1).

7.4 La voie à suivre

Il est impérieux que le Groupe de la Banque lance des études économiques et sectorielles dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Ces études peuvent être entreprises par le Groupe de la Banque individuellement ou conjointement avec les autres partenaires au développement (Banque mondiale/FIDA).

7.4.1 Les investissements dans les projets de développement de l'irrigation à petite échelle, les projets visant à accroître la production agricole et les projets de développement de l'élevage sont de puissants instruments potentiels de génération de revenu et de réduction durable de la pauvreté. Toutefois, l'impact des interventions du Groupe de la Banque sur le secteur de l'agriculture et du développement rural serait plus grand et plus durable si l'aide financière était étroitement liée à une réforme de l'ensemble du secteur visant à encourager la déréglementation des marchés et à promouvoir le développement du secteur privé.

7.4.2 Les ressources du FAT doivent être augmentées sensiblement pour promouvoir le renforcement des capacités des ministères, départements et institutions, ainsi que celles des bénéficiaires des projets (y compris les ONG) dans les domaines de l'administration, de l'exécution, du contrôle et de l'évaluation des projets et/ou programmes.

Synthèse de l'évaluation de chaque projet et/ou programme

1. PROJET RIZICOLE DE NASIA

a) Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	CS/GH/AGR/73/001
- Emprunteur	National Investment Bank
- Organes d'exécution	Projet rizicole de Nasia
- Bénéficiaire	Projet rizicole de Nasia
- Garant	Gouvernement du Ghana

b) Exécution

	Date prévue	Date réelle
Date d'approbation		17/09/73
Date de signature de l'accord de prêt		
Date de déblocage du prêt		
Délai pour le premier décaissement		
Date du dernier décaissement		
Démarrage du projet		
Activités d'exécution		1/07073
Date d'achèvement du projet		
Activités d'exécution		Décembre 1979
Statut actuel du projet		Achevé

c) Financement (en millions \$EU)

	Estimations	Montant réel
BAD	3,51	10,91

Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	2	Peu satisfaisant
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	1	Très peu satisfaisant
Efficience	1	Très peu satisfaisant
Durabilité	1	Très peu satisfaisant
Impact sur le développement institutionnel	1	Très peu satisfaisant
Performance d'ensemble	1	Très peu satisfaisant
Performance de l'emprunteur	1	Très peu satisfaisant
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisant

Objectif du projet : l'objectif global du projet est d'accroître le rendement et la capacité d'usinage après la récolte dans le pays en vue de permettre au Ghana d'atteindre l' dans la production de riz et d'épargner des devises. Plus spécifiquement, le projet vise à :

- étendre la production de riz pluvial et la superficie des rizières afin de réaliser l' dans la production de riz ;
- renforcer la capacité du Ghana à transformer le riz dans la région du projet ;

- encourager la mécanisation de la culture du riz par le développement de la riziculture à grande ou moyenne échelle ;
- promouvoir la participation active et l'association du secteur privé à la production agricole sur le terrain.

Pertinence et qualité du projet lors de son lancement : le projet était pertinent du regard de la stratégie du GDG à accroître l' et la sécurité alimentaires. Le projet devait également permettre au GDG d'économiser des devises (grâce au remplacement des importations) qu'il fallait autrement dépenser pour répondre à la demande de riz, à hauteur de 60%, au titre des importations. En plus de permettre aux agriculteurs de tirer un meilleur revenu de la riziculture, le projet a renforcé leur capacité à acquérir des intrants et outils modernes de production de riz et/ou d'autres denrées alimentaires. Par ailleurs, la création d'emplois potentiels dans le cadre du projet et des activités annexes a renforcé la pertinence du projet.

Toutefois, la qualité du projet lors de son lancement était modeste. Aucune étude n'a été menée sur le sous-secteur de la production rizicole avant l'évaluation de faisabilité technique. De même, des études sur la gestion des exploitations agricoles, la situation financière, la main-d'œuvre et d'autres aspects sociologiques et techniques n'ont pas été conduites pour déterminer les surfaces à cultiver, l'état des sols et les contraintes de temps avant l'évaluation de faisabilité technique et économique. En outre, les questions relatives au régime foncier, à l'environnement, au développement humain et institutionnel, et à l'assistance technique n'ont pas été pleinement prises en compte.

Le projet est par conséquent jugé **peu satisfaisant** au regard du critère de pertinence et de qualité lors du lancement.

Réalisation des objectifs fixés (efficacité) : le principal objectif du projet d'accroître la production du riz dans le pays n'a pas été atteint. Peu de progrès ont été réalisés dans la réduction de la dépendance vis-à-vis des importations de riz et dans l'épargne accrue des devises.

- Superficie destinée à la culture : la superficie aménagée et réservée à la culture du riz était de 14.100 acres, soit 67% de la superficie prévue.
- Superficie cultivée : seuls 10.300 acres ont été cultivées, soit 49% de la cible visée. Cette superficie s'est réduite à 180 acres seulement en 1985-1986, soit moins de 1% seulement de la cible visée.
- Production de riz : la production record de riz enregistrée par le projet était de 26,52 tonnes, soit 16% seulement de la cible visée.

La performance du projet est donc jugée **très peu satisfaisante**, au regard du critère d'efficacité.

Efficiences : l'évaluation de faisabilité technique et économique montrait que le TREI était de 26 %. Des TRFI et TREI négatifs ont été enregistrés à l'achèvement du projet. Des pertes brutes ont été enregistrées, tout comme des pertes nettes au fil des années de fonctionnement du projet. Le projet n'a pas été en mesure de répondre aux attentes et certains membres du personnel du projet se sont livrés à des activités contraires aux intérêts du projet. La performance du projet est donc jugée très peu satisfaisante, au regard du critère d'efficacité.

Durabilité : il ressort de ce qui précède et au regard du cadre régissant le sous-secteur de la riziculture, des insuffisances des services d'appui à fournir régulièrement et à temps les biens requis, et de la performance du projet, que la performance du NRP est **peu satisfaisante**, par rapport au critère de durabilité.

Développement institutionnel : le projet n'a jamais pris en compte la question du développement institutionnel. Les capacités des agriculteurs et des propriétaires des petites unités de décorticage de riz n'ont jamais été renforcées par le projet.

Performance de l'emprunteur : la performance de l'emprunteur est jugée **très peu satisfaisante**. En dépit de l'achat à temps des outils agricoles par le NRP et la NIB, les superficies cultivées ont été réduites au minimum et des irrégularités ont été observées dans les procédures d'achat. Les outils agricoles ont fait l'objet d'une utilisation peu judicieuse et n'ont pas été mis à la disposition des agriculteurs comme prévu. Au contraire, ils leur ont été loués et des quantités de riz ont disparu. La société de riz de Nasia a changé le concept du projet sans notifier la Banque et sans obtenir l'approbation de cette dernière.

Performance de la Banque : la performance de la Banque a été modeste en ce qui concerne la supervision technique du projet. La Banque n'a pas procédé à une évaluation de la performance du projet avant d'approuver un prêt additionnel. Le personnel chargé du contrôle n'a pas été à la hauteur de la tâche dans la mesure où il n'a pas réussi à identifier les changements introduits dans le concept du projet et à veiller à ce que des rapports soient soumis régulièrement sur le projet. En outre, les procédures de classement des dossiers du projet au niveau de la Banque étaient inadéquates. **La performance de la Banque est donc jugée peu satisfaisante.**

2. PROJET DE CULTURE MECANISEE DU COTON PLUVIAL

a. Informations de base sur le projet

- Emprunteur : *National Investment Bank (NIB)*
- Garant : le Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire : *Cotton Production Company (Ghana) Limited*
- Organe d'exécution : *Cotton Production Company (Ghana) Limited*
- Numéro du prêt : ADB/OPS/GH/AGR/02

b. Exécution

- Janvier/février 1975 : Mission préparatoire de la BAD au Ghana pour préparer le projet
- Mai 1975 : Mission d'évaluation de faisabilité technique et économique effectuée par la BAD.

c. Plan de financement (milliers d'UC)	Devises	Monnaie locale	Total
- Prêt de la BAD	3.199		3.199 (73 %)
- NIB/AgDB		900	900 (21 %)
- Société de production du coton		272	272 (6 %)

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	2	Peu satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	1	Très peu satisfaisante
Efficiences	1	Très peu satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	1	Très peu satisfaisante
Durabilité	1	Très peu satisfaisante
Performance d'ensemble	1	Très peu satisfaisante
Performance de l'emprunteur	1	Très peu satisfaisante
Performance de la Banque	1	Très peu satisfaisante

La BAD devait financer intégralement la composante en devises au cours des cinq premières années, tandis que la NIB et l'AgDB devaient financer le coût local sous forme de prêt à long terme.

Objectifs du projet : les objectifs du projet étaient de développer la production de coton sur une large échelle et de mettre en place des installations d'égrenage du coton pour alimenter l'industrie du textile.

Appropriation : les actionnaires de la société de production cotonnière étaient les suivants :

- la *National Investment Bank* 30%
- AgDB 25%
- *Ghana Textile Manufacturing Co.* 20%
- *Juapong Textiles Limited* 15%
- *Tema Textiles Limited* 10%

Composantes du projet : les trois composantes du projet étaient les suivantes :

- a. le développement de la production de coton pluvial dans trois exploitations agricoles couvrant une superficie totale de 10.000 acres sur une période de cinq ans ;
- b. la production d'arachide sur un tiers de la superficie cultivée en tant que culture de rotation en dehors de la saison cotonnière ;
- c. le transfert du siège du projet de Kumasi à Ejura.

Description du projet : le projet couvre le développement de trois sites représentant trois exploitations agricoles sélectionnées à une brève distance des *Ejura Farms Limited*, à 62 miles de Kumasi. Les trois exploitations agricoles sont les suivantes :

Exploitation agricole	Superficie en acres	Localisation
1. Amantin	3.500	14 miles au nord d'Ejura
2. Abredi	3.500	15 miles à l'ouest d'Ejura
3. Abidwan	3.000	9 miles au sud d'Ejura

Ces exploitations agricoles sont bien desservies par route.

Le programme d'investissement prévoyait la fourniture de machines agricoles et de matériel de défrichement des terres, la construction de bâtiments et d'installations agricoles sur place, l'achat de véhicules, et l'établissement du siège du projet à Ejura, avec une zone résidentielle, des bureaux et des installations pour l'eau et l'électricité, de même que la construction d'un atelier central au siège du projet, la construction d'un magasin central doté d'installations pour le séchage et le traitement initial du coton, et la mise en place d'un système d'égrenage du coton en vue d'alimenter l'usine de la société.

Pertinence : le projet est pertinent au regard des efforts déployés par le GDG pour réduire l'importation des matières premières, améliorer la situation de la balance des paiements et créer des emplois.

Qualité lors du lancement : le projet a été préparé sans une étude de faisabilité préalable et les parties prenantes n'ont pas été associées à la conception et à l'exécution du projet. Le projet était également basé sur l'hypothèse que les ressources locales nécessaires à l'exécution du projet seraient disponibles, ce qui était peu réaliste au regard de la situation économique du Ghana à l'époque. La performance du projet est donc considérée comme **peu satisfaisante**, au regard du critère de qualité lors du lancement.

Performance du projet : il n'y a pas de RAP, ni de REPP, ni de rapport de mission de supervision. L'équipe d'évaluation s'est rendue sur le site du projet pour recueillir des informations et constater d'elle-même l'état d'avancement du projet. Une enquête réalisée par la Banque communautaire d'Amanti/Kasie a révélé que l'exploitation agricole n'était plus active depuis quelques temps. La dernière production cotonnière remontait à 1998. La plantation de coton était devenue la propriété de la *Block Farms Company Limited*, une filiale de l'AgDB. La performance du projet est jugée **très peu satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés (efficacité) : la performance du projet est jugée **très peu satisfaisante** en termes de réalisation des objectifs visés. Les objectifs du projet étaient de produire du coton et de créer des emplois ruraux, en plus d'augmenter les revenus tirés des activités rurales. Aucun de ces objectifs n'a été réalisé.

Efficiences : l'évaluation de faisabilité technique et économique a estimé le TRFI à 19%. Les données opérationnelles n'étaient pas disponibles pour permettre de calculer ou de valider cette estimation. Le projet étant inactif, sa performance est jugée **très peu satisfaisante** au regard du critère d'efficience.

Durabilité : la performance du projet est jugée **très peu satisfaisante** au regard du critère de durabilité. Il n'y a rien de durable. Les promoteurs du projet ne font plus preuve d'engagement et les machines et outils agricoles ne sont plus en bon état. Les anciens propriétaires du terrain, c'est-à-dire les chefs locaux, l'ont occupé de nouveau.

Développement institutionnel : le développement du projet devait avoir un effet multiplicateur sur les petits producteurs de coton en vue d'une expansion de la culture et de la production de coton dans la région. Cet objectif n'a pas été atteint. Au regard du critère de développement institutionnel, la performance du projet est jugée **très peu satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu de l'évaluation de la pertinence et de la qualité lors du lancement du projet, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact sur le développement institutionnel, et de la durabilité du projet, la performance d'ensemble est jugée **très peu satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : la performance de l'emprunteur est jugée **très peu satisfaisante**, en raison de l'absence de supervision du projet. Les consultants n'ont pas pu mettre la main sur des données relatives à la performance du projet. Aucun rapport sur l'exploitation agricole n'était disponible au siège de l'AgDB.

Performance de la Banque : rien ne prouvait que la Banque avait jamais assuré la supervision du projet. Au siège de la Banque, il n'y avait aucun dossier sur le projet, peut-être en raison de la modeste qualité du système de classement et/ou de l'incapacité de la Banque à s'acquitter de sa mission de soumission régulière et opportune de rapports par l'unité chargée de l'exécution des projets. La performance de la Banque est donc jugée **très peu satisfaisante**.

3. USINES D'HUILE DE PALME

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	ADB/OPS/GH/AGR/1
- Emprunteur	AgDB
- Organe d'exécution	AgDB
- Bénéficiaires	Petits exploitants de palmier à huile, clients de l'AgDB
- Garant	Gouvernement du Ghana

b. Exécution

Exécution	Estimation de l'évaluation technique	Date réelle
Date d'approbation		31/03/76
Signature de l'accord de prêt		14/07/76
Date de déblocage du prêt		30/06/80
Durée du prêt	15 ans	
Période de grâce	4 ans	
Période de remboursement	11 ans après la période de grâce, en 22 versements semestriels égaux et consécutifs	

c. Plan de financement (coût total 2,752 millions)

Source	Devises	Monnaie locale	Total	% du total
BAD	1,950		1,950	71
AgDB	0,167	0,635	0,802	29
Total	2,117	0,635	2,752	100

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	2	Peu satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	1	Très peu satisfaisante
Efficiences	1	Très peu satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	1	Très peu satisfaisante
Durabilité	1	Très peu satisfaisante
Performance d'ensemble	1	Très peu satisfaisante
Performance de l'emprunteur	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisante

Description du projet : le projet prévoyait la construction et la mise en place de trois usines d'huile de palme et d'installations connexes dans trois sites différents au sud-ouest du Ghana : Ainyinase (4 tonnes), Bogoso (21 tonnes) et Anwiakwanta (2 tonnes) par heure. Il était entendu que l'AgDB devait financer les petits exploitants pour qu'ils produisent 9000 tonnes d'huile de palme et 900 tonnes d'huile palmiste chaque année, respectivement.

Pertinence et qualité lors du lancement : l'objectif principal était d'augmenter la production d'huile de palme pour contribuer à réduire l'écart entre la demande locale et la production d'huile de palme et d'huile palmiste. Les usines à mettre en place devaient aider les agriculteurs bénéficiaires en leur fournissant un marché pour leur production et en augmentant le revenu qu'ils pouvaient tirer de leurs activités grâce à l'augmentation de leur production.

Le projet devait également contribuer à remplacer les importations, à améliorer la balance des paiements, à créer des emplois ruraux et à influencer positivement le développement rural en général. La Banque s'est contentée de dépêcher une mission préparatoire et d'évaluation de faisabilité technique et économique pour formuler le projet en un projet bancable, en août 1975, après avoir reçu une requête formelle du Ministère de la Planification économique du Ghana, requête datée de janvier 1975. Les petits exploitants et les autres acteurs concernés n'ont pas été associés à la conception du projet. Au regard du critère de pertinence et de qualité lors du lancement, la performance du projet est jugée **peu satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés (efficacité) : selon les estimations, le projet devait produire 9000 tonnes d'huile de palme et 900 tonnes d'huile palmiste. Rien ne prouve que cet objectif a été atteint. Toutefois, la visite effectuée sur le terrain dans le cadre de la mission d'évaluation a révélé que l'usine de Bogoso avait été liquidée et que l'usine d'Ainyinase fonctionnait à moins de 10% de sa capacité en raison du manque de régimes de noix frais attendus des petits exploitants. La palmeraie qui devait alimenter l'usine avait été abandonnée et se trouvait dans les broussailles en raison du manque de ressources financières pour l'entretenir. L'usine ne disposait pas des véhicules nécessaires pour transporter les régimes de noix des petits exploitants dont certains résidaient à quelque 60 miles de l'usine. L'usine ne disposait même pas d'un pont-bascule, ce qui décourageait les petits exploitants désireux de livrer des régimes de noix à l'usine. L'usine n'était pas non plus alimentée par le réseau national d'électricité et fonctionnait grâce à un vieux groupe électrogène, ce qui augmentait les frais de fonctionnement. L'usine doit beaucoup d'argent à l'AgDB et emploie un personnel pléthorique dans sa plantation centrale. Bien qu'inactif dans une large mesure, ce personnel continue de toucher des salaires qui sont payés chaque fois que cela est possible.

L'usine est obligée de maintenir ce personnel en poste parce qu'elle ne peut pas lui payer les droits prévus par la législation ghanéenne en cas de licenciement. Au mieux, l'usine fonctionne à environ 17% de sa capacité, sans compter que sa gestion laisse à désirer. En conséquence, la performance du projet est jugée **très peu satisfaisante**, au regard du critère de réalisation des objectifs visés et d'obtention des résultats attendus (efficacité).

Efficience : sur la base des données relatives à la production, des coûts et des prix en vigueur, et dans l'hypothèse d'une durée économique du projet de 15 ans, l'évaluation de faisabilité technique estimait le taux de rendement économique interne (TREI) de l'investissement à 14%. Le projet est très endetté auprès de l'AgDB et de ses employés. Les palmeraies sont actuellement dans les broussailles et les véhicules et machines agricoles sont hors d'usage en raison du manque de fonds pour leur réparation et maintenance. La performance du projet est donc jugée **très peu satisfaisante** au regard du critère d'efficience.

Durabilité : l'emprunteur et l'organe d'exécution n'ont pas fait preuve d'un engagement continu au projet. L'organe de décision, c'est-à-dire le conseil d'administration, ne s'est pas réuni depuis trois ans et il n'y a pas de ressources financières pour reprendre l'entretien des palmeraies et former le personnel des usines. Les palmeraies sont envahies par des herbes et l'usine d'Ainyinase est lourdement endettée, tandis que celle de Bogoso a été liquidée, et celle d'Anwiakwanta fermée. En conséquence, au regard du critère de durabilité, la performance du projet est jugée **très peu satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : le projet ne prévoyait aucune composante concernant la formation et la mise en valeur des ressources humaines en poste dans les usines, encore moins la mobilisation efficace des petits exploitants qui devaient constituer le noyau autour duquel devait s'articuler le fonctionnement des usines. Il existait pourtant des organisations paysannes. Le directeur de l'usine n'était pas qualifié pour occuper ce poste. La performance du projet, au regard du présent critère, est donc jugée **très peu satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données en ce qui concerne la pertinence et la qualité lors du lancement, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur le développement institutionnel et la durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **très peu satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : lors du lancement du projet, il était prévu que la société parapublique qui était l'emprunteur et en même temps l'organe d'exécution, fournirait des fonds de contrepartie pour financer les coûts locaux du projet. L'emprunteur n'a pas mobilisé les fonds nécessaires pour couvrir le financement local. Le personnel en poste dans les usines n'a pas bénéficié d'une formation et les petits exploitants qui devaient alimenter les usines, n'ont pas été mobilisés. La supervision des opérations du projet n'a pas été assurée d'une manière adéquate. En conséquence, la performance de l'emprunteur est jugée **peu satisfaisante**.

Performance du Groupe de la Banque : la Banque n'a pas associé les parties prenantes à la conception du projet. Rien ne prouve que la Banque a déployé des missions dans le cadre du projet. Rien ne prouve non plus que des rapports ont été soumis à l'achèvement du projet ou sur l'évaluation du projet. En conséquence, la performance du Groupe de la Banque est jugée **très peu satisfaisante**.

4. PROJET DES PLANTATIONS INDUSTRIELLES DE SUBRI

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	CS/GH/AGR/85/4
- Date d'approbation	15/11/84
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaires	<i>Subri Industrial Plantation Limited</i> (Société parapublique relevant du Ministère des Questions foncières et des Ressources naturelles)
- Organe d'exécution	<i>Subri Industrial Plantation Limited</i>
- Date de signature du prêt	7/02/1985
- Date de démarrage	15/11/1985
- Date du dernier décaissement	31/07/1999
- Date d'achèvement (exécution)	31/12/1996
- Durée du prêt	50 ans, y compris une période de grâce de 10 ans
- Modalité de remboursement	1% du principal chaque année de la 11 ^{ème} à la 20 ^{ème} année, inclusivement, et 3% par année par la suite.

b. Plan de financement (coût total 37,27 millions d'UC)

Source (millions d'UC)	Devises	Monnaie locale	Total	%
BAD	10,11	4,63	14,74	39,5
GDG et banques locales				
• Actions	-	4,50	4,50	12,1
• Prêts	-	18,3	18,3	48,4
• Total	10,11	27,16	37,27	100

c. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficiences	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	3	Satisfaisante
Performance de la Banque	3	Satisfaisante

Objectifs du projet : le principal objectif du projet est de créer une plantation industrielle capable de fournir du bois à pâte pour une future usine de pâte et de papier.

Description : le projet consistait à créer une nouvelle plantation industrielle de *Gmelina arborea*, d'une superficie de 4000 ha, dans le cadre d'un projet agro-forestier partiellement intégré et produisant de la banane plantain et du manioc au stade initial de la croissance des arbres. Le bois récupéré lors du défrichage devait être transformé et vendu sous forme de bois d'œuvre et de bois de chauffage.

Composantes du projet

1. *Conversion* : conversion d'une surface de 4000 ha de forêt naturelle par le défrichage, l'abattage et le débusquage, le sciage, le débitage, la construction et la réfection des routes, la fourniture d'équipements et de véhicules.
2. *Reboisement* des zones défrichées en y plantant *Gmelina arborea*.
3. *Construction* de logements pour le personnel et aménagement d'infrastructures sociales.
4. *Hébergement* des cadres chargés de l'administration du projet et de l'assistance technique.

Pertinence et qualité lors du lancement : le principal objectif du projet était de créer une plantation industrielle capable de fournir durablement du bois à pâte en vue d'alimenter une papeterie basée à Doboase, **contribuant ainsi substantiellement à remplacer le papier et les autres produits connexes importés**. Cet objectif était conforme à la politique macroéconomique du GDG visant à parvenir à un équilibre de son commerce extérieur et à promouvoir la croissance économique et le redressement des exportations.

Une étude a été conduite par *Finconsult*. Cette étude a recommandé la création d'une usine intégrée de pâte et de papier d'une capacité de 60.000 tonnes par an de papier journal et de papier écriture, en utilisant le procédé de la pâte chimico-thermomécanique (PCTM).

La formation des membres du personnel de toutes les catégories, des cadres aux agents, a été assurée avant le démarrage du projet et visait à élargir les connaissances des intéressés et à les préparer à faire face aux défis à relever à leurs postes respectifs. La performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de pertinence et de qualité lors du lancement.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : le descriptif du projet n'avait pas prévu un carnet de bord pour servir de repère dans l'évaluation de la performance du projet. Toutefois, la société concernée a mis au point un tel instrument qui a été utilisé dans la préparation du RAP. Il ressortait du RAP les données suivantes :

Performance opérationnelle : le reboisement devait se faire sur une période de 5 ans et couvrir une superficie de 4.000 ha. Il a fallu 10 ans pour reboiser une superficie de 4.063 ha.

Abattage et débusquage : l'objectif visé était l'exploitation de 344.000 m³ de bois pendant la durée du projet, mais selon les chiffres couvrant la période de 1990 à 1997, l'extraction totale n'a été que de 50.651,4m³. Le déficit est imputable aux changements intervenus dans la politique forestière gouvernementale, à la suite de l'interdiction d'exporter des billes de bois, laquelle a eu comme conséquence de rendre peu économique l'extraction d'essences moins connues. Seules les essences sciées sur place pour être transformées en bois débité ou demandées sur le marché étaient exploitées. Au total, 216,13 kilomètres de route ont été construits pour faciliter les activités d'exploitation forestière et de reboisement.

Conversion : le projet devait encourager les opérateurs économiques du secteur privé à produire 182.000 «cordes de Subri» de bois de chauffage et 374.000 sacs de charbon pendant sa durée de vie. Toutefois, entre 1990 et 1996, seules 20.907 cordes de bois de chauffage et 59.859 sacs de charbon ont été produits. Le déficit s'explique par les changements intervenus dans la politique gouvernementale, à la suite des contraintes imposées dans le domaine de la

production du charbon en vue de protéger l'environnement. La performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de réalisation des objectifs visés.

Efficience : le rapport d'évaluation de faisabilité technique et économique estimait le TREI à plus de 50%, et l'analyse de sensibilité indiquait qu'un dépassement des coûts d'équipement et de fonctionnement de 12% se traduirait par un TREI de plus de 50%, et que même une baisse de 11,5% de la production du projet se traduirait toujours par un TREI de 50%. Le projet a permis de créer 1.408 emplois à temps plein, offrant ainsi des opportunités d'emploi aux personnes vivant dans les zones rurales et contribuant par conséquent à réduire la pauvreté rurale. La performance du projet est donc jugée **satisfaisante**, au regard du critère d'efficience.

Impact sur le développement institutionnel : le projet a assuré la formation des membres du personnel de toutes les catégories, des cadres aux agents, pour élargir leurs connaissances et les préparer à faire face aux défis à relever à leurs postes respectifs. Les capacités des membres du personnel ont donc été renforcées. Le personnel a bénéficié de mesures d'incitation supérieures à celles offertes dans la fonction publique, ce qui a considérablement motivé le personnel. Le projet a également encouragé la participation du secteur privé. La performance du projet est donc jugée **satisfaisante**, en termes d'impact sur le développement institutionnel.

Durabilité : la direction actuelle a la capacité technique nécessaire pour gérer les 7.900 hectares que couvre la plantation, et les membres du personnel sont formés et suffisamment motivés. La durabilité du projet dépendra de la réalisation de l'objectif ultime du projet qui est de mettre en place une usine de pâte et de papier à Dabose et de produire de la pâte et du papier. En conséquence, la *Subri Industrial Plantation Company*, l'organe d'exécution, a engagé, en 1992, la *Swedforest* pour mener une étude sur les autres options possibles de développement du projet. Cette étude a recommandé l'augmentation de la superficie plantée de *Gmelina arborea* pour la porter de 5000 ha à 7.900 ha, de même que l'ajout d'une composante scierie au projet. Une étude commandée par l'ONUDI entre 1995 et 1996 a évalué les différentes options pour l'utilisation industrielle de la plantation. Cette étude a également confirmé la recommandation de la *Swedforest* de porter la superficie de la plantation de 5.000 ha à 7.900 ha. Elle a en outre recommandé l'ajout d'une composante panneaux de fibre de bois au projet. La durabilité du projet est au centre des préoccupations du Conseil d'administration et de la direction du projet. Le GDG continue de faire preuve d'engagement à l'égard du projet.

A l'heure actuelle, le GDG est en train d'évaluer quelques propositions faites par des partenaires stratégiques, y compris un investisseur britannique ayant une filiale au Ghana et un groupe chinois désireux d'ouvrir une fabrique de papier au Ghana et d'investir dans l'extension de la plantation. La performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de durabilité.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence et de qualité du projet lors de son lancement, d'efficacité et d'efficience, de réalisation des objectifs visés et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : l'engagement et l'enthousiasme du GDG à l'égard du projet sont suffisamment démontrés par le paiement régulier des fonds de contrepartie. Les lenteurs observées à cet égard s'expliquent par la situation économique dans le pays. Comme indiqué ci-dessus, le GDG est décidé à mobiliser des fonds pour le projet. La performance globale de l'emprunteur est jugée **satisfaisante**.

En dehors de quelques légers changements, le projet a été organisé et administré conformément à l'organigramme prévu dans le descriptif du projet. Une unité de contrôle et d'évaluation, non prévue dans l'organigramme initial, a été créée en 1992. Elle était chargée de fournir à temps des informations indépendantes au Directeur général sur la performance des différents départements, à des fins de comparaison avec les budgets et les plans d'action de ces départements. Elle était également chargée de mener des études et de procéder à des inspections physiques des travaux exécutés par les entrepreneurs avant que les paiements correspondants soient effectués.

Une unité d'audit interne a également été créée pour la vérification des dossiers de paiement des salaires et de toutes les autres transactions financières. Cette unité relevait directement du Directeur général. Le recrutement du personnel international pour aider à mettre en place le projet s'est effectué conformément aux modalités indiquées dans le descriptif du projet. Les conseils sur la question ont été fournis par la *Silviconsult* de Suède.

Tous les achats sur le marché local et le marché international ont été effectués conformément aux règles énoncées dans le rapport d'évaluation de faisabilité technique et économique. Des rapports trimestriels et annuels ont été préparés et soumis (parfois avec retard) au siège de la Banque.

Performance de la Banque : le Groupe de la Banque a régulièrement dépêché des missions auprès du projet, soulevé des questions, fait des suggestions, donné des directives sur les activités du projet et veillé à ce que les recommandations soumises soient appliquées. La performance de la Banque est donc jugée **satisfaisante**.

5. PROGRAMME DE REHABILITATION DU SECTEUR DE L'AGRICULTURE AU GHANA

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	F/GH/AGR/87/7
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire	MOFA
- Garant	-
- Organe d'exécution	<i>Bank of Ghana</i>

b. Exécution

	Date prévue	Date réelle
- Date d'approbation	Juin 1987	26 juin 1987
- Signature de l'accord de prêt	s.o	16 sept. 1987
- Délai pour le premier décaissement	s.o	19 déc. 1988
- Date du dernier décaissement	Déc. 1989	18 mars 1993
- Date d'entrée en vigueur	Sept. 1987	17 déc. 1987

c. Plan de financement (en millions d'UC)

BAD	18,61	18,61
GDG	01,05	01,05
Co-donateurs (BM)	13,90	13,90
KFW	6,95	6,95
PNUD	1,23	1,23

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficience	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisante

Objectifs du projet : le programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture visait à appuyer les réformes entreprises par le GDG dans ce secteur afin de consolider les gains obtenus dans le domaine de la stabilisation et de la libéralisation de l'environnement macroéconomique, dans le cadre du programme de redressement économique (PRE) pour la période 1983-1986. L'objectif général du programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture était de renforcer la capacité du MOFA à fournir un appui politique et institutionnel efficace à la réhabilitation et au redressement de la production et de la productivité agricole afin de soutenir la croissance économique globale et la réduction de la pauvreté.

Composantes du projet : les composantes du projet visent à :

1. fournir les devises nécessaires pour le financement ;
2. renforcer les capacités techniques et gestionnaires du MOFA ;
3. intégrer et rationaliser les services de recherche et de vulgarisation agricoles ;
4. lancer des programmes pilotes d'irrigation à coût abordable, gérés par les agriculteurs ;
5. privatiser le marché des intrants agricoles (engrais, services de location des tracteurs et médicaments vétérinaires).

Pertinence : l'objectif du projet et de ses composantes est conforme aux stratégies et objectifs globaux du GDG visant à réhabiliter le secteur de l'agriculture afin d'accroître la production et la productivité dans ce secteur, de générer des revenus et de réduire la pauvreté. Les objectifs du projet ont été réalisés. Au regard du critère de pertinence, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus : le financement du projet a permis de fournir au GDG les devises nécessaires pour importer les intrants agricoles. Le secteur de l'agriculture a enregistré un taux de croissance annuelle moyenne de 2,8% entre 1984 et 1990, de 2,7% au début des années 90 et de 4,4% au milieu des années 90,

alors que ce taux était négatif et que le secteur connaissait un déclin pendant la période précédant le PRE mis en place entre 1983 et 1986. Ces années de croissance et de redressement du secteur de l'agriculture coïncident avec la période de croissance globale de l'économie ghanéenne au cours de la période du projet. L'on pourrait donc conclure que la croissance du secteur de l'agriculture a contribué à la croissance économique globale et à la réduction de la pauvreté, ce qui correspondait à l'objectif du projet d'appuyer les efforts du GDG visant à réaliser la croissance du secteur de l'agriculture et à réduire la pauvreté.

Elaboration de la politique agricole : l'objectif général du programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture était de fournir un appui politique et institutionnel efficace à la réhabilitation et au redressement de la production et de la productivité agricoles. Des réformes politiques importantes ont été entreprises pendant l'exécution et après l'achèvement du projet. Entre 1983 et 1990, les mesures de stabilisation et de libéralisation préconisées par le PRE ont été accompagnées d'autres mesures de libéralisation des prix des produits et des marchés agricoles, ce qui marquait une différence par rapport à la politique de fixation des prix par l'administration, en vigueur entre 1970 et 1983, avant l'introduction du PRE. Au cours des années 1990, le MOFA a concentré ses efforts sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes, et sur la mise en place des institutions, y compris les marchés. La restructuration du MOFA à la fin des années 80 a conduit à la décentralisation de ses fonctions dans les domaines de l'élaboration, de l'exécution, du contrôle et de l'évaluation des projets, y compris l'évaluation de leur impact, et à la fourniture de l'assistance technique aux districts décentralisés.

Libéralisation des marchés agricoles et développement du secteur privé : l'achat des intrants agricoles (engrais, médicaments, vétérinaires, etc.) a été privatisé, et il y a eu une déréglementation des prix des produits agricoles (à l'exception du cacao). Le subventionnement des intrants agricoles a été supprimé.

Amélioration des prestations de service dans le secteur de l'agriculture : à la suite des politiques et activités menées dans le cadre du programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture, les services de recherche et de vulgarisation agricoles se sont améliorés, en particulier en ce qui concerne la rationalisation des prestations de services d'appui à l'agriculture. De nouvelles méthodes de vulgarisation sont actuellement utilisées. Des comités de liaison représentant différentes zones agro-écologiques ont été mis en place. Le partenariat avec le secteur privé s'est amélioré, et la participation des agriculteurs est davantage encouragée. Compte tenu de ce qui précède, la performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de réalisation des objectifs visés et d'obtention des résultats attendus.

Efficiences : bien que l'évaluation de faisabilité technique et économique n'ait pas estimé le TREI, ni la VAN, ni le TRFI, le projet s'est scrupuleusement conformé aux prévisions de dépenses, et les principaux acquis ont été obtenus en utilisant les ressources budgétaires prévues. La performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : le projet a eu un impact substantiel sur l'amélioration de l'élaboration des politiques et programmes, les prestations de services d'appui à l'agriculture, la mise en place des institutions rurales, avec la participation des principales parties prenantes (agriculteurs, commerçants, préparateurs) et l'orientation de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques. L'impact du projet sur le développement institutionnel est donc **satisfaisant**.

Durabilité : dans le cadre du programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture, les fondations d'une amélioration durable de la croissance ont été posées. Ce programme a permis d'améliorer l'élaboration des politiques agricoles, de renforcer le système des prestations de services d'appui à l'agriculture dans les domaines de la recherche et de la vulgarisation, de mettre en place des institutions, y compris les marchés et les associations de consommateurs, et d'investissement dans les infrastructures de base telles que les routes et les systèmes d'irrigation.

Le GDG accorde une haute priorité au secteur de l'agriculture et est décidé à accroître la production et la productivité agricoles, à promouvoir le développement rural et à réduire la pauvreté. La performance du projet, au regard du critère de durabilité des résultats, est donc jugée **satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence et de qualité lors du lancement du projet, d'efficacité, d'efficience, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : l'exécution du projet a été transférée de la *Bank of Ghana* à une unité de coordination créée au sein du MOFA, mais il n'y avait pas de mécanisme de coordination des activités du projet. Le personnel du projet n'avait pas une formation suffisante en administration des projets. Les rapports intérimaires et d'audit requis n'étaient pas soumis, avec comme conséquence des problèmes de communication entre l'organe d'exécution et la Banque. La performance de l'emprunteur est jugée **peu satisfaisante**.

Performance du Groupe de la Banque : la supervision du projet par la Banque a été inadéquate. Cette supervision présentait des carences et certaines conditions explicitement requises n'ont pas été remplies. A l'exception du RAP, aucun autre rapport n'a été soumis sur le projet. La performance du Groupe de la Banque est jugée **peu satisfaisante**.

6. PROJET DE REHABILITATION DE LA CACAOCULTURE AU GHANA

Synthèse des données sur le projet

a. Informations de base sur le projet

- Numéros des prêts	B/GHA/AGR/88/013 F/GHA/AGR/88/8
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire	<i>Ghana Cocoa Board</i>
- Organe d'exécution	<i>Ghana Cocoa Board</i>
- Garant	

b. Exécution

A1. Prêt de la BAD N° B/GHA/AGR/88/013

	Estimation	Réalisation
Montant (en millions d'UC)	19,23	17,44
Période de remboursement	13 ans	13 ans
Période de grâce	7 ans	7 ans
Date d'approbation du prêt	Avril 1988	25/04/88
Date de signature de l'accord de prêt	Mai 1988	13/02/89
Date d'entrée en vigueur	Sept. 1988	07/07/89

A2. Prêt du FAD No F/GHA/AGR/88/8

Montant (en millions d'UC)	6,62	6,61
Période de remboursement	40 ans	-
Période de grâce	10 ans	-
Date d'approbation du prêt	Avril 1988	25/04/89
Date de signature de l'accord de prêt	Mai 1988	23/06/89
Date d'entrée en vigueur	Sept. 1988	24/08/89

c. Plan de financement (en millions d'UC)

	Estimation	Réalisation
BAD	19,22	17,44 (30/06/99)
FAD	6,62	6,61 (10/08/98)
IDA	31,26	18,96
BADEA	7,81	3,01
ODA	9,30	3,01
GDG	8,44	8,75
COCOBOD	17,35	10,95
	100	65,72

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	2	Peu satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficience	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisante

Objectifs du projet : les objectifs du CRP étaient de :

- a. augmenter la production de cacao à un niveau annuel d'au moins 300.000 tonnes d'ici 1995 ;
- b. augmenter les recettes en devises tirées des exportations de cacao ;
- c. réduire la pauvreté dans les zones rurales et améliorer la qualité de vie dans les zones de cacaoculture.

Pertinence et qualité lors du lancement : le CRP répond au critère de pertinence. Le Ghana était confronté à un déséquilibre économique, en raison des insuffisances de sa politique macroéconomique et de l'évolution négative de la situation sur les marchés du cacao et de l'or. Face à ces difficultés, le GDG a pris un certain nombre de mesures de promotion de la stabilité économique, dans le cadre du PRE et du PAS, afin de changer l'orientation de ses politiques économiques et de rétablir l'équilibre par le biais de la promotion de la croissance économique et du redressement des exportations. Le CRP était donc conforme aux objectifs globaux du PRE et pertinent par rapport à ces objectifs.

Les questions de politique et les opérations d'investissement couvertes étaient également conformes à la stratégie d'aide du Groupe de la Banque, qui faisait de l'agriculture la cible des interventions de promotion du développement. Le CRP visait également à réduire la pauvreté dans les zones de cacaoculture où vivaient de petits producteurs de cacao bénéficiaires du projet.

Toutefois, la qualité du projet lors de son lancement était modeste. Il n'y avait pas eu de consultations adéquates avec les différentes parties intéressées et concernées au Ghana, d'où le manque de sentiment réel d'appropriation, le faible niveau du dialogue avec les différents acteurs sur les questions techniques et financières, et la prise en compte inadéquate des questions liées à la conception du projet. Le manque d'accord avec les co-donateurs sur le plan financier, 13 mois après la date d'entrée en vigueur du prêt, a diminué la qualité du projet lors de son lancement. Au regard de ce critère, la performance du projet est jugée **peu satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : l'objectif fondamental du projet qui était d'inverser la tendance à la baisse de la production de cacao a été réalisé grâce aux investissements effectués dans le cadre du projet et à la mise en place de politiques macroéconomiques et sectorielles appropriées, par exemple : (a) l'augmentation du prix d'achat du cacao ; (b) l'accroissement de la disponibilité de semences hybrides améliorées à des prix abordables ; (c) l'amélioration du système de commercialisation du cacao au niveau international ; et (d) les programmes de vulgarisation et

d'éducation des agriculteurs. La cible d'une production annuelle de 300.000 tonnes a été atteinte au moins au cours de la 3^{ème} année du projet. Au regard du critère de réalisation des objectifs visés et d'obtention des résultats attendus, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Efficience : le principal résultat du projet, c'est-à-dire l'augmentation de la production de cacao, a été obtenu grâce à la réhabilitation des cacaoyères existantes et à la plantation de semences hybrides améliorées. Le RAP a attribué l'augmentation aux effets combinés des mesures prises dans le cadre du projet et de l'augmentation du prix d'achat aux producteurs par le GDG. L'augmentation de la production annuelle de cacao était estimée entre 100.000 tonnes pendant la saison 1997-1998, et 115.000 tonnes après cette saison. Le TREI, lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique, était estimé à 23%. Une nouvelle estimation à l'achèvement du projet (dans le RAP) a fixé le TREI à 24,3%. L'analyse du budget de l'exploitation agricole a également permis d'estimer que le rendement, pour les agriculteurs, était de 2,4 à 4,9 fois supérieur par rapport à celui d'avant les interventions entreprises dans le cadre du projet. Au regard de l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : le COCOBOD, qui était l'organe d'exécution, a entrepris des recherches intégrées et ciblées, en plus de renforcer ses capacités humaines, en particulier dans le domaine de la recherche et de la formation. Il a également fourni un appui aux organisations paysannes de producteurs de cacao, de café et de noix de karité dans les domaines des achats et de la commercialisation. Pour sa part, le secteur privé s'est progressivement engagé dans la commercialisation du cacao au niveau national. Au regard du critère d'impact sur le développement institutionnel, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Durabilité : le cacao est la principale source des recettes en devises au Ghana, et le GDG continue de faire preuve d'un ferme engagement politique à approfondir les réformes politiques et institutionnelles introduites au cours de la période d'exécution du projet. L'engagement du GDG se manifeste continuellement par la mise en place de mesures d'incitation telles que l'augmentation du prix d'achat aux producteurs, en tant que stratégie pour garantir la croissance et la durabilité de la production de cacao. L'appui socio-politique à la poursuite des réformes politiques et institutionnelles se manifeste à travers l'appui du GDG aux organisations paysannes et la décentralisation des prestations de services d'appui à l'agriculture (y compris les services de vulgarisation). Le GDG maintient l'accent sur l'approche à forte intensité de main-d'œuvre dans l'exécution des travaux de routine et des marchés locaux de construction et d'entretien des pistes rurales de desserte, ce qui contribue à créer des emplois et à réduire la pauvreté dans les zones de cacaoculture. Au regard du critère de durabilité, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence et de qualité du projet lors de son lancement, d'efficacité, d'efficacité, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**. Le CRP a contribué à la mise en œuvre de la politique gouvernementale, à la réalisation de l'objectif d'inversion de la tendance à la baisse de la production de cacao, à l'augmentation de la production de cacao et à l'augmentation des revenus des agriculteurs. Il a également permis de créer des emplois et de réduire la pauvreté dans les zones rurales.

Performance de l'emprunteur : il y a eu des retards dans les achats, tout comme l'exécution du CRP a pris plus de temps que prévu. Les règles et procédures régissant les achats n'ont pas toujours été respectées. Le COCOBOD n'a pas mis en place des structures efficaces de gestion de l'exécution du projet et n'a guère assuré la supervision du projet. Les différentes unités du COCOBOD étaient chargées de l'exécution des différentes composantes du projet, sans qu'il y ait une véritable coordination centrale. En conséquence, la performance de l'emprunteur est jugée **peu satisfaisante**.

Performance du Groupe de la Banque : la supervision de la part du Groupe de la Banque a été inadéquate : cinq (5) missions de supervision seulement ont été effectuées en 8 ans. La Banque a tardé à répondre à certaines préoccupations relatives au décaissement des fonds et aux achats, et ne s'est pas montrée suffisamment ferme face au non-respect des engagements financiers. Rien ne prouve que la Banque a entrepris une étude sur l'identification et la préparation du projet avant d'approuver ce dernier. La performance de la Banque est donc jugée **peu satisfaisante**.

7. PROJET D'IRRIGATION DE KPONG

Synthèse des données sur le projet

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	-
- Date d'approbation	17 septembre 1990
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire	<i>Ghana Irrigation Development Authority (GIDA)</i> , société parapublique placée sous tutelle du MOFA
- Organe d'exécution	GIDA
- Date de signature de l'accord de prêt	14 août 1991
- Date d'entrée en vigueur	14 août 1991
- Date du dernier décaissement	31 juillet 2001
- Date d'achèvement (exécution)	31 décembre 2001 (après révision)
- Durée du prêt	50 ans, y compris une période de grâce de 10 ans
- Remboursement	1% du principal chaque année entre la 11 ^{ème} et la 20 ^{ème} année inclusivement, et 3% par an par la suite.

b. Plan de financement (coût total : 37,27 millions d'UC)

Devises	Monnaie locale	Total	%	
BAD	25,32	-	25,32	70,26
BADEA	6,92	-	6,92	19,20
GDG	-	3,80	3,80	10,54
Total	32,24	3,80	36,04	100

Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficiences	2	Peu satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisante

Objectifs du projet : les principaux objectifs du projet sont de :

- a) fournir un appui au programme de redressement économique du Gouvernement ;
- b) réaliser la productivité potentielle des ressources qui sont actuellement sous-utilisées
- c) mettre en valeur les terres en vue d'augmenter durablement la production agricole ;
- d) améliorer le niveau de vie des populations de la zone du projet.

Description du projet : le projet comprend les principales composantes suivantes :

- a) l'approvisionnement en matériels d'irrigation ;
- b) la réhabilitation d'environ 2000 hectares actuellement irrigués et le développement de l'irrigation sur quelque 1070 autres hectares ;
- c) le renforcement des capacités techniques de la GIDA ;
- d) la réhabilitation des locaux ;
- e) l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable et en électricité.

Pertinence et qualité lors du lancement : le projet était pertinent par rapport aux objectifs macroéconomiques et sectoriels du GDG visant à promouvoir l'alimentaire et la conservation des devises (par le biais du remplacement des importations), la création d'emplois et l'amélioration du bien-être dans les zones rurales. Le projet était également conforme à la politique du Groupe de la Banque dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. Des études techniques, économiques, sociales et écologiques détaillées ont été menées au préalable pour guider la conception du projet. Ces études ont été financées par le Groupe de la Banque en utilisant les ressources du FAT. Des consultations ont été menées avec les différentes parties prenantes. En conséquence, au regard du critère de pertinence et de qualité lors du lancement, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : le projet a permis d'accroître la production alimentaire grâce à un système de culture durable du riz. En mars 2003, au total 787 hectares avaient déjà été cultivés, et le rendement moyen était passé de 3 à 4,5 tonnes par hectare. La production de riz est passée de 2218 à 7393,5 tonnes. Le projet a également permis d'augmenter les revenus dans les zones rurales et de créer des emplois dans le domaine de la production et de la commercialisation du riz (décortiqué et non décortiqué). Des petites industries, des fabriques de matériels et des ateliers de réparation voient le jour. La construction de pistes rurales de desserte a favorisé le commerce rural et contribué à réduire la pauvreté dans les zones rurales. Des infrastructures rurales telles que l'électrification rurale, l'approvisionnement en eau, les centres de santé primaire, les établissements scolaires et les logements destinés aux membres du personnel des différentes

catégories ont également été fournies. Au regard du critère d'efficacité, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Efficience : moins d'un tiers des terres sont cultivées. Le manque de machines et de matériels continue d'entraver l'expansion des terres cultivées et de la production. Il manque des machines et matériels tels que les tracteurs et les outils agricoles. L'absence d'un nombre suffisant de branchements et de canaux latéraux a réduit l'utilisation efficiente des eaux d'irrigation. Il y a une grave pénurie d'installations de séchage du riz (non décortiqué). Bien que l'étude d'évaluation de faisabilité technique et économique ait prévu 18 hangars de séchage, seul un hangar central de séchage a été aménagé. Des conflits sociaux ont également éclaté à la suite de divergences sur le régime foncier entre les communautés et au sein des communautés dans la zone du projet. Le volume des crédits octroyés et les taux de recouvrement des crédits ont sensiblement diminué. Le taux de recouvrement est tombé de 90% à 40% environ⁸. Au regard du critère d'efficience, la performance du projet est jugée **peu satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : des efforts modestes ont été déployés dans le cadre du projet pour renforcer les capacités des membres du personnel du projet, toutes catégories confondues, y compris les associations des agriculteurs pratiquant l'agriculture d'irrigation. Des coopératives ont été créées pour servir de canaux pour le décaissement des crédits, même si les taux de recouvrement des crédits sont restés modestes, comme indiqué plus haut. Le projet a également contribué à renforcer les capacités de la GIDA à assurer une supervision et un contrôle efficaces des activités du projet. Les bénéficiaires du projet sont actuellement associés à la prise des décisions, étant donné qu'ils sont maintenant membres des comités d'administration du projet et de l'utilisation des terres. Au regard du critère d'impact sur le développement institutionnel, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Durabilité : le projet a mis en place un système de production de riz par irrigation tenant compte de l'environnement. Il a ainsi contribué à appuyer les efforts déployés par le GDG pour promouvoir la sécurité alimentaire et à économiser les devises qui auraient été dépensées autrement pour importer du riz. Le développement et le fonctionnement des organisations paysannes devaient aider à promouvoir une approche participative dans l'élaboration, l'exécution, le contrôle et l'évaluation du projet. Les conflits sociaux provoqués par des questions relatives au régime foncier ont été résolus par le GDG. La décision du GDG de fournir des fonds de contrepartie pour tous les projets financés par les donateurs et l'accord intervenu entre les partenaires au développement pour mettre en place un système d'appui budgétaire multi-donateurs, de même que l'approche sectorielle aux initiatives visant à la fois l'alimentation, l'agriculture et le développement rural devaient éviter au projet des problèmes de financement à l'avenir. Au regard du critère de durabilité, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence et de qualité lors du lancement du projet, de réalisation des objectifs visés (efficacité), d'efficience, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**.

⁸ L'unité chargée de l'administration du projet a attribué le faible taux de recouvrement au taux d'intérêt élevé et aux fluctuations des prix sur le marché local. Le faible niveau de mobilisation de groupe constituait un autre facteur limitatif.

Performance de l'emprunteur : il y a eu quelques retards dans l'exécution du projet du fait de l'insuffisance des fonds de contrepartie qui n'étaient pas toujours fournis à temps et des goulots d'étranglement en matière d'achat. Les deux donateurs (Banque mondiale et BADEA) avaient des procédures différentes en matière d'achat et ne les ont pas harmonisées. L'UEP n'était pas bien définie et son autorité s'est érodée. Il y avait une ingérence indue de la part de la GIDA. A maintes occasions, la GIDA s'est mise à jouer un rôle exécutif, au lieu d'un rôle de supervision au nom du MOFA. Le statut juridique du KIP reste flou. Les membres du personnel vivent dans une certaine incertitude, en l'absence d'une réponse claire à la question de savoir si la société est une société privée ou une société publique. Certaines de ces préoccupations ont trouvé des réponses après la revue à mi-parcours. Toutefois, la performance de l'emprunteur demeure **peu satisfaisante**.

Performance de la Banque : le Groupe de la Banque n'a pas assuré une supervision efficace du projet. Seules six missions de supervision ont été effectuées en quatre ans. Le Groupe de la Banque a tardé à répondre à certaines préoccupations liées au décaissement des fonds et aux achats et n'a pas fait preuve de fermeté pour assurer le respect des engagements financés. La coordination entre le Groupe de la Banque et la BADEA, l'autre donateur, n'a pas été efficace. La performance de la Banque est donc jugée **peu satisfaisante**.

8. PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE EN FAVEUR DES FEMMES

Synthèse des données sur le projet

a. Informations de base sur le projet

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| • Numéro du prêt | F/GHA-WCD/92/12/ADF |
| • Emprunteur | Gouvernement du Ghana |
| • Bénéficiaire | Gouvernement du Ghana |
| • Organe d'exécution | Mouvement des femmes du 31 décembre |

b. Période d'exécution

	Date prévue	Date réelle
• Date d'approbation		18/06/91
• Date de signature de l'accord de prêt		04/09/92
• Date de prise d'effet		23/12/92
• Délai pour le premier décaissement		22/07/93
• Date du dernier décaissement		30/06/01
• Démarrage de l'exécution du projet		01/01/92
• Date d'achèvement du projet		30/06/01
• Statut actuel du projet		Achévé

c. Plan de financement (en millions d'UC)

	Estimations du rapport d'évaluation				Réalisation			
	Devises	Monnaie locale	Total	%	Devises	Monnaie locale	Total	%
FAD	1,3	0,7	2	74	0	2,15	2,15	100
FAT	0,5	-	0,5	18,5				
GDG	-	0,2	0,2	7,5				
Total	1,8	0,9	2,7	100	0	2,15	2,15	100

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3 (pour la pertinence) 2 (pour la qualité)	Satisfaisante (pertinence) Peu satisfaisante (qualité)
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	2	Peu satisfaisante
Efficience	2	Peu satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	2	Peu satisfaisante
Durabilité	2	Peu satisfaisante
Performance d'ensemble	2	Peu satisfaisante
Performance de l'emprunteur	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque	2	Peu satisfaisante

Objectifs du projet : l'objectif général du projet était de promouvoir la participation des femmes rurales aux activités économiques et à la réduction de la pauvreté par le renforcement du pouvoir économique des femmes.

Les objectifs immédiats du projet étaient de :

- i. promouvoir les activités génératrices de revenu pour les femmes en octroyant des crédits aux bénéficiaires ciblées à travers le pays ;
- ii. encourager l'alphabétisation des femmes rurales en leur apprenant la lecture et le calcul et en leur faisant acquérir un certain nombre d'aptitudes par la formation ;
- iii. promouvoir le développement institutionnel du NCWD et renforcer ses capacités humaines par la formation et la fourniture de services consultatifs d'assistance technique.

Le projet visait à appuyer les efforts du GDG visant à réaliser le développement participatif auto-entretenu au niveau rural et local, avec un accent particulier sur une plus pleine participation des femmes à la fois en tant qu'actrices et bénéficiaires des initiatives de développement. Les objectifs spécifiques du projet de développement communautaire en faveur de femmes étaient, entre autres, de :

- a) aider les femmes rurales, à l'échelle nationale, à augmenter la production, les revenus et l'accès au service, tout en jouissant d'une meilleure vie de famille ;
- b) renforcer les capacités des bénéficiaires ciblées à gagner leur vie en leur fournissant des équipements de transformation appropriés et en leur dispensant une formation dans le domaine des méthodes et techniques améliorées de production ;

- c) fournir des crédits et des conseils consultatifs connexes en matière de gestion en vue de financer et de soutenir les activités génératrices de revenu entreprises par les groupes de femmes dynamiques ;
- d) aider les femmes à assumer leurs fonctions dans le domaine de la production et leurs fonctions sociales en mettant à leur disposition des infrastructures sociales telles que les garderies et les puits d'eau ;
- e) donner aux femmes des notions de base en alphabétisation, santé, nutrition, planification familiale, environnement et autres questions connexes relatives à la population et au développement ;
- f) renforcer la capacité globale du Mouvement des femmes du 31 décembre à élaborer, mettre en œuvre et maintenir les meilleures pratiques en matière de génération de revenu et de fourniture de services financiers ruraux aux femmes, et identifier les options envisageables pour promouvoir le développement institutionnel ;
- g) aider à la réorganisation du Conseil national sur les femmes et le développement (NCWD) afin de coordonner, de superviser et de contrôler efficacement les activités du projet visant la pleine intégration des femmes dans le processus de développement national.

Le projet comprend les composantes suivantes :

- la préparation des études (services des consultants) ;
- l'appui au NCWD, sous forme d'assistance technique, de formation, de fourniture de matériel et de mobilier et de prise en charge des coûts de fonctionnement ;
- la fourniture d'infrastructures sociales ;
- l'accès au crédit sous forme de fonds auto-renouvelables ;
- l'administration des projets : assistance technique, formation, matériel et mobilier et coût de fonctionnement.

Composante du projet (par catégorie) : services des consultants ; assistance technique ; formation ; fonds auto-renouvelables pour les crédits ; matériel et mobilier ; coût de fonctionnement.

Pertinence : au niveau national, le projet a permis de répondre à la nécessité d'offrir des opportunités sociales et économiques aux femmes, en particulier les femmes rurales démunies vivant dans des zones reculées, et de réduire la pauvreté des femmes de ces zones et de toutes les autres femmes en leur offrant des emplois et la possibilité d'entreprendre des activités génératrices des revenus. Le projet a considérablement contribué à accroître la productivité des femmes au foyer, tout en leur donnant la possibilité de relever leur niveau d'alphabétisation et d'améliorer leurs connaissances dans le domaine de la santé et de la nutrition.

Au niveau sous-sectoriel, le projet a permis de renforcer les capacités institutionnelles et humaines du NCWD qui était l'organisme gouvernementaux chargée de la supervision, de la coordination et du contrôle des divers programmes, projets et activités en faveur des femmes au Ghana.

Toutefois, le projet a été approuvé sans qu'il y ait eu une évaluation appropriée de la capacité institutionnelle et humaine de l'organe d'exécution (le Mouvement des femmes du 31 décembre) à exécuter ce projet. Les bénéficiaires des zones rurales n'ont pas été associées à la préparation du projet, alors que c'est dans ces zones que résident les bénéficiaires ciblées.

La performance du projet est certes **satisfaisante**, au regard du critère de pertinence, mais sa performance est **peu satisfaisante**, au regard du critère de qualité lors du lancement du projet (voir le tableau sur la synthèse de l'évaluation). Il n'y a pas eu de missions d'identification, ni de missions de préparation du projet. Seule une mission d'évaluation de faisabilité technique et économique, composée de quatre personnes et totalisant 21 jours/personnes, a été entreprise avant l'approbation du projet.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : le projet a contribué à appuyer les efforts déployés par le GDG pour promouvoir un développement participatif auto-entretenu aux niveaux rural et local, et faire face aux disparités entre les hommes et les femmes. Il a permis d'apporter l'appui suivant au NCWD : creusage de 42 puits et achèvement de la construction de 13 hangars générateurs de revenu (sur 15) et de 17 hangars communautaires (sur 26). Des crédits financés par un fonds renouvelable ont également été octroyés à des groupes de femmes. Une formation a en outre été dispensée dans le domaine de l'amélioration des méthodes et techniques de production.

Efficience : la conclusion de la présente évaluation est que le projet n'a pas répondu à toutes les attentes et que sa performance, au regard du critère d'efficacité, doit être considérée comme **peu satisfaisante**. Les ressources du prêt n'ont pas été pleinement utilisées, dans la mesure où une proportion de 25% du montant du prêt n'a pas été décaissée, pour la simple raison que le Mouvement des femmes du 31 décembre n'a pas soumis à temps les demandes de paiement. Cette situation a eu un impact négatif sur l'achèvement de la construction de certains ouvrages d'art. Les sociétés qui ont réalisé ces ouvrages et les consultants qui ont supervisé les travaux de construction n'ont pas été payés intégralement.

Le fonds renouvelable pour l'octroi des crédits n'a pas été pleinement utilisé ni fait l'objet d'un recyclage en faveur des bénéficiaires. L'organe d'exécution ne disposait pas des capacités requises pour exécuter le projet. Toutes les activités du projet n'ont pas été exécutées.

La composante du projet visant le renforcement des capacités institutionnelles du NCWD n'a pas non plus été mise en œuvre.

Impact sur le développement institutionnel : le projet devait renforcer les capacités des femmes ciblées à gagner leur vie en leur offrant, entre autres, du matériel approprié de transformation des produits agricoles et une formation dans le domaine de l'amélioration des méthodes et techniques de production, de même que des conseils en matière de gestion, en plus de leur faire acquérir des notions de base dans les domaines de l'alphabétisation, de la santé, de la nutrition, de la planification familiale et d'autres questions connexes relatives à la population et aux femmes. Il devait également renforcer les capacités globales de l'organe d'exécution (Mouvement des femmes du 31 décembre) à élaborer, à mettre en œuvre et à promouvoir durablement des approches à la génération de revenu, et à identifier les options envisageables pour promouvoir le développement institutionnel. Il devait en outre aider à réorganiser le NCWD pour qu'il soit en mesure d'assurer une coordination, une supervision et un contrôle efficaces des activités du projet, dans la mesure où ces activités visaient la pleine intégration des femmes au processus de développement national.

Malheureusement, le projet n'a pas pu réaliser ses objectifs de renforcement des capacités des femmes ciblées, c'est-à-dire toutes les femmes en général et les femmes des zones rurales en particulier, par le biais de la formation et de la fourniture de conseils en matière de gestion, ainsi que de l'acquisition de notions de base dans les domaines de l'alphabétisation, de la santé, de la nutrition et d'autres questions connexes relatives aux femmes et à la population. L'autre objectif du projet de renforcer les capacités globales de l'organe d'exécution à élaborer, à mettre en œuvre et à promouvoir durablement des approches aux activités génératrices de revenu entreprises par les femmes n'a pas été réalisé non plus. Le projet n'a pas réussi à renforcer les capacités du NCWD à assurer une coordination, une supervision et un contrôle efficaces des activités du projet visant la pleine intégration des femmes au processus de développement national.

Le projet n'a pas permis de renforcer les capacités institutionnelles et humaines. Sa performance, au regard du critère d'impact sur le développement institutionnel, est donc jugée **peu satisfaisante**.

Durabilité : compte tenu des circonstances susmentionnées et du fait que le Mouvement des femmes du 31 décembre est actuellement incapable de mobiliser les groupes de femmes bénéficiaires, le projet ne peut pas être et n'est pas viable dans les circonstances actuelles. Sa performance est donc jugée **peu satisfaisante**, au regard du critère de durabilité.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence et de qualité lors du lancement du projet, d'efficacité, d'efficience, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **peu satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : le fonds renouvelable pour l'octroi des crédits, qui visait à donner aux groupes de femmes un accès durable aux services financiers, n'a fait l'objet que de deux décaissements. Jusqu'à 13 hangars sur 15 n'ont pas pu être achevés, alors que ces structures devaient aider les femmes à entreprendre des activités génératrices de revenu dans de meilleures circonstances sociales. Les structures existantes ne sont même pas utilisées, faute de matériel approprié.

Les ressources du prêt n'ont pas été pleinement utilisées, dans la mesure où une proportion de 25% du montant du projet n'a pas été décaissée, pour la simple raison que l'organe d'exécution n'a pas soumis à temps les demandes de paiement. En conséquence, les entrepreneurs ayant réalisé les ouvrages d'art et les consultants qui ont supervisé les travaux de construction de ces ouvrages n'ont pas été payés.

L'organe d'exécution (Mouvement des femmes du 31 décembre) n'a pas pu résoudre les problèmes qui entravaient l'exécution du projet selon le calendrier prévu. Ces problèmes concernaient le recrutement du personnel, la construction des ouvrages d'art, les hangars générateurs de revenu, la gestion des entrepreneurs, les consultants chargés de la conception et de la supervision des travaux de construction des diverses structures, et les questions relatives aux décaissements. La performance de l'emprunteur est jugée **peu satisfaisante**.

Performance de la Banque : la performance de la Banque est également jugée **peu satisfaisante**. La Banque n'a pas entrepris l'évaluation technique de la capacité de l'organe d'exécution à exécuter pleinement un programme de réduction de la pauvreté aussi complexe

que le projet approuvé pour le Mouvement des femmes du 31 décembre. La Banque n'a pas entrepris un travail préparatoire avant l'évaluation de la faisabilité technique et économique du projet. Cette évaluation même a été faite par quatre personnes pour une durée totale de 21 jours/personnes seulement.

Par ailleurs, sur les sept missions de supervision entreprises par la Banque, une seule a été consacrée à l'évaluation à mi-parcours qui a été jugée adéquate. Toutefois, si les missions de supervision avaient été bien préparées, elles auraient permis de résoudre les problèmes entravant la bonne exécution du projet.

9. PREMIERE LIGNE DE CREDIT(LDC I)

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	CS/GH/AGR/80/1
- Emprunteur	AgDB
- Garant	Gouvernement du Ghana
- Organe d'exécution	AgDB
- Bénéficiaire	Le pays tout entier

b. Période d'exécution

	Date prévue	Date réelle
• Date d'approbation		21/05/80
• Date de signature de l'accord de prêt		26/09/80
• Date d'entrée en vigueur		31/12/81
• Délai pour le premier décaissement		31/12/81
• Date du premier décaissement		02/09/82
• Date du dernier décaissement		14/12/83
• Etat actuel du projet		Achevé

c. Financement (en millions d'UC)

Estimations	Réalisations
7,4 millions d'UC	7,4 millions d'UC

d. Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	2	Peu satisfaisante
Efficience	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	3	Satisfaisante
Performance de la Banque	3	Satisfaisante

Objectifs du prêt : la première ligne de crédit ouverte en faveur de l'AgDB visait à fournir les ressources nécessaires en devises et en monnaie locale pour aider les agriculteurs et les

pêcheurs à acheter des intrants tels que les machettes, le petit matériel, les filets, le matériel de pêche et les hors-bords. L'utilisation de cette ligne de crédit par les bénéficiaires devait obéir aux critères suivants :

- a) les agriculteurs qui pratiquaient des cultures vivrières de base (riz, maïs, mil, sorgho et arachide) pouvaient obtenir des prêts ;
- b) les petits agriculteurs dont les besoins n'étaient pas considérables et qui pouvaient être encouragés à former des groupes pour bénéficier de prêts à ce titre en vue d'augmenter la production des denrées alimentaires et des matières premières destinées aux agro-industries, pouvaient également obtenir des prêts ;
- c) les agro-industries utilisant un fort pourcentage de matières premières locales pouvaient aussi obtenir des prêts.

Les domaines d'intervention de la LDC I ont été clairement définis. Il s'agissait des trois sous-secteurs suivants : l'huile de palme, les cultures vivrières et les pêches.

Pertinence : plus de 2/3 des Ghanéens résident dans les zones rurales et subsistent grâce à l'agriculture et aux activités connexes. Au moment de l'approbation de la ligne de crédit, les secteurs clés de l'économie ghanéenne, y compris le secteur de l'agriculture, connaissaient un déclin, avec une croissance négative pour l'agriculture, l'élevage et les forêts (- 1%). Face à la situation, le GDG a mis en place une politique agricole visant quatre objectifs : (a) la réduction de la dépendance à l'égard de l'importation de denrées alimentaires par la promotion de la production nationale de céréales, de maïs, de riz, etc. ; (b) l'augmentation des recettes tirées de l'exportation du cacao et du bois ; (c) l'amélioration du revenu et des conditions de vie des communautés rurales ; et (d) l'augmentation de l'approvisionnement en protéines par la promotion de l'élevage et de la pêche. Au regard du critère de pertinence, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Efficiace : la performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère d'efficiace. Les ressources de la ligne de crédit ont été utilisées pour importer du matériel essentiel qui a ensuite été distribué aux petits opérateurs participant au projet. Le matériel acheté comprenait des charrues à bœufs, des houes et des engrais. Comme dans le cas de la composante huile de palme, la quantité de matériel commandée et livrée a été largement supérieure aux estimations initiales faites dans le cadre de l'évaluation technique et économique. Toutefois, le coût total a été moindre, soit des dépenses réelles de 1,6 million \$EU, contre des prévisions d'un montant de 2,6 millions \$EU.

Efficacité : la performance de la composante huile de palme n'est pas jugée satisfaisante. Le rendement de l'usine dépend de la production des petits exploitants dont certains résident à 60 miles de l'usine. Celle-ci ne dispose même pas d'un pont-bascule, ce qui décourage les petits exploitants à livrer leur récolte (régimes de noix de palme) à l'usine. L'usine n'est même pas connectée au réseau national d'électricité et est alimentée par un vieux groupe électrogène, ce qui augmente les charges de fonctionnement. Elle est lourdement endettée auprès de l'AgDB, tandis que son effectif est pléthorique au niveau de la palmeraie centrale. Bien que pléthorique et désœuvré, le personnel continue de percevoir son salaire, sous réserve de la disponibilité des fonds, car l'usine ne dispose pas des ressources nécessaires pour payer les droits de licenciement et les autres droits connexes prévus par la législation du travail applicable au Ghana. La cour de l'usine est jonchée de vieux camions et d'outils agricoles obsolètes tels que des tracteurs. Au mieux, l'usine fonctionne à 17% de sa capacité. La gestion de l'usine n'est pas satisfaisante. La performance du projet, au regard de la réalisation des objectifs visés et de

l'obtention des résultats attendus de la composante huile de palme, est donc jugée **peu satisfaisante**.

Composante cultures vivrières : la distribution des intrants agricoles, dans le cadre de cette composante, a progressé rapidement, comme prévu, sauf pour les houes et les charrues à bœufs de labour. Les lenteurs observées en ce qui concerne les charrues s'expliquaient par la préférence manifestée par les agriculteurs pour les billons tracés grâce à une combinaison de charrues, et non par une simple charrue.

Toutefois, des progrès ont été réalisés après l'importation d'autres matériels grâce à la ligne de crédit ouverte par le FAD. L'impact positif sur la capacité des petits exploitants agricoles ressort clairement des données disponibles sur le projet. En effet, selon ces données, les bénéficiaires des charrues ont réussi à augmenter les surfaces cultivées par chacun d'eux d'une moyenne de 0,5 hectare avant le projet à 4 hectares après le projet. Une surface additionnelle de 4.555 hectares au total a été cultivée à la suite de la distribution des houes. La surface cultivée se serait maintenue à 1.475 hectares si des houes n'avaient pas été distribuées. L'absence de données ne permet pas de faire une analyse pertinente de l'impact du projet, en particulier pour ce qui est du rendement. Toutefois, l'impression générale est que le rendement des bénéficiaires s'est considérablement amélioré à la suite de l'application des engrais distribués. Au regard du critère d'efficacité, la performance de la composante cultures vivrières du projet est jugée **satisfaisante**.

Composante pêches : pratiquement tout le matériel de pêche importé dans le cadre du projet a été distribué aux bénéficiaires par le biais des agences de l'AgDB installées dans les zones concernées. Quelque 21.200 pêcheurs ont bénéficié de la composante, la répartition du matériel se faisant sur la base d'une moyenne de huit personnes par pirogue et de douze personnes par chalutier. La plupart des matériels importés dans le cadre de cette composante ont eu une performance jugée généralement **satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : le projet a fourni le fonds de roulement dont avaient tant besoin les opérateurs économiques intervenant en amont et en aval dans les sous-secteurs concernés. Il a contribué à la constitution et au fonctionnement d'organisations paysannes au niveau local, mettant ainsi l'accent sur l'approche communautaire au développement. Les activités des femmes au sein des associations de marchandes de poissons dans diverses régions sont louables. La composante huile de palme a permis de promouvoir le concept d'intégration des petits exploitants aux projets de développement des complexes d'huile de palme. La performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère d'impact sur le développement institutionnel.

Durabilité : l'accent mis sur le renforcement des capacités à la fois au niveau de la société parapublique (AgDB) et au niveau local (agriculteurs/communautés) visait à s'assurer que les capacités des bénéficiaires dans le domaine de la gestion sont effectivement renforcées. L'approche décentralisée et participative à l'octroi des crédits et à la mobilisation de l'épargne, de même que l'appui technique fourni par l'AgDB devaient garantir la durabilité du projet. Au regard du critère de durabilité, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : l'exécution satisfaisante de la première ligne de crédit est en partie à mettre à l'actif de l'AgDB pour son rôle dans l'utilisation des ressources de cette ligne de crédit. La qualité et les compétences du personnel de l'AgDB étaient d'un niveau adéquat pour le volume des transactions nécessaires dans le cadre du projet. La performance de l'organe d'exécution est donc jugée **satisfaisante**.

Performance de la Banque : la performance de la Banque est jugée **satisfaisante**. Avant l'approbation de la ligne de crédit, le projet a fait l'objet d'une analyse par le FAD. Les objectifs visés ont été soigneusement examinés, au regard des objectifs globaux de développement du pays dans le secteur de l'agriculture. Ces objectifs étaient conformes à la politique du FAD dans le domaine de l'agriculture et du développement rural.

10. DEUXIEME LIGNE DE CREDIT (LDC II)

a. Informations de base sur le projet

- Numéro de la LDC II	CS/GH/AGR/85/83
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire	AgDB
- Organe d'exécution	AgDB
- Garant	-

b. Exécution

	Date prévue	Date réelle
Date d'approbation du prêt		13/12/84
Date de signature de l'accord du prêt		07/02/85
Date du premier décaissement		28/11/85
Date du dernier décaissement	13/12/87	18/07/96
Démarrage du projet		1985
Date d'entrée en vigueur du prêt		09/07/85
Retard accusé		9 ans

c. Financement (en millions d'UC)

	Estimations	Réalisation
Montant	13,82	13,82
Période de remboursement	20 ans	20 ans
Période de grâce	5 ans	5 ans

d. Plan de financement (en millions d'UC)

	Estimations			Réalisation		
	Devises	Monnaie locale	Total	Devises	Monnaie locale	Total
FAD	13,82	-	13,82	13,82	-	13,82

Synthèse de l'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficiences	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	3	Satisfaisante
Performance de la Banque	3	Satisfaisante

Objectifs du projet : la deuxième ligne de crédit (LDC II) faisait suite aux efforts du GDG de mobiliser des ressources pour augmenter la production agricole. Les crédits octroyés visaient à financer le coût en devises de l'importation des matériels de pêche, d'aviculture, de transformation de l'huile de palme, de même que des intrants pour promouvoir la production des cultures vivrières, des cultures de rente et l'agro-industrie. Ils visaient également à appuyer les efforts de l'AgDB pour acquérir des aptitudes dans le domaine de la gestion.

Pertinence lors du lancement : l'objectif sectoriel des LDC était d'augmenter la production des cultures vivrières pour promouvoir la sécurité alimentaire ; la production des matières premières pour alimenter suffisamment les industries à des prix compétitifs ; et la production des cultures de rente dans le cadre de la diversification des exportations et de l'amélioration de la balance des paiements. Les LDC visaient également à s'assurer que l'augmentation de la production dans les zones rurales se traduit par l'accroissement des revenus dans ces zones. Les objectifs des LDC étaient conformes aux objectifs nationaux et sectoriaux du GDG. Au regard du critère de pertinence, la performance du projet est donc jugée **satisfaisante**.

Qualité lors du lancement : lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique, la Banque n'a pas évalué de manière appropriée la capacité de l'AgDB à exécuter avec succès le projet, d'où les retards enregistrés dans l'exécution. Au regard du critère de qualité lors du lancement du projet, la performance est donc jugée **peu satisfaisante**. En élaborant le calendrier d'exécution, la Banque aurait dû accorder une plus grande attention aux questions relatives aux achats et à la capacité de l'AgDB à exécuter le projet dans les délais.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : la performance des LDC est jugée satisfaisante au regard du critère d'efficacité. Les ressources des LDC ont été utilisées de manière satisfaisante et leurs objectifs ont été atteints. Les LDC ont contribué à augmenter la production agricole et à renforcer les capacités gestionnaires de l'AgDB, l'organe d'exécution, dont la performance a été satisfaisante. Les indicateurs de rendement tels que le TREI ou la VAN n'ont pas été calculés lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique, ni lors de l'établissement du RAP. Il n'y a donc pas de repère pour évaluer les résultats obtenus par le projet. Les avantages tirés des LDC sont évalués en termes de réalisation des objectifs visés ou du montant perçu ou économisé en devises. Au regard de la réalisation des objectifs visés, la performance du projet est **satisfaisante**.

Efficience : ni le TREI, ni le TRFI n'ont été estimés lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique et de l'établissement du RAP et du REPP. Toutefois, la situation financière de l'AgDB s'est améliorée, tout comme sa capacité opérationnelle et son efficacité. Les ressources des LDC ont été utilisées pratiquement dans toutes les régions du pays et ont été investies dans le sous-secteur des pêches (régions du Grand Accra, de la Volta, de l'Ouest et du Centre), ainsi que dans les sous-secteurs du coton, du cacao, des cultures vivrières et des produits de rente non traditionnels (reste du pays). Les intrants ont été fournis aux bénéficiaires à des prix compétitifs. La performance du projet est jugée **satisfaisante**, au regard du critère d'efficacité.

Impact sur le développement institutionnel : l'impact de la LDC II sur le développement institutionnel est jugé **satisfaisant**. La composante formation a permis à l'AgDB de dispenser à ses cadres supérieurs et moyens une formation à la fois sur place et à l'étranger, ce qui a élargi leurs connaissances, en plus de leur faire acquérir des aptitudes en analyse des projets, en gestion des crédits et en comptabilité. Les LDC ont également contribué à améliorer le niveau des opérations de l'AgDB et à renforcer ses capacités gestionnaires dans le domaine de l'aide aux sous-secteurs agricoles qui en avaient besoin. Le cadre institutionnel de la Banque a aussi changé. Une direction financière a été créée au sein de la Banque, avec trois divisions chargées respectivement de l'analyse des dossiers de crédit, du budget et de la trésorerie. Une direction du développement des activités économiques a également été créée pour s'occuper de l'élaboration des nouveaux projets. En conséquence, la direction de l'AgDB est devenue plus dynamique, surtout après les cours de formation dispensés sur place et à l'étranger.

Durabilité : la durabilité des acquis du projet est jugée satisfaisante. L'engagement continu du GDG à la modernisation et au développement du secteur de l'agriculture a permis à ce secteur de jouer le rôle qui lui revenait dans le développement du pays, tel qu'indiqué dans le plan de développement à long terme du Ghana à l'horizon 2020. Cet engagement garantit la durabilité des résultats obtenus par le projet. Les capacités de l'AgDB ont été renforcées. Cette institution a plus confiance en elle-même et maîtrise davantage les procédures du Groupe de la Banque régissant l'exécution des projets. Pour sa part, la Banque a amélioré ses relations opérationnelles de travail avec les bénéficiaires qui s'organisent de mieux en mieux. Les bénéficiaires ont tiré parti du matériel mis à leur disposition et tiré des revenus de leurs activités. Si un appui leur est garanti, ils devraient continuer d'entreprendre leurs activités de production de manière soutenue. A la lumière de ce qui précède, la durabilité des avantages de la LDC II est jugée **satisfaisante**.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacité, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : l'exécution de la LDC II a accusé un retard considérable. Les ressources de la LDC II ont été utilisées sur une période de 11 ans, au lieu des deux ans prévus lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique. Ce retard s'expliquait par le fait que la Banque a exigé que l'AgDB achète tous les biens, à l'exception des véhicules et des machines à compter les billets, en lançant des appels d'offres internationaux. L'AgDB n'était pas familière avec cette procédure. Toutefois, l'emprunteur s'est conformé de manière satisfaisante aux autres exigences et a continué de faire preuve d'engagement à l'égard du projet pendant toute la durée de son exécution. Dans l'ensemble, la performance de l'emprunteur est jugée **satisfaisante**.

Performance de la Banque : la performance de la Banque est jugée **satisfaisante**. La Banque a effectué cinq (5) missions de supervision pendant l'exécution du projet. Au cours des ces missions, elle a discuté des questions relatives à l'exécution du projet et s'est employée à les résoudre.

11. TROISIEME LIGNE DE CREDIT (LDC III)

a. Informations de base sur le projet

- Numéro du prêt	F/GHA/LC-3/DB/94/35
- Emprunteur	Gouvernement du Ghana
- Bénéficiaire	AgDB
- Organe d'exécution	AgDB
- Garant	Gouvernement du Ghana

b. Exécution

	Date prévue	Date réelle
Date d'approbation du prêt		24/11/93
Date de signature de l'accord de prêt		05/05/94
Délai pour le premier décaissement	06/10/94	06/10/94
Date du dernier décaissement	18/07/96	Sept. 1998
Date de démarrage		1995
Date d'entrée en vigueur du prêt		14/08/94

c. Financement (en millions d'UC)

	Estimations			Réalisation		
	Devises	Monnaie locale	Total	Devises	Monnaie locale	Total
FAD	23	-	23	23	-	23
BM	4,5	-	4,5	4,5	-	4,5
AgDB	-	16,5	16,5	-	16,5	16,5
Total			44			44

Synthèse d'évaluation

Critères d'évaluation	Note	Appréciation
Pertinence et qualité lors du lancement	3	Satisfaisante
Réalisation des objectifs visés (efficacité)	3	Satisfaisante
Efficience	3	Satisfaisante
Impact sur le développement institutionnel	3	Satisfaisante
Durabilité	3	Satisfaisante
Performance d'ensemble	3	Satisfaisante
Performance de l'emprunteur	3	Satisfaisante
Performance de la Banque	3	Satisfaisante

Objectif du projet : la troisième ligne de crédit visait à consolider et à approfondir les acquis de la LDC II. Elle visait également à financer le coût en devises de l'achat des intrants agricoles afin d'appuyer les efforts visant à augmenter la production des cultures vivrières, la production des cultures de rente et la production agro-industrielle, et à promouvoir la pêche et l'aviculture à petite échelle dans les zones rurales. Une partie des ressources de la LDC III

était également destinée au renforcement des capacités gestionnaires de l'organe d'exécution, l'AgDB, par la formation et l'informatisation.

La LDC III visait par ailleurs à aider le GDG à réaliser son objectif sectoriel d'augmentation de la production des cultures vivrières pour promouvoir la sécurité alimentaire, produire un plus grand nombre de matières premières destinées aux industries à des prix compétitifs, soutenir la production des cultures de rente dans le cadre de la diversification des exportations, et améliorer la balance des paiements du pays et les revenus dans les zones rurales grâce à l'augmentation de la production dans ces zones.

Pertinence : la LDC III était conforme à la politique et à la stratégie du GDG dans le secteur de l'agriculture, qui visaient la réalisation de la sécurité alimentaire au niveau national, en particulier par la diversification de la production agricole et la transformation des produits agricoles. Elle était également conforme à la politique à long terme du GDG dans le secteur de l'agriculture qui visait à augmenter la production des cultures vivrières en vue de la réalisation de la sécurité alimentaire au niveau national et de l'approvisionnement des industries en matières premières, en quantité suffisante et à des prix compétitifs, et à diversifier les exportations pour améliorer la balance des paiements du pays. Les interventions de la Banque, par le biais des LDC, sont pertinentes au regard des objectifs actuels de développement du Ghana, tels qu'énoncés dans le plan de développement à long terme du pays à l'horizon 2020. La performance de la LDC III est jugée **satisfaisante**, au regard du critère de pertinence.

Qualité lors du lancement : l'évaluation de faisabilité technique et économique et le RAP ont estimé que la LDC III était de bonne qualité. Les documents y afférents ont été préparés conformément aux directives du Groupe de la Banque contenues dans le Manuel des opérations. Au regard du critère de qualité lors du lancement, la performance de la LDC III est jugée **satisfaisante**.

Réalisation des objectifs visés et obtention des résultats attendus (efficacité) : la LDC III a été exécutée avec succès et achevée en 1998. Elle a contribué à augmenter la production agricole, en particulier la production des cultures vivrières, la production des cultures de rente et la production agro-industrielle, de même que la production halieutique et avicole. Les activités entreprises dans le cadre de la LDC III ont contribué à créer des emplois pour quelque 224.000 familles d'agriculteurs et 42.000 pêcheurs résidant dans les zones couvertes par le projet. Environ 76.000 familles d'agriculteurs ont pratiqué la culture du coton sur une surface additionnelle de 36.000 ha, et la production nationale de coton en graine a augmenté de 29.437 tonnes, soit 12.939 tonnes de fibres de coton et 15.505 tonnes de coton en graine entre 1986-87 et 1998-99.

La LDC III a également permis de fournir la provende nécessaire dans le sous-secteur de l'aviculture, ce qui a largement contribué à éviter l'effondrement de l'industrie avicole à la suite de la mauvaise récolte de maïs pendant la période d'exécution de la LDC III. Les nombreux agriculteurs et pêcheurs bénéficiaires des ressources de la LDC III poursuivent encore leurs activités à un niveau soutenu. Au regard du critère d'efficacité, la performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Efficiences : ni le TREI, ni le TRFI n'ont pas été estimés lors de l'évaluation de faisabilité technique et économique et lors de l'établissement du RAP et du REPP. Toutefois, la situation financière de l'AgDB s'est améliorée, tout comme sa capacité opérationnelle et son

efficience. Les ressources des LDC ont été utilisées pratiquement dans toutes les régions du pays et ont été investies dans le sous-secteur des pêches (régions du Grand Accra, de la Volta, de l'Ouest et du Centre), ainsi que dans les sous-secteurs du coton, du cacao, des cultures vivrières et des cultures de rente non traditionnelles (reste du pays). Les intrants ont été fournis aux bénéficiaires à des prix compétitifs. La performance du projet est jugée **satisfaisante**.

Impact sur le développement institutionnel : l'impact de la LDC III sur le développement institutionnel est jugé **satisfaisant**. La composante formation a permis à l'AgDB de dispenser à ses cadres supérieurs et moyens une formation à la fois sur place et à l'étranger, ce qui a élargi leurs connaissances, en plus de leur faire acquérir des aptitudes en analyse des projets, en gestion des crédits et en comptabilité. Les LDC ont également contribué à améliorer le niveau des opérations de l'AgDB et à renforcer ses capacités gestionnaires dans le domaine de l'aide aux sous-secteurs agricoles qui en avaient besoin. Le cadre institutionnel de la Banque a aussi changé. Une direction financière a été créée au sein de la Banque, avec trois divisions chargées respectivement de l'analyse des dossiers de crédit, du budget et de la trésorerie. Une direction du développement des activités économiques a également été créée pour s'occuper de l'élaboration des nouveaux projets. En conséquence, la direction de l'AgDB est devenue plus dynamique, surtout après les cours de formation dispensés sur place et à l'étranger.

Durabilité : la durabilité des acquis du projet est jugée **satisfaisante**. L'engagement continu du GDG à la modernisation et au développement du secteur de l'agriculture a permis à ce secteur de jouer le rôle qui lui revenait dans le développement du pays, tel qu'indiqué dans le plan de développement à long terme du Ghana à l'horizon 2020. Cet engagement garantit la durabilité des résultats obtenus par le projet. Les capacités de l'AgDB ont été renforcées. Cette institution a plus confiance en elle-même et maîtrise davantage les procédures du Groupe de la Banque régissant l'exécution des projets. L'exécution satisfaisante des trois lignes de crédit signifie que des crédits plus substantiels pourront être gérés à l'avenir. Pour sa part, la Banque a amélioré ses relations opérationnelles de travail avec les bénéficiaires qui s'organisent de mieux en mieux. Les bénéficiaires ont tiré parti du matériel mis à leur disposition et tiré des revenus de leurs activités. Si un appui leur est garanti, ils devraient continuer d'entreprendre leurs activités de production de manière soutenue.

Performance d'ensemble : compte tenu des appréciations données au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact sur le développement institutionnel et de durabilité, la performance d'ensemble du projet est jugée **satisfaisante**.

Performance de l'emprunteur : la performance de l'AgDB a été meilleure pour la LDC III que pour la LDC II, et est jugée **satisfaisante**. L'AgDB s'est acquittée de sa mission conformément à l'accord conclu et a réussi à exécuter le projet dans les délais, avec un dépassement de 9 mois seulement. Avec le remplacement de la méthode de paiement à partir des ressources du fonds renouvelable et de la procédure de sélection restreinte par le système de paiement direct et la procédure d'appel à la concurrence internationale, respectivement, les fournisseurs n'ont plus rencontré les mêmes problèmes qu'auparavant. Pendant toute la période d'exécution du projet, le GDG a accordé une haute priorité au développement de l'agriculture, ce qui a facilité les opérations de l'AgDB.

Performance de la Banque : au titre de la LDC III, la Banque a entrepris chaque année une mission de supervision de l'exécution du projet, ce qui marque une nette différence par rapport aux cinq missions de supervision entreprises pendant l'exécution de la LDC II qui a duré onze ans. La flexibilité dont la Banque a fait preuve en remplaçant le système de paiement à partir des ressources du fonds renouvelable et la procédure de sélection restreinte par le système de paiement direct et la procédure d'appel à la concurrence internationale, respectivement, a amélioré l'exécution de la LDC III. La performance du Groupe de la Banque est jugée **satisfaisante**.

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES/UTILISES

Documents de la BAD et du FAD

ADB/ADF (1988) Appraisal Report: Cocoa Rehabilitation Project: Republic of Ghana Report GHA/PAAA/88-01.

ADB/ADF (1999) Ghana: Cocoa Rehabilitation Project: Project Completion Report. ADB/BD/IF/99/298 - ADF/BD/IF/99/254.

ADB/ADF(2000) Ghana: Document de stratégie par pays 1999-2001 ADB/BD/WP/2000/44 & ADF/BD/WP/2000/48

ADB/ADF (2001) Analyse de l'expérience du Groupe de la Banque en matière de programmes d'ajustement sectoriel (ASAPS) ADB/ADF/OPEV/2001/10.

ADB/ADF (2002) Ghana: Country Strategy Paper 1999-2001 Update

ADB/ADF (2002) Ghana-Letter to the Governor and Brief on the Bank Group Operations
Prepared for the Annual Meetings of the Boards of Governors, Addis Ababa, Ethiopia 28-30 May 2002.

ADB (2002) Statistiques choisies sur les pays africains (Volume 21) Abidjan.

ADB/ADF (OPEV) (2002) Rapport sur la revue des résultats d'évaluation des opérations 1996-1998 : Leçons tirées de l'expérience et certaines implications pour l'avenir. Abidjan.

ADB/ADF (OPEV) (2002) Evaluation de l'impact sur le développement des interventions du Fonds africain de développement (FAD). (Monographie non publiée).

Mission de supervision : Aide-mémoires pour 1990, 1993, Juin/juillet 1995, mars 1996 & décembre 1997.

ADB, Ghana: Country Portfolio Review Mission – BTVR COCCW/MM/KM/02/03/040 avril 2002.

ADB/ADF, Ghana: Letter to the Governor and Brief on the Bank Group Operation, prepared for the Annual Meeting of the Board of Governors Addis Ababa, Ethiopia May 2002.

ADB/ADF, Ghana: Rapport sur la revue de portefeuille pays décembre 1998.

ADB/ADF, Ghana: Rapport sur la revue de portefeuille pays novembre 2002

ADB/ADF, Ghana: Programme de réhabilitation du secteur de l'agriculture.

ADB/ADF Rapport d'évaluation de la performance du programme (REPP) ADB/BD/WP/2002/111-ADF/BD/WP/2002/128 , novembre 2002.

ADF, Ghana: Proposition visant l'octroi d'un prêt de 20,20 millions d'UCF pour financer le Programme de réhabilitation du secteur agricole ADF/BD/WP/87/61. June 1987.

ADB/ADF (1999) Ghana: Projet de réhabilitation de la filière cacao. Rapport d'achèvement de projet
ADB/BD/IF/99/298 - ADF/BD/IF/99/254

ADB/ADF (1988) Ghana: Appraisal Report Cocoa Rehabilitation
Project GHA/ PA AA/88 – 01 WARD.2 WCPR.2

ADF (1990): Appraisal Report Kpong Irrigation Project : Republic of Ghana. GHA/ PAAG/9 0/01.
WARD.2
WCPR. 2.

ADF (2000): Ghana: Second and Third Lines of Credit to the
Agricultural Development Bank (AgDB) Project Performance Evaluation
Report (PPER). ADF/OPEV/2000/14.

ADB (1973): Loan Proposal for the Nasia Rice Project in Ghana
ADB/OPS/GH/AGR/01.

ADF (1980): Ghana: Appraisal Report Agricultural Development Bank Line of Credit
ADB/OPS/GHA/AGR/01.

ADF (1995): Ghana: Project Completion Report: Agricultural Sector
Rehabilitation programme. NARD.1.

ADF (2001). Republic of Ghana: Institutional Support project for Governance and Poverty Reduction
Appraisal Report. GHA/PSAA/2001/01
OCDW.

ADF (1997) ADF – VII Lending Policy
ADB/BD/WP/96/153/Rev. 1 /Approval.

ADF (1999) Appraisal Report: Fourth Line of Credit to the Agricultural Development Bank Republic
of Ghana.
GHA/LAAA/99/01.

ADF (2003). Ghana: Women's Community Development Project (Loan
No. F/GHA – WCD/92/12/ADF: Project Completion Report.

ADF (1992) Ghana: Terms of Reference For the Feasibility Study of the
Small – Scale Irrigation Project. GHA/SAAI/01. WARD.2 NCPR .4
ADF, Ghana: Appraisal Report : Agricultural Sector Rehabilitation Programme. GHAB/PAAA/87/01

ADB/ADF Ghana: Country Strategy paper 1996 – 1998

ADB/ADF Paper Ghana: Country Strategy 1999 – 2001 ADB/BD/WP/2000/44
ADB/BD/WP/2000/48 Country Department, West Region.

ADB/ADF (2000) Ghana: Country Strategy Paper 1999 – 2001 (kpolate)
ADB/BD/WP/2002/44 – Add. 1
Country Department, West Region.

ADB/ADF Ghana: Country Strategy Paper 2002 – 2004
Country Department, West Region.

ADF (2002): The Enhanced Performance – Based Allocation Frame
Work POPR /PLB. November

ADF (1997): Republic of Ghana: Poverty Reduction Project GHA/PSAA/97/01. Country Department West Region.

ADB/ADF (1990). Environmental Policy Paper.

ADF (2001): Republic of Ghana: Appraisal Report Livestock Development Project GHA/PAAL/2001/01. Country Department, West Region.

ADF (2001): Republic of Ghana: Inland Rice Development Project : Appraisal Report GHA/PAAC/2001/01 OCDW.

ADF (2001): Republic of Ghana Appraisal Report : Rural Financial Services Project (Institutional Support to Rural and Community Banks Appraisal Report GHA/PBBB/2000/01 OCDW.

ADF (2000): Republic of Ghana: Cashew Development Project : Appraisal Report GHA/PAAA/2000/01 OCDW

ADF (2000): Ghana: Proposal For An ADF/TAF Grant of UA 619,395
To Finance the Afram Plains Agriculture Development Study ADF/BD/WP/2000/30.

ADF (2002): Ghana: Supervision of the Fourth Line of Credit to the Agricultural Development Bank and the Institutional Support to Rural and Community Banks Project 1 –11 August. OCAR .2 MM/MB/2002/08/0031.

ADB (1988): Ghana: Nasia Rice Project: Project per Performance Audit Report (Loan No: CS/GH/AGR/73/001) ADB/OPEV/88/14.

ADB (1988): Ghana: Nasia Rice Project: Project Completion Report (SC/GH/AGR/73/001 Agriculture and Rural Department II.

ADB (2001): Ghana: Kpong Irrigation Project (KIP): Supervision Mission Report 14-027 November: OCDW.3/MM/MS/01/11/073.

ADB (2001): Ghana: Back to Office Report (BTOR) on Launching and Supervision Mission of Livestock Development, Inland Valley Rice Development and Supervision of Kpong Irrigation Development Food Crops Development, Cashew Development and Special Programme for Food Security. 12-29 November. OADR. 2/MM /EKC /02 / 12/0001.

ADB (2002); Ghana: Supervision of the (i) Small – Scale Irrigation Development Project (SSIDP) (ii) the Afram Plains Development Study (AFDS); and (iii) The Agro Industries Sub-Sector Feasibility Study December 11-01/0046.

Documents du Gouvernement du Ghana:

Ghana (MOFA) (1996) Medium Term Agricultural Sector Development Plan: An Agenda For Sustained Agricultural Growth and Development.

Ghana (COCOBOD) (1996) The External Marketing of Ghana's Cocoa Prepared by LMC International for Ghana Cocoa Board.

Republic of Ghana (1997) Ghana Vision 2020: The First Medium-Term Plan (1997-2000), National Development Planning Commission, Accra.

Ghana (MOFA) (2000) Republic of Ghana National Agricultural Extension Project (NAEP):Implementation Completion Report Credit No. 2346GH. Directorate of Agricultural Extension Services.

Ghana (MOFA) (2000) Agricultural Inputs Study.

Ghana (COCOBOD) (2000) Regulations and Guidelines for External Marketing of Cocoa

Ghana Agricultural Development Bank Annual Report (Various Issues).

Ghana (MOFA) (2001) Agricultural Extension Policy (Final Draft)

Ghana (MOFA) (2001) Accelerated Agricultural Growth and Development Strategy in Support of Ghana's Vision 2020.

Ghana (MOFA) (2002) Agricultural Services Sub-Sector Investment Program (AgSSIP): Progress Report For First Implementation Support Mission February 1-31st May 2002. Compiled by Policy Planning Monitoring and Evaluation Department(PPMED).

Ghana (MOFA) (2002) Guidelines For Implementing the New Agricultural Extension Policy (Draft Final Report).

Ghana (2002) Eleventh Consultative Group Meeting. Ministry of Economic Planning and Regional Integration.

Republic of Ghana (2002) Ghana Poverty Reduction Strategy 2002-2004: An Agenda For Growth and Prosperity-Analysis and Policy Ministry of Economic Planning &Regional Integration.

Ghana Poverty Reduction Strategy 2002 – 2004: An Agenda for Growth and Prosperity: Analysis and Policy Statement, February 2002.

Ministry of Food and Agriculture (MOFA) Food and Agriculture Sector Development Programme, November 2001.

MOFA (2001) Republic of Ghana: Accelerated Agricultural Growth and Development Strategies in support of Ghana's Vision 2020.

MOFA (1996) Medium Term Agricultural Sector Development plan: An Agenda for sustained Agricultural Growth and Development (1996 – 2000) Main Report.

MOFA (2001) Agriculture in Ghana: Facts and Figures, Statistics, Research and Information Directorate (SRID).

Documents de la Banque mondiale

The World Bank (1995): Implementation Completion Report Ghana: Agricultural services Rehabilitation Project CR1801- GH Report 14500 Agriculture and Environment Division West Central Africa Department, Africa Region. May 1995.

World Bank (2000): Agricultural Sector Performance Review and Accountabilities Implementation Completion Reports.

World Bank (2000): 1999 Annual Review of Development Effectiveness Washington D.C. U.S.A.

World Bank (2002): Ghana and the World Bank 2002: A Partnership for progress. Accra, Ghana

The World Bank (1997) Implementation Completion Report: Republic of Ghana Cocoa Rehabilitation Project (Credit 1854-GH) Report No. 16818 Country Department 10, Africa Region.

The World Bank (2000) Project Appraisal Document on a Proposed Adaptable Program Credit in the Amount of SDR 50.9 million (US\$67.0 million Equivalent) to The Republic of Ghana in Support of the First Phase for an Agricultural Services Sub-sector Investment Project Rural Development III Africa Regional Office Report No. 20366GH Washington D.C.

Autres sources:

Aryeeteh E. & Jane Harrigan (2000) “ Macroeconomic and Sectoral Developments Since 1970” in Aryeeteh & Jane Harrigan (ed.) Economic Reforms in Ghana: The Miracle and the Mirage, Oxford: James Currey Publishers; Accra, Woeli Publishers.

Asenso-Okyere, Kwadwo (1989) “The Effects of Domestic Policies on Exportable Primary Commodities: The Case of Ghana and Cocoa” Africa Rural Social Science Series Research Report No. 1.

Asenso-Okeyere, Kwadwo (2001) Transforming Agricultural Production and Productivity for Sustained Rapid Growth and Development Ghana in the 21st Century ISSER Millenium Seminar Series No. 4.

Center For Policy Analysis (CEPA) (1998) Ghana Macro-Economic Review 1997 Accra.

Center For Policy Analysis (CEPA) (1999) Ghana Macro-Economic Review 1998 Accra.

Center For Policy Analysis (CEPA) (2000) Ghana Macro-Economic Review 1999 Accra

Center For Policy Analysis (CEPA) (2001) Ghana Macro-Economic Review 2000 Accra,

Eboe Hutchful (2002) Ghana’s Adjustment Experience: The Paradox of Reform United Nations Research Institute For Social Development (UNRISD) (Woeli Publishing Services, Accra).

Nyanteng V.K & A. Wayo Seini (2000) “Agricultural Policy & the Impact on Growth & Productivity” in Aryeeteh & Jane Harrigan (eds.) Economic Reforms in Ghana: The Miracle and the Mirage, Oxford: James Currey Publishers; Accra, Woeli Publishers.

The Institute of Statistical, Social and Economic Research (ISSER) (2001) The State of the Ghanaian Economy in 2000 University of Ghana, Legon.

Tony Killick (2000) “Fragile Still? The Structure of Ghana’s Economy 1969-1994” in Aryeeteh & Jane Harrigan (eds.) Economic Reforms in Ghana: The Miracle and the Mirage, Oxford: James Currey Publishers; Accra, Woeli Publishers.