

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



GHANA : EVALUATION DE L'AIDE-PAYS

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

2 février 2006

TABLE DES MATIÈRES

Page.

ABRÉVIATIONS ET SIGLES	i
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	iii
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	2
2.1 <i>Contexte national</i>	2
2.2 <i>Pauvreté, inégalité et conditions sociales</i>	3
2.3 <i>Défis et contraintes du développement</i>	4
3. ASSISTANCE DU GROUPE DE LA BANQUE AU GHANA: PRODUITS ET SERVICES ..	6
3.1 <i>Objectifs de la stratégie de la Banque au Ghana</i>	6
3.2 <i>Pertinence</i>	8
3.3 <i>Activités de prêts de la Banque</i>	9
3.4 <i>Activités hors prêts de la Banque</i>	13
3.5 <i>Évaluation des activités de prêt et hors prêts</i>	15
4. RÉSULTATS DE L'ASSISTANCE DU GROUPE DE LA BANQUE	17
4.1 <i>Stabilisation macroéconomique à travers les réformes</i>	17
4.2 <i>Croissance économique</i>	17
4.3 <i>Développement humain</i>	19
4.4 <i>Développement institutionnel</i>	20
4.5 <i>Durabilité</i>	20
4.6 <i>Performance au regard des Objectifs de développement du millénaire (ODM)</i>	21
4.7 <i>Questions transversales</i>	21
4.8 <i>Résultat global</i>	22
5. PERFORMANCE DES PROTAGONISTES	23
5.1 <i>Performance de la BAD</i>	23
5.2 <i>Performance du Gouvernement</i>	25
5.3 <i>Autres partenaires au développement</i>	26
5.4 <i>Facteurs exogènes</i>	27
6. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS	28
6.1 <i>Enseignements</i>	28
6.2 <i>Recommandations</i>	29

LISTE DES TABLEAUX**N° de page**

Tableau 1	Indicateurs sociaux - Ghana (1997/98 - 2003)	4
Tableau 2	Objectifs du programme et instruments de prêts sectoriels correspondants	8
Tableau 3	Répartition des ressources de la BAD par secteur	9
Tableau 4	Opérations sectorielles telles que planifiées par la BAD et opérations réelles pour la période 1996-2004	11
Tableau 5	Affectations sectorielles telles que proposées par le DSP et affectations réelles	12
Tableau 6	Notation générale	15
Tableau 7	Notes récapitulatives des résultats par objectif	23

ANNEXES**Nombre de pages**

Annexe 1	Carte administrative du Ghana	1
Annexe 2	Ghana : Indicateurs socioéconomiques	1
Annexe 3	Instruments de prêt utilisés en vue de promouvoir la stabilité macroéconomique	2
Annexe 4	Analyse du portefeuille et état des projets	8
Annexe 5	Notes détaillées par secteur	4

Ce rapport a été rédigé par M. P-A. ROCHON, Chargé d'évaluation principal, OPEV, et M. John Kofi BAFFOE, Consultant, suite à une mission effectuée au Ghana en mai 2005. Les questions relatives au présent rapport doivent être adressées à M. Getinet W. GIORGIS, Directeur OPEV, poste 2041 ou à M. ROCHON, poste 3179.

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ACDI	:	Agence canadienne de développement international
AgDB	:	Agricultural Development Bank
BAD	:	Banque africaine de développement
BMD	:	Banque multilatérale de développement
CAD	:	Comité d'aide au développement
CEP	:	Cellule d'exécution de projet
CODE	:	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (BAD)
CWIQ	:	Questionnaire sur les indicateurs essentiels du bien-être
DANIDA	:	Agence danoise de développement international
DFID	:	Département du développement international
DPEPP	:	Documents de perspectives économiques et de programmation par pays
DSP	:	Document de stratégie pays
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EAP	:	Évaluation de l'aide-pays
EPIP	:	Évaluation des politiques et des institutions du pays
FAD	:	Fonds africain de développement
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAT	:	Fonds d'assistance technique
FIDA	:	Fonds international de développement agricole
FMI	:	Fonds monétaire international
FSN	:	Fonds spécial du Nigeria
GLSS	:	Enquêtes sur le niveau de vie au Ghana
GOG	:	Gouvernement du Ghana
GPRS	:	Stratégie ghanéenne de réduction de la pauvreté
GWCL	:	Société nationale de l'eau
GWSC	:	Office ghanéen d'adduction d'eau et d'assainissement
IAEAR	:	Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural
ISSER	:	Institut de recherche statistique, sociale et économique
MDBS	:	Soutien budgétaire multidonateur
MOFEP	:	Ministère des Finances et de la Planification économique
NEPAD	:	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OD	:	Objectif de développement
ODM	:	Objectif de développement du millénaire
OED	:	Département de l'évaluation des opérations (Banque mondiale)
OMS	:	Organisation mondiale de la santé
ONG	:	Organisation non gouvernementale
OPEV	:	Département de l'évaluation des opérations (BAD)
PBL	:	Prêts à l'appui de réformes
PIB	:	Produit intérieur brut
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTÉ	:	Pays pauvres très endettés
RAED	:	Rapport annuel sur l'efficacité du développement
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
RPP	:	Revue de portefeuille par pays
RPPP	:	Rapport sur la performance du portefeuille par pays
SSS	:	Ecole secondaire de deuxième cycle

SWAp	:	Approche sectorielle globale
UC	:	Unité de compte
UE	:	Union européenne
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest-africaine
USAID	:	Agence des États-Unis pour le développement international
VAN	:	Valeur actualisée nette
VIH/SIDA	:	Virus d'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le Ghana est doté de ressources naturelles comme en témoigne la richesse de ses sols. Elle possède en outre un climat favorable à l'agriculture qui constitue le fondement de son économie. Le secteur agricole représente 40% du produit intérieur brut (PIB) du pays et emploie un peu plus de la moitié de la population active. Le secteur des services représente 33% du PIB, tandis que le secteur industriel, y compris la fabrication et la construction, en représente environ 27%. Suite aux turbulences budgétaires des années 90, des mesures vigoureuses de stabilisation ont été adoptées en 2001, avec pour corollaire un contrôle rigoureux des dépenses publiques, la réduction/restructuration de la dette intérieure, le renforcement de la gestion des dépenses publiques ainsi qu'une amélioration de la mobilisation des ressources fiscales. L'allègement de la dette au titre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) a aussi contribué à l'amélioration de la situation budgétaire et ce, à la faveur de l'augmentation de la production du cacao et de l'embellie dans les cours internationaux des deux principaux produits d'exportation du pays, à savoir le cacao et l'or. En dépit des progrès réalisés, il existe de perpétuels défis et contraintes du développement qu'il faudrait surmonter pour conduire le Ghana vers une ère de développement soutenu. Au chapitre des contraintes, on peut citer, entre autres, la faiblesse de l'épargne et des ratios d'investissement, l'insoutenabilité des déficits budgétaires, la vulnérabilité aux chocs extérieurs, la faiblesse de la productivité agricole, l'inadéquation des infrastructures, la faiblesse des taux d'alphabétisation et la persistance de la dette extérieure.
2. Une note sur l'Évaluation de l'aide-pays (EAP), relative au Ghana, a été préparée à l'attention de CODE en juin 2005, laquelle contenait les conclusions préliminaires de ladite évaluation qui était toujours en cours à l'époque. L'objectif était que ces conclusions servent de contribution à la finalisation du DSP du Ghana pour 2005-2009. Le rapport EAP en question considère le pays comme une unité d'analyse et tente d'évaluer l'assistance du Groupe de la Banque au Ghana durant la période 1996 -2004, en utilisant la stratégie-pays de la Banque comme repère. L'évaluation couvre trois documents de stratégie-pays. En tant que partenaire du gouvernement, la Banque a aligné sa propre stratégie sur celle des pouvoirs publics. Il ressort de l'évaluation que la stratégie de la Banque durant la période que couvrent les trois derniers DSP, s'articulait principalement autour de trois « piliers » (objectifs des programmes), à savoir : (i) renforcer la stabilité macroéconomique ; (ii) promouvoir la croissance économique, et (iii) favoriser le développement des ressources humaines.
3. Les engagements du Groupe de la Banque au Ghana, au titre des trois DSP, s'élèvent à 376,5 millions d'UC, net d'annulations, pour 36 opérations. Quatre-vingt-douze (92) pour cent de ce montant sont des prêts, tandis que huit (8) pour cent étaient des dons FAD. En termes de ressources, les opérations de prêt de la Banque au Ghana ont ciblé (i) le secteur de l'agriculture et du développement rural, qui représente 25% du portefeuille du Groupe de la Banque, (ii) le multisecteur, 24%, (iii) le secteur du transport, 23%, (iv) le secteur social, 18%, (v) le secteur financier, 6%, et (vi) l'eau et l'assainissement, 4%. Ce portefeuille se caractérise par la lenteur dans sa mise en œuvre. Sur 36 opérations, seules 8 sont arrivées à terme, 21 sont en cours et 7 n'ont pas encore démarré. Sur les 8 opérations achevées, 5 sont des prêts d'appui aux réformes à décaissement rapide ou lignes de crédit, 2 sont des prêts pour projets d'investissement, et la dernière, une étude.

4. La note générale de tous les secteurs réunis est satisfaisante, si l'on se fonde sur la probabilité de réalisation des objectifs. Fait marquant cependant, l'efficience a reçu la note la plus faible (insatisfaisant). Comme l'indiquent les revues sectorielles, la réalisation des objectifs de développement s'est trouvée compromise par un certain nombre de carences, au nombre desquelles on peut citer : les faiblesses dans la conception du projet (notamment la rigidité des conditionnalités), le déficit de communication entre le Siège de la Banque et les cellules d'exécution des projets sur le terrain, la lenteur dans le démarrage des projets avec pour corollaire des retards dans les décaissements, et la faiblesse des mécanismes de suivi et d'évaluation. Ces lacunes ont été à maintes reprises soulignées dans les trois revues de portefeuille du Ghana, réalisées successivement en 1998, en 2002 et en 2004, mais elles se sont pratiquement poursuivies avec la même intensité. En dépit de ces insuffisances, l'impact sur le développement institutionnel a été substantiel et la durabilité a reçu la même appréciation. Aucun risque majeur n'a été identifié concernant l'assistance de la Banque, dans la mesure où le gouvernement, la société civile et les bailleurs de fonds maintiennent un engagement total vis-à-vis des interventions de la Banque pendant la période à l'étude.

5. Pour ce qui concerne les trois « piliers » (objectifs des programmes), l'appui de la Banque au renforcement des bases de la stabilité macroéconomique du pays a été satisfaisante, ayant obtenu la meilleure performance, suivi dans l'ordre, de la promotion de la croissance économique, également jugée satisfaisante, puis du développement humain, insuffisant. La performance générale de la Banque est jugée satisfaisante, mais il est possible de l'améliorer sensiblement en apportant des solutions aux problèmes qui se sont posés durant la période des trois DSP et qui ont entravé la réalisation des objectifs définis. Il s'agit, entre autres, d'asseoir plus solidement la Stratégie de la Banque sur des études économiques sectorielles (EES) ; de prendre sérieusement en compte les enseignements tirés des expériences passées afin d'améliorer l'efficacité des prestations de la Banque ; et de renforcer les mécanismes de suivi-évaluation (S&E), tant au niveau de la Banque qu'au sein du Gouvernement ghanéen.

6. Au plan des perspectives d'avenir, les recommandations du rapport sont les suivantes :
 - Accorder une plus grande attention à la sélectivité d'autant plus que la tendance des DSP a été de répondre aux pressions de la demande à moyen terme plutôt que d'utiliser les ressources allouées sur la période prévue. C'est ainsi que des opérations étaient conduites parfois dans six secteurs à la fois.
 - En outre, la question de l'utilisation combinée des instruments de prêts et hors prêts dans le but de créer une synergie entre les différentes initiatives de la Banque pendant la période de programmation, devrait être fondamentale et faire l'objet d'un examen minutieux dès la mise en place du DSP.
 - Parce que les Études économiques et sectorielles (EES) sont essentielles pour la constitution de la base d'informations/de connaissances sur laquelle reposent les opérations de prêt de la Banque et le processus de dialogue de politique, elles devraient désormais s'imposer comme un impératif dans les initiatives de renforcement de la qualité des interventions de la Banque.

- Les leçons tirées des expériences passées devraient aussi être prises en compte dans le programme de la Banque afin de réduire les carences.
- Par ailleurs, le Cadre du DSP 2005-09 devrait être revu afin de s'assurer qu'il contienne un cadre d'évaluation assorti d'indicateurs vérifiables et objectivement mesurables qui seront utilisés dans le cadre de l'évaluation, tant à moyen terme que finales, des DSP.

1. INTRODUCTION

1.1 Le présent rapport vient en complément à une note préparée à l'attention de CODE en juin 2005 (BAD/FAD/OPEV/2005) dans la perspective des discussions sur le DSP 2005-2009. Ladite note contenait les conclusions préliminaires de l'évaluation qui était encore en cours à cette époque, l'objectif étant de promouvoir une efficacité optimale du développement durant la mise en œuvre du programme de la Banque au Ghana pour la période 2005-09.

1.2 Le rapport évalue l'assistance du Groupe de la Banque à la République du Ghana, conformément aux recommandations des FAD VII-IX et au mandat principal d'OPEV. L'Évaluation de l'aide-pays (EAP), relative au Ghana, considère le pays comme une unité d'analyse et tente d'évaluer l'assistance du Groupe de la Banque au Ghana durant la période 1996 -2004, en utilisant la stratégie-pays de la Banque comme repère. L'évaluation couvre trois documents de stratégie-pays qui sont : Premier Document de stratégie-pays (1996-1998) (DSP1) ; Deuxième Document de stratégie-pays (1999-2001) (DSP2) ; Troisième Document de stratégie-pays (2002-2004) (DSP3). Collectivement, les approbations de prêts et dons de la Banque en faveur du Ghana, au titre des trois DSP, se sont élevées à 376,5 millions d'UC (net d'annulations).

1.3 L'objectif de l'EAP est d'évaluer l'efficacité du développement au titre des interventions de la Banque, à travers l'évaluation de la contribution de l'assistance de Banque à la réalisation des objectifs définis dans le Document de stratégie du Gouvernement et dans la Stratégie ghanéenne de réduction de la pauvreté et, éventuellement, à l'atteinte des objectifs de développement du millénaire. L'EAP dégage aussi des leçons pertinentes tirées des expériences acquises au cours de la période à l'étude en vue du renforcement des politiques et procédures futures de la Banque et de l'amélioration de la qualité de ses opérations. L'EAP sera utilisée pour l'établissement du Rapport annuel sur l'efficacité du développement (RAED).

1.4 L'Évaluation de l'aide-pays (EAP) s'effectue selon la méthodologie qu'utilise la Banque mondiale dans le cadre du Groupe d'évaluation indépendant (GEI). L'assistance du Groupe de la Banque est évaluée sous trois angles, à savoir : produits et services, rendements de développement et contribution de l'assistance aux résultats. Pour les *produits et services*, on a recours à un processus ascendant qui évalue les principaux intrants de la Banque – prêts, assistance hors-prêts, mobilisation des ressources et coordination de l'aide. S'agissant des *résultats de développement*, il est utilisé un processus descendant d'évaluation des résultats des objectifs du programme de la Banque en terme de réduction de la pauvreté. L'évaluation de la troisième dimension consiste à attribuer des résultats à l'assistance fournie par le Groupe de la Banque, le Gouvernement du Ghana, les autres partenaires au développement et les facteurs exogènes. Il est fait usage, à cette fin, des échelles normalisées de notation des évaluations d'OPEV.

1.5 En vue de compenser l'inexistence de processus d'autoévaluation (notamment les RAP), l'évaluation de l'assistance de la Banque au Ghana est basée sur les rapports sectoriels établis au titre de la présente AEP et sur les comportements de la Banque, en tant qu'institution, à l'égard des politiques et pratiques convenues. L'EAP utilise des informations extraites des rapports sur la situation de l'alimentation en eau et l'assainissement, le transport, le secteur social (santé et éducation), l'agriculture et le développement rural, le multisecteur, ainsi que des informations tirées des revues du portefeuille, des missions dépêchées au Ghana et de la base de données de la Banque sur l'approbation des prêts et sur les tendances en matière de décaissement. Cette approche est incontournable d'autant plus que, pour la période à l'étude, aucun RAP achevé n'était disponible concernant les 36 projets du

portefeuille. Toutefois, deux revues du portefeuille de l'assistance au Ghana ont été achevées en 1998 et 2004. Un projet de RAP a été établi en 2002, mais n'a jamais été finalisé.

1.6 La présente étude est structurée de la manière suivante : le chapitre 2 décrit brièvement l'environnement économique et social au cours de la période à l'étude et propose une synthèse des principaux défis du développement auxquels se trouvait confronté le Ghana en 1996, ainsi que ceux actuels. Le chapitre 3 évalue la stratégie mise en œuvre par la Banque au Ghana depuis 1996. La pertinence des DSP est examinée et évaluée. La performance de la Banque est évaluée à travers une revue « ascendante » des principaux intrants du programme – prêts, assistance hors-prêts, mobilisation des ressources et coordination de l'aide. Des notes sont attribuées à ces éléments en se fondant sur la notation globale contenue dans les rapports sectoriels. Le chapitre 4 propose une analyse « descendante » des principaux objectifs du programme. Les indicateurs de performance qui figurent dans les DSP sont utilisés pour mesurer les résultats prévisionnels des objectifs du programme de la Banque au regard des résultats effectifs, tels qu'ils ont été relevés par l'évaluation. Viennent ensuite une discussion sur les progrès vers la réalisation des ODM et un examen des questions transversales clés. L'impact sur le développement institutionnel et la viabilité sont également passés en revue. C'est alors qu'est présentée l'évaluation globale des résultats de développement de l'assistance du Groupe de la Banque au Ghana durant la période à l'étude. Le chapitre 5 tente d'attribuer à la Banque, au Gouvernement, et à d'autres partenaires au développement, des responsabilités quant aux résultats du programme, et de déterminer dans quelle mesure les facteurs exogènes ont éventuellement influé sur ces résultats. Le chapitre 6 présente les enseignements pouvant être tirés de l'évaluation de l'assistance de la Banque au Ghana ainsi que les recommandations qui en découlent.

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

2.1 Contexte national

2.1.1 L'économie ghanéenne repose sur l'agriculture qui représente 40% du Produit intérieur brut (PIB) et emploie près de 51% de la population active. Le secteur des services représente environ 33% du PIB et emploie près de 33% de la population active, le secteur industriel, y compris la manufacture et la construction, près de 27% du PIB et environ 16% de la population active. Les principales exportations sont le cacao et les minéraux.

2.1.2 À l'accession du Ghana à l'indépendance, l'économie du pays était des plus florissantes d'Afrique. En Afrique sub-saharienne, il occupait le deuxième rang en terme de revenu par habitant, immédiatement derrière l'Afrique du Sud. Ce développement reposait sur la production du cacao, les ressources minérales, dont l'or, la bauxite et le manganèse. Le pays possédait une zone forestière qui fournissait le bois. Jusqu'aux années 80, la croissance du PIB du Ghana était faible ou en déclin. Cette situation peut être attribuée aux insuffisances dans le domaine de la politique, à la baisse des cours du cacao et de l'or sur les marchés internationaux, à la flambée des cours du pétrole et à la sécheresse récurrente. Le taux de croissance du PIB était de 0,6% entre 1972-75, et de -0,8% entre 1978-82. Le Programme de redressement économique (PRE) mis en œuvre en deux phases entre 1983-88, a permis de redresser l'économie en déclin. Une reprise s'est amorcée entre 1983-86. C'est ainsi que le taux est remonté à 3,6% entre 1983-86 et 5,2% entre 1987-90. Dans les années 90, le ralentissement du programme de réformes, consécutif à la libéralisation politique, a entraîné une baisse du taux de croissance du PIB, tombé à 4,5% entre 1991-95, et à 4,4% entre 1996-99. Après les élections de 1996, le Gouvernement a pris des mesures en vue de rétablir une discipline budgétaire. Le PIB a dès lors renoué avec la croissance, passant de 4,2% en 1997 à 4,7% en 1998. Le pays a connu une autre crise

entre 1999-2000, consécutive à la baisse des cours internationaux de l'or et du cacao. Les mesures vigoureuses de stabilisation introduites en 2001, notamment la mise en place de mécanismes de contrôle rigoureux des dépenses publiques inutiles et la réduction/restructuration de la dette intérieure ont contribué au renforcement de la gestion des dépenses publiques et à une meilleure mobilisation des ressources budgétaires, permettant ainsi de porter le taux de croissance du PIB à 4,2% en 2001 et 4,5% en 2002. L'allègement de la dette au titre de l'Initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTTE) a par ailleurs contribué à l'amélioration de la situation budgétaire. L'augmentation de la production de cacao et les cours internationaux favorables du cacao et de l'or ont facilité cette amélioration. Au cours des dernières années, le cedi est resté relativement stable par rapport aux devises étrangères, comparativement à la situation par le passé.

2.1.3 L'économie ghanéenne s'est davantage ouverte et libéralisée à la faveur des récentes réformes, mais celles-ci n'ont contribué que modestement à la transformation de l'appareil productif et de la structure de l'emploi. L'agriculture reste le secteur dominant, suivi du secteur des services. Le secteur industriel reste négligeable et le secteur privé relativement encore sous-développé. Ces défis ont leurs racines dans le développement économique du Ghana après l'indépendance.

2.2 Pauvreté, inégalité et conditions sociales

2.2.1 Avec un revenu par habitant estimé à 389 dollars, le Ghana est classé parmi les pays les moins avancés (PMA). Le tableau 1 présente les principaux indicateurs sociaux du Ghana pour 1997 et 2003. Des données socioéconomiques complémentaires sur le Ghana figurent à l'annexe 2.

2.2.2 Le Ghana étant un PMA, les dimensions de la pauvreté dans le pays sont définies en termes de revenu ou de consommation, d'inadéquation de l'accès aux services de base et d'absence de développement humain. Avec un seuil de pauvreté établi à 900 000 cedis (environ 1,06 dollars) l'incidence de la pauvreté générale est tombée de 51,7% en 1991/92 à 39,5% en 1998/99. Cependant, dans les régions du nord, l'incidence de la pauvreté est supérieure à 70%, un niveau extrêmement élevé. L'amélioration de la croissance enregistrée dans les années 80 a contribué à réduire en quelque sorte la pauvreté mais cette réduction n'était pas uniforme. Dans les zones urbaines et forestières du sud, la pauvreté s'est effectivement réduite dans une certaine mesure, mais dans les zones rurales et de savane, la situation s'est en fait empirée. En outre, la pauvreté dans les régions centrales et du nord s'est accrue tandis qu'elle a connu un recul dans les autres régions. La réduction générale de l'incidence de la pauvreté s'est accompagnée d'une augmentation de la profondeur de la pauvreté sur la ligne de l'extrémité pauvreté. En d'autres termes, les pauvres sont devenus plus pauvres.

2.2.3 Sous l'angle des regroupements socioéconomiques, la pauvreté était plus profonde chez les planteurs de cultures vivrières, 59,4% d'entre eux vivant en dessous du seuil supérieur de pauvreté. Les femmes qui en forment le segment majoritaire, représentent par conséquent un taux disproportionné de pauvres. Les acquis obtenus en terme de réduction de la pauvreté ont essentiellement profité aux employés du secteur public, au secteur privé formel et aux exploitants agricoles qui s'adonnent aux cultures d'exportation.

2.2.4 La Stratégie de réduction de la pauvreté visait principalement à asseoir les bases de la stabilité macroéconomique, à promouvoir une croissance économique moyenne d'environ 5%, et à réduire la pauvreté. Une croissance économique favorable devait se traduire par une amélioration du niveau de vie à travers des investissements accrus dans les services sociaux, notamment l'éducation, la santé, l'assainissement et l'accès à l'eau potable.

Tableau 1: Ghana - Indicateurs sociaux (1997/98 - 2003)

Désignation	1997	2003	
PIB par habitant (\$EU)	370	384	
Espérance de vie (années)	54	60 (Femmes)	
		55 (Hommes)	
Accès à l'eau potable (% de la population)	65,8	74,1	
Accès aux services de santé (% de la population)	37,2	57,6	
Accès à l'assainissement (% de la population)	25,4	55,0	
Scolarisation primaire (%):	national	67,0	70,0
	urbain	71,9	79,3
	rural	65,1	64,7
	hommes	67,9	69,9
	femmes	66,0	70,0
Scolarisation secondaire (%):	national	40	38,1
	urbain	47,3	50,5
	rural	36,2	28,7
	hommes	43,6	37,9
	femmes	36,4	38,4
Mortalité moins de 5 ans (pour 1000)	108	111	
Mortalité infantile (pour 1000)	57	64	
Taux mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes)	214	214	
Taux prévalence VIH/SIDA (%)	1,5	3,6	
Analphabétisme adultes:	hommes		16,6
	femmes		31,3

Source: CWIQ 1997 et 2003; Division statistique de la BAD

2.2.5 L'impact de la récente stabilité macroéconomique sur la pauvreté n'a pas encore été déterminé en raison de l'absence de nouvelles données sur la pauvreté. Cependant, à la lumière de la performance du secteur formel, on pourrait s'autoriser à émettre quelques avis. La croissance favorable de l'économie était tirée par le secteur agricole, ce qui aura un impact positif sur la pauvreté dans la mesure où ce secteur emploie la majorité des pauvres. En outre, les paysans s'adonnant aux cultures vivrières étant majoritairement des femmes, toute amélioration apportée à ce secteur contribuera à réduire les disparités dans la distribution des revenus entre les hommes et les femmes.

2.3 Défis et contraintes du développement

2.3.1 En dépit des progrès réalisés, il existe de perpétuels défis et contraintes du développement qu'il faudrait surmonter pour conduire le Ghana vers une ère de développement soutenu. Au chapitre des contraintes, on peut citer, entre autres, la faiblesse de l'épargne et des ratios d'investissement, l'insoutenabilité des déficits budgétaires, la vulnérabilité aux chocs extérieurs, la faiblesse de la productivité agricole, l'inadéquation des infrastructures, la faiblesse des taux d'alphabétisation et la persistance de la dette extérieure. Ces défis et contraintes sont examinés ci-dessous.

2.3.2 Contraintes macroéconomiques

2.3.2.1 La faiblesse de l'épargne et des investissements a poussé le gouvernement à recourir davantage aux ressources étrangères pour le financement des projets de développement. Actuellement, près de 40% des ressources budgétaires proviennent des bailleurs de fonds. Cette situation élargit la base monétaire et pourrait entraîner une augmentation accrue des taux d'inflation et des taux d'intérêt, et un resserrement de l'investissement privé dont le niveau est déjà faible.

2.3.2.2 La stagnation des recettes publiques et la rapide augmentation des dépenses de l'État ont provoqué une forte augmentation des déficits budgétaires et de la dette intérieure. Le déficit budgétaire était en moyenne de 9% du PIB (par an) entre 1996 et 2000. Les intérêts versés au titre de la dette extérieure ont privé le gouvernement de ressources pour le financement des projets de développement et la promotion de la croissance économique.

2.3.2.3 Avec la réduction du service de la dette au titre du PPTE, le service de la dette extérieure du Ghana est aujourd'hui soutenable. Cependant, le Ghana assumera à nouveau l'entière responsabilité de ses créances après 2013. Il ressort de l'analyse de la viabilité de la dette que les ratios de la dette se maintiendront en dessous des seuils du PPTE jusqu'en 2015, mais qu'à compter de cette année, ils passeront rapidement à des niveaux insoutenables si le Ghana maintient sa base d'exportation peu diversifiée et que la croissance économique descende sous la barre de 5%.

2.3.3 Difficultés liées à la croissance structurelle

2.3.3.1 Le Ghana, pays essentiellement producteur de denrées agricoles, est doté d'une base d'exportation très peu diversifiée. Il est par conséquent très vulnérable aux chocs extérieurs du fait de la fluctuation des prix de ces produits. La baisse des prix des denrées agricoles compromet la disponibilité de devises et l'importation des biens intermédiaires et d'équipement nécessaires pour la croissance et au développement économiques. Les pratiques commerciales internationales restrictives des pays développés sont un obstacle à la diversification de la gamme des produits d'exportation.

2.3.3.2 La faiblesse de la productivité agricole est un problème majeur de développement. Les rendements agricoles sont inférieurs aux prévisions. De nombreux facteurs pourraient expliquer la faiblesse de la productivité, notamment, le recours à des pratiques agricoles peu modernes, les maladies, la faiblesse des services de vulgarisation, les problèmes fonciers, l'inexistence de crédits, la dépendance vis-à-vis de la pluviosité, les pertes post-récoltes, l'inexistence d'installations de stockage et de traitement et la précarité des infrastructures routières. L'état des routes ghanéennes compromet le développement et plus particulièrement le développement agricole. Les principales routes sont en grande partie non revêtues. La plupart des planteurs ruraux éprouvent donc des difficultés à acheminer leurs produits vers les zones urbaines en vue de la vente, spécialement pendant la saison pluvieuse. L'état déplorable des routes compromet aussi l'accès aux opportunités d'emploi et la fourniture de services sociaux, tels que l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement.

2.3.3.3 L'inexistence de capitaux intérieurs du fait de la faiblesse de l'épargne et les coûts élevés de création d'entreprise au Ghana, imputables à la lenteur des procédures d'inscription au registre du commerce, la précarité des infrastructures, l'incompétence des travailleurs, les problèmes de commercialisation, et le niveau élevé des taux d'intérêt réel, sont autant de facteurs qui ont freiné le développement du secteur privé au Ghana. Il n'existe pas financement par fonds propres et les petites entreprises bénéficient d'un accès limité aux services des banques commerciales.

2.3.4 Difficultés en matière de développement humain

2.3.4.1 La population ghanéenne était estimée à 20,9 millions d'habitants en 2004 avec un taux de croissance démographique de 2,1%. Ce pourcentage est inférieur aux 2,9% de croissance en Afrique de l'Ouest et légèrement supérieur à celui des pays les moins avancés qui s'établit à 2%. Avec un taux de croissance démographique égal ou supérieur à 2,1%, on assisterait à une rapide augmentation de la population, ce qui compromettrait la croissance et le développement durables car il en résulterait : (i) un accroissement des investissements dans la prestation de services de base, comme la santé et l'éducation, en vue de faire face à la demande émanant de la population, (ii) une augmentation de la pression sur les terres marginales et les problèmes environnementaux connexes, et (iii) une réduction des ressources disponibles par personne dans les ménages pour les investissements et une amélioration de la qualité du capital humain.

2.3.4.2 La scolarisation au primaire et au secondaire, et plus particulièrement au secondaire, pose de sérieux problèmes d'avenir, en termes de niveau d'éducation, de qualification et d'emploi de la force productive, ainsi que de productivité du travail. Au Ghana, les emplois sont essentiellement disponibles dans les secteurs informels et concernent principalement les personnes ayant un faible niveau d'éducation formelle, les femmes, les personnes vulnérables et les ruraux. Il n'existe pas de données fiables sur le chômage et le sous-emploi, même si certains estiment que le taux de chômage se situe entre 10% et 20%, et s'agissant des jeunes, entre 20% et 30%. L'inexistence d'établissements professionnels et techniques susceptibles de former des cadres moyens et les commerçants et commerçantes, est une contrainte majeure à l'emploi des jeunes.

2.3.4.3 Dans le secteur de la santé, les principales difficultés sont, entre autres, le déficit chronique de financement qui réduit l'accès aux services de santé, la fuite des cerveaux et la prévalence du VIH/sida qui devrait à terme ponctionner les rares ressources disponibles dans le secteur de la santé ainsi que les importantes ressources humaines requises pour renforcer le développement du pays.

3. ASSISTANCE DU GROUPE DE LA BANQUE AU GHANA: PRODUITS ET SERVICES

3.1 Objectifs de la stratégie de la Banque au Ghana

3.1.1 Au regard des problèmes persistants de développement mentionnés plus haut, ce chapitre propose une évaluation de la stratégie mise en oeuvre par la Banque au Ghana depuis 1996. Il y a lieu de souligner que la proportion d'aide apportée par la Banque est inférieure à 3% de l'assistance globale reçue par le pays au cours de l'une quelconque des années comprises dans la période à l'étude. La contribution de la Banque est donc relativement faible, dans l'ensemble. Toutefois, les DSP sont examinées et évaluées sous forme de revue ascendante des principaux intrants du programme – prêts, assistance hors-prêts, mobilisation des ressources et coordination de l'aide. Les principaux objectifs de la Banque sont identifiés et les DSP évalués aux fins d'établir leur pertinence à l'égard des problèmes de développement que connaît le Ghana et les plans de développement élaborés par le Gouvernement en vue d'y remédier. Les opérations de prêts (sectoriels) utilisées pour assurer la réalisation des objectifs de la Banque sont évaluées, en se focalisant sur les questions d'efficacité. Les services (d'analyses et de conseils) de la Banque pour les opérations hors-prêts sont aussi évalués. Le chapitre conclut par une évaluation d'ensemble de l'aide sectorielle de la Banque au Ghana.

3.1.2 La stratégie du Groupe de la Banque était inscrite dans le plan d'action qu'il a élaboré en vue de soutenir le programme de développement du Ghana dans les trois Documents de stratégie-pays (DSP) résumés ci-dessous.

DSP 1996-1998 (DSP1)

3.1.3 La stratégie de prêt de la Banque consistait à appuyer le Programme du Gouvernement ghanéen pour une croissance accélérée et la réduction de la pauvreté à travers l'amélioration des infrastructures sociales et économiques et la promotion d'un environnement favorable au développement du secteur privé. Pour être efficace, toute stratégie de réduction de la pauvreté doit s'articuler autour du secteur social, promouvoir l'investissement dans l'agriculture, prévoir la construction de routes d'accès aux zones rurales et introduire des réformes de politique en vue de promouvoir la croissance du secteur privé. La Banque a donc axé ses interventions sur les secteurs suivants : social, agriculture, transport et multisecteur. Le Groupe de la Banque a en outre envisagé le financement de projets enclaves viables susceptibles de générer suffisamment de devises étrangères pour le service de leurs dettes. L'Unité du secteur privé de la Banque a été encouragée à créer des entreprises mixtes et à offrir des services de financement de la dette pour des projets viables du secteur privé.

DSP 1999-2001 (DSP2)

3.1.4 La Banque a poursuivi son appui au Programme du Gouvernement ghanéen pour une croissance accélérée et la réduction de la pauvreté. La nécessité de poursuivre l'amélioration de l'accès aux services sociaux, le renforcement de la productivité agricole et la réhabilitation des infrastructures a été reconnue. La stratégie s'est donc focalisée sur la croissance économique, le développement rural intégré, l'accroissement des opportunités d'emplois pour les pauvres des zones urbaines et l'amélioration de l'accès des pauvres des zones rurales et urbaines aux services sociaux de base, tels que l'éducation, les soins de santé, l'eau et l'assainissement, et les services de planification familiale. Les secteurs ciblés par les interventions de la Banque étaient : l'agriculture, le transport, le secteur social, le multisecteur, et l'eau et l'assainissement. Les réformes stratégiques et le dialogue faisaient également partie des propositions contenues dans la stratégie de la Banque.

DSP 2002-04 (DSP3)

3.1.5 La stratégie de la Banque pour la période 2002-04 était enracinée dans la Stratégie ghanéenne de réduction de la pauvreté (GPRS). Cette stratégie était essentiellement axée sur la pauvreté. Les interventions de la Banque visaient par conséquent le renforcement des fondements d'un développement durable du pays à travers l'amélioration des infrastructures sociales et économiques, tout en mettant l'accent sur les questions transversales que sont le genre, l'environnement et la bonne gouvernance. Au niveau macroéconomique, il s'est agi d'opérations à l'appui de réformes qui visaient à soutenir les réformes économiques en cours, principalement dans les domaines où le Ghana restait confronté à des problèmes – gestion budgétaire et gestion de la dette publique. Les principaux objectifs de la stratégie étaient les suivants : (i) croissance équitable et durable, (ii) réduction accélérée de la pauvreté, (iii) protection des personnes vulnérables et (iv) bonne gouvernance. L'atteinte de ces objectifs passait par (i) la promotion d'une stabilité macroéconomique en vue d'une croissance accélérée, (ii) l'accroissement de la production, (iii) la promotion de moyens de subsistance durables, (iv) la promotion du développement des ressources humaines, (v) l'élaboration et la mise en œuvre de projets spéciaux de réduction de la pauvreté, (vi) la mise en place d'institutions et de structures de promotion de la bonne gouvernance, (vii) le renforcement des capacités du secteur public et (viii) l'implication active du secteur privé dans la croissance économique et la construction nationale.

L'appui de la Banque visait les secteurs suivants : agriculture, transport, secteur social, multisecteur, finance, et eau et assainissement. Par ailleurs, la Banque a accordé une attention privilégiée aux régions du nord et aux zones rurales où l'incidence de la pauvreté dépassait les 60%.

3.2 Pertinence

3.2.1 Toutes les revues sectorielles ont relevé que les interventions de la Banque répondaient aux attentes des bénéficiaires des projets, qu'elles étaient conformes à la stratégie de développement définie par le Ghana et aux priorités stratégiques globales de la BAD. La réduction de la pauvreté constituait l'objectif principal du Gouvernement. En tant que partenaire du Gouvernement, la Banque ne pouvait qu'aligner sa propre stratégie sur celle des pouvoirs publics, ce qui s'est concrétisé, dans le cadre de la stratégie de la Banque pour la période à l'étude, par des interventions dans divers secteurs, lesquelles ont été regroupées sous trois grands thèmes, à savoir : (i) renforcement de la stabilité macroéconomique ; (ii) promotion de la croissance économique ; et (iii) renforcement du développement des ressources humaines. Il ressort de l'évaluation que la stratégie de la Banque durant la période des trois derniers DSP était principalement articulée autour de ces trois « piliers » (objectifs du programme) et qu'elle a utilisé les instruments de prêts de divers secteurs, telles que présentées dans le tableau 2.

Tableau 2: Objectifs du programme et instruments de prêts sectoriels correspondants

Pilier	Secteur
Stabilité macroéconomique	Prêts à l'appui des réformes (multisecteur)
Promotion de la croissance économique	Agriculture, transport, développement du secteur privé
Développement des ressources humaines	Santé, éducation, eau et assainissement

3.2.2 Les instruments utilisés pour assurer la mise en oeuvre de la stratégie de la Banque ont été moulés sous forme de projets et programmes dans les secteurs clés ayant un rapport avec la réduction de la pauvreté. L'agriculture et le développement rural, le social, et l'infrastructure économique, comme par exemple le transport et les services publics, sont autant de secteurs ayant fait l'objet d'une attention particulière. Dans le secteur agricole, la stratégie était axée sur l'amélioration de la productivité, la sécurité alimentaire aux niveaux national et familial, la diversification des cultures et le développement global du secteur. Dans le secteur social, l'accent a été mis sur l'amélioration de l'accès à l'éducation de base, aux soins de santé, et à l'eau et à l'assainissement, principalement pour les pauvres des zones urbaines et rurales. Dans le secteur du transport, l'objectif était d'améliorer l'accès des planteurs aux marchés à travers l'augmentation des routes d'accès et l'aménagement de liaisons routières entre les centres de production agricole et les centres commerciaux. Durant toute la période à l'étude, la stratégie est restée conforme aux priorités définies par le gouvernement. Plus récemment, la stratégie 2002-04, telle que mentionnée dans le DSP, a été adéquatement articulée à la Stratégie ghanéenne de réduction de la pauvreté.

3.2.3 Dans l'ensemble, la Stratégie de la Banque pour la période 1996-2004 a permis de faire face aux problèmes de développement qui se posaient au Ghana. En outre, elle était en parfaite harmonie avec les plans de développement du gouvernement.

3.3 Activités de prêts de la Banque

3.3.1 L'engagement global du Groupe de la Banque au Ghana, au titre des trois DSP, s'élevait à 376,5 millions d'UC, net d'annulations, pour 36 projets. Les prêts ont constitué 92% de ces engagements et étaient répartis de la manière suivante : prêts FAD, 88% ; prêts BAD, 3% ; et prêts FSN, 1%. Les dons FAD en représentaient 8%. Le tableau 3 ci-dessous présente la taille et la répartition du portefeuille du Ghana au cours de la période à l'étude.

Tableau 3: Répartition des ressources de la BAD par secteur

Secteur	% réparti	Nbre de projets	Montant du prêt (en millions d'UC)	Montant du don (en millions d'UC)	Montant total (en millions d'UC)
Agriculture	25	12	93,75	2,03	95,78
Multisecteur	24	5	86,34	5,00	91,34
Transport	23	8	83,42	1,96	85,38
Secteur social	18	6	60,64	6,00	66,64
Finance	6	3	23,58	0,00	23,58
Eau et assainissement	4	2	0,00	13,75	13,75
Total	100	36	347,73	28,74	976,47

3.3.2 En termes de ressources, les opérations de prêts au Ghana étaient axées sur (i) le secteur de l'agriculture et du développement rural qui représente 25% du portefeuille du Groupe de la Banque, (ii) le multisecteur, 24%, (iii) le secteur du transport, 23%, (iv) le secteur social, 18%, (v) le secteur financier, 6%, et (vi) l'eau et l'assainissement, 4%. Le portefeuille est caractérisé par la lenteur dans la mise en œuvre des opérations. Sur les 36 opérations concernées, seules 8 sont achevées, 21 sont en cours, et 7 n'ont pas encore démarré. Sur les 8 opérations achevées, 5 sont des prêts à l'appui de réformes et à décaissement rapide ou ligne de crédit, 2 sont des prêts à l'appui de projets. La dernière était une étude. L'annexe 3 fournit des informations détaillées sur le portefeuille.

3.3.3 La stratégie de la Banque a été mise en œuvre à travers l'utilisation combinée d'instruments de prêts et hors prêts. Les paragraphes suivants présentent les instruments de prêts des interventions de la Banque au Ghana, au titre de chacun des trois objectifs du programme. Une analyse des instruments hors prêts est proposée dans la section suivante.

Instruments de prêts pour le renforcement des bases de la stabilité macroéconomique

3.3.4 Les instruments utilisés dans le multisecteur en vue de renforcer la stabilité macroéconomique dans les trois DSP sont mentionnés à l'annexe 2A. L'engagement total, net d'annulations, au titre de l'appui à la stabilité macroéconomique était de 88,3 millions d'UC, soit 24% de l'ensemble des engagements pour les trois DSP.

3.3.5 Ces instruments d'appui à la stabilité macroéconomique visaient les principaux objectifs suivants : (i) promouvoir une croissance économique durable et réduire la pauvreté, (ii) rationaliser et réformer la gestion centrale des sociétés d'État, (iii) améliorer la formulation et le processus de gestion des politiques et aider au recrutement d'analystes politiques au sein du Gouvernement, et (iv) renforcer la capacité de gestion économique nationale de l'État à travers la formulation de politiques économiques, le maintien d'un endettement économiquement rationnel et la mise en œuvre des programmes de développement.

Instruments de prêt en vue de la promotion de la croissance économique

3.3.6 Les instruments de promotion de la croissance économique ont été utilisés dans les secteurs de l'agriculture, du transport, des mines et des carrières, et dans le secteur privé. Les instruments en question, en ce qui concerne les trois DSP, sont présentés respectivement à l'annexe 2B, 2C et 2D. Le total des engagements, au titre des instruments de promotion de la croissance économique, net d'annulations, s'élève pour les 3 DSP à 204,78 millions d'UC, soit 54% de l'engagement global pour l'ensemble des secteurs, au titre des 3 DSP. Ces instruments visaient différents objectifs qui concourent tous à la promotion de la croissance économique.

3.3.7 Dans le secteur agricole, les interventions avaient pour objectif d'aider à la promotion d'un secteur agricole robuste, modernisé et diversifié qui contribuerait à (i) assurer la sécurité alimentaire au niveau national, (ii) relever le niveau de vie dans les zones rurales pauvres à travers l'amélioration de la productivité agricole, et (iii) assurer la fourniture adéquate de matières premières agricoles à des prix compétitifs pour la production industrielle afin de stimuler la croissance industrielle.

3.3.8 Les interventions dans le secteur du transport avaient pour objectifs (i) d'améliorer la fluidité du trafic entre Accra et Kumasi, et le Burkina Faso voisin, (ii) de soutenir les actions de réduction de la pauvreté et de développement économiques par l'amélioration du réseau routier rural, facilitant ainsi le transport des produits agricoles (par la réduction du temps de voyage, des congestions et des coûts d'exploitation des véhicules), et (iii) de promouvoir la croissance de l'économie ghanéenne par l'amélioration de l'état du réseau routier du Ghana.

3.3.9 Les lignes de crédit visaient à (i) fournir des crédits pour le financement des intrants indispensables pour la production de cacao, de coton, pour l'aviculture, les cultures vivrières, la pêche et les exportations non traditionnelles, et également pour le financement des activités agricoles des femmes, (ii) appuyer les efforts du gouvernement en vue de la mise en place dans les zones rurales, d'un système financier vigoureux, efficace et intégré, (iii) octroyer des prêts en faveur de projets commercialement viables, principalement dans les secteurs de l'agro-industrie, des mines et de la fabrication, et (v) accorder des lignes de crédit à des institutions financières privées ciblées pour qu'elles puissent à leur tour octroyer des prêts à de petites et moyennes entreprises commercialement viables.

Instruments de prêt en vue du développement des ressources humaines

3.3.10 Les instruments utilisés au titre du développement des ressources humaines concernaient le secteur social ainsi que le secteur de l'eau et de l'assainissement. Les instruments, tels que visés dans les trois DSP, sont présentés à l'annexe 2E et 2F. L'engagement total en termes d'appui au développement des ressources humaines, net d'annulations, s'élevait à 80,39 millions d'UC, soit 22% du montant total des engagements pour l'ensemble des secteurs, au titre des 3 DSP.

3.3.11 Les interventions dans le domaine du développement des ressources humaines visaient principalement à (i) améliorer l'accès à des établissements secondaires de deuxième cycle de qualité pour les jeunes diplômés du premier cycle secondaire, (ii) améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement secondaire, (iii) renforcer la gestion des établissements secondaires, (iv) améliorer la qualité des soins de santé primaire et la situation sanitaire générale au Ghana, et (v) améliorer l'accès à l'eau potable, particulièrement dans les zones rurales et réduire l'incidence des maladies d'origine hydrique.

Questions liées à la conception et à la mise en œuvre du DSP

3.3.12 Les objectifs énumérés ci-dessus pour chacun des trois “piliers” ont été poursuivis à travers les interventions sectorielles de la Banque. Le degré de réalisation de chacun de ces objectifs est traduit dans les notes générales des évaluations sectorielles. La situation est présentée ci-dessous, après une brève analyse de la sélectivité des secteurs choisis pour la réalisation de l’objectif de réduction de la pauvreté et une analyse de l’existence éventuelle d’une correspondance entre les décaissements sectoriels réels et la stratégie proposée.

Sélectivité

3.3.13 Le tableau 4 présente un état comparé des secteurs d’intervention, tels que proposés par le Groupe de la Banque, et des secteurs d’intervention réels, depuis 1996. En ce qui concerne les interventions envisagées, elles se sont déroulées de manière continue dans l’ensemble des secteurs visés ci-dessous, à l’exception de celui de l’eau et de l’assainissement pour lequel il n’a pas été prévu de projets dans le DSP1.

Tableau 4: Interventions sectorielles telles que planifiées par la BAD et interventions réelles pour la période 1996-2004

Opérations sectorielles planifiées – période 1996-2004

	Agriculture	Transport	Social	Multisecteur	Finance	Eau et assainissement
DSP1	X	X	X	X	X	
DSP2	X	X	X	X	X	X
DSP3	X	X	X	X	X	X

Opérations sectorielles réelles – période 1996-2004

	Agriculture	Transport	Social	Multisecteur	Finance	Eau et assainissement
DSP1	X	X	X	X		
DSP2	X	X		X	X	X
DSP3	X	X	X	X	X	X

3.3.14 Cependant, lorsque le rythme effectif des décaissements sectoriels est comparé au calendrier prévisionnel des décaissements, celui-ci ne correspond pas toujours à la stratégie proposée. Ainsi qu’il est indiqué dans le tableau 5 ci-dessous, le DSP de 1999-2001 a proposé l’affectation de 23% des ressources au secteur social, mais seuls 2% de l’ensemble des ressources ont été réellement alloués à ce secteur. L’intervention dans le secteur social, au titre du DSP 1999-2001, a mis l’accent sur les soins de santé primaires. C’était une opération appropriée du fait de l’étroite corrélation qui existe entre ce secteur et les ODM, notamment la mortalité maternelle et des moins de cinq ans. L’indicateur social a révélé que la couverture des services sanitaires était toujours faible. Faute de mise en œuvre du DSP, les rendements sociaux durant la période de ce DSP n’ont pas été réalisés. Les ressources ont été plutôt acheminées vers les secteurs du transport et de l’agriculture en raison de « la capacité d’absorption de

ces deux secteurs », ainsi qu'il est indiqué dans la version actualisée 2001 du DSP. Dans le DSP antérieur (1996-98), l'on avait pu observer une situation similaire, l'agriculture ayant obtenu plus du double des montants qui lui étaient alloués au titre de la stratégie. Le DSP 2002-04 n'a pas proposé d'affectations particulières de ressources par secteur. Les décaissements réels ne correspondent ni aux montants proposés, ni à des portions de ressources globales disponibles pour la période. Il semble en définitive que les DSP aient été régies par la demande à court terme et qu'ils n'aient donc pas servi de référence pour la répartition des affectations de ressources sur une période de trois ans, tel que prévu.

Tableau 5: Affectations sectorielles telles que proposées par le DSP et affectations réelles

PÉRIODE DSP	SECTEUR	PROPOSÉ	RÉEL
		(%)	(%)
1996 - 98			
	Secteur social	35	31
	Transport	25	14
	Agriculture	15	35
	Multisecteur	25	20
1998 - 01			
	Secteur social	23	02
	Transport	40	19
	Agriculture	37	33
	Multisecteur	0	31
	Eau et assainissement	0	01
	Finance	0	14
2002-04			
	Secteur social	n/a	49
	Transport	n/a	38
	Agriculture	n/a	8
	Multisecteur	n/a	5

Avantage comparatif

3.3.15 La sélectivité stratégique de la Banque peut aussi avoir été compromise du fait de la non-identification d'un avantage comparatif autour duquel elle aurait pu articuler ses interventions. La stratégie de la Banque était pertinente et les secteurs prioritaires étaient convenablement identifiés. Le choix des domaines d'intervention au sein des secteurs n'était cependant pas fondé sur un avantage comparatif. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, la Banque intervient aux niveaux primaire, secondaire et supérieur. Cette intervention à tous les trois niveaux tend à diluer l'impact de ses opérations dans le secteur, ce qui n'aurait pas été le cas si elle s'était focalisé sur un aspect déterminé (formation professionnelle, par exemple). Pour définir l'avantage comparatif, il y a lieu d'entreprendre des études économiques et sectorielles préalables, ce qui pour le moment n'est pas le cas s'agissant du programme de la Banque pour le Ghana. Si au regard du volume des ressources, on peut avancer que la Banque est bien présente dans certains secteurs, rien ne permet aujourd'hui d'affirmer que l'institution possède un avantage comparatif dans un domaine donné. Bien que le personnel en poste au Siège de la Banque estime que celle-ci a réussi, au fil des ans, à asseoir un avantage comparatif dans le domaine de

l'agriculture et du développement rural et dans le sous-secteur du transport routier, les choses sont perçues différemment sur le terrain. Les interviews réalisées dans le cadre de l'EAP avec le Gouvernement et d'autres bailleurs de fonds n'ont pas permis de confirmer ces propos. Les sommes totales allouées par la Banque à ces secteurs au titre de l'ensemble des DSP, a été respectivement de 49%, 53% et 47% pour les trois derniers DSP. Mais le fait est qu'une simple affectation de ressources ne suffit pas à conférer un avantage comparatif.

3.4 Activités hors prêts de la Banque

3.4.1 L'assistance de la Banque ne s'était pas limitée à l'octroi d'une aide financière à travers des projets et programmes. Elle comprenait en outre la prestation de services d'analyse et de conseil, à savoir des études économiques et sectorielles, le dialogue de politique et des conseils, la coordination de l'aide et la mobilisation des ressources.

3.4.2 *Dialogue de politique et conseils:* La Banque a entretenu son dialogue de politique avec le gouvernement du Ghana à travers des discussions bilatérales ou des réunions consultatives entre les donateurs et le Gouvernement. Tous les DSP ont fait l'objet de discussions avec le Gouvernement. Les questions pour lesquelles la Banque a apporté son assistance sont, entre autres, les réformes macroéconomiques, l'appui budgétaire, la promotion de l'intégration économique, le développement du secteur privé, l'amélioration de la qualité du portefeuille de la Banque, la diversification de l'économie, la réforme du système financier, le cadre de dépenses à moyen terme, les réformes du secteur public et le processus du DSRP, les stratégies de réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance. Toutefois, ces actions n'étaient pas appuyées par des études économiques et sectorielles. Ainsi qu'il est indiqué plus haut, la Banque ne peut affirmer l'avantage comparatif qu'elle semble posséder dans certains secteurs, que si elle entretient un dialogue de politique plus global avec le Gouvernement en vue de la poursuite et de l'approfondissement des réformes. En outre, l'absence d'une présence physique de la Banque au Ghana a limité sa capacité à exercer une influence régulière sur la politique et sur les prises de décision. Le dialogue de politique et les conseils prodigués par la Banque ont été jugés insatisfaisants.

3.4.3 *Harmoniser la coordination de l'aide:* Le ministère des Finances assure la coordination des opérations du Groupe de la Banque au Ghana, en collaboration avec le Siège de la BAD. Il a en outre la responsabilité de garantir tous les prêts extérieurs consentis au Gouvernement. Un projet d'appui au renforcement des capacités du ministère, en cours d'exécution, a été financé par la Banque. Cet effort commence à peine à huiler le mécanisme de coordination. La participation de la Banque aux réunions conjointes Gouvernement-Groupe consultatif (GC) des bailleurs de fonds, organisées tous les deux ans à Accra et co-présidées par le Gouvernement, n'ont pas suffi à assurer l'harmonisation efficace de l'aide entre la Banque, le Gouvernement et les autres partenaires au développement. La plupart des bailleurs de fonds rencontrés n'étaient que vaguement informés du programme ou des activités de la Banque au Ghana et ont avoué que l'absence de représentation locale de la Banque dans le pays contribuait à limiter fondamentalement son impact sur le terrain. Si la Banque établit avec les autres bailleurs de fonds une meilleure coordination qu'il n'en existe actuellement, elle pourrait, avec le même niveau d'assistance financière, obtenir des résultats plus substantiels. L'harmonisation de la coordination de l'aide est jugée insatisfaisante.

3.4.4 *Mobilisation des ressources:* L'inclusion du Ghana parmi les pays pilotes du Cadre de développement intégré (CDF) mis en place par la Banque mondiale a largement contribué à faciliter la coordination de l'aide au niveau du pays. Le CDF est un processus visant à renforcer l'appropriation et la conduite des programmes de développement par le gouvernement, et à susciter le rassemblement des partenaires autour de ces programmes pour en soutenir la mise en œuvre. L'approche CDF vise à

améliorer l'efficacité des trois « C », à savoir : Coordination, Consultation et Collaboration. Bien que le Groupe de la Banque ait pris en 1999 la décision d'adhérer au processus CDF et d'assurer la coordination de la préparation du DSP/SAP, elle n'a finalement participé à aucun des programmes sectoriels, essentiellement du fait de l'absence de représentation locale au Ghana. Le Ghana ayant été ciblé pour participer au processus CDF, la coordination interinstitutionnelle a été renforcée à travers les groupes de coordination sectorielle et les réunions restreintes du GC, qui se tiennent trimestriellement au Ghana. La Banque participe à ces réunions conjointement avec d'autres bailleurs de fonds.

3.4.5 Après avoir atteint, en juillet 2004, le point d'achèvement au titre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) du FMI pour l'allègement de la dette, le Ghana est devenu éligible à un allègement de la dette d'un montant de 2,2 milliards de dollars en termes de VAN, soit 3,5 milliards de dollars, en termes nominaux. La part du Groupe de la Banque au titre de cet allègement s'est élevée à 130,93 millions de dollars, soit 11,9% de l'ensemble des encours multilatéraux à fin 2000, en termes de VAN (BAD/FAD 2005). Au regard de ce qui précède, la mobilisation des ressources est jugée satisfaisante.

3.4.6 *Études économiques et sectorielles (EES)*: La Banque n'a réalisé, à ce jour, aucune étude systématique de l'économie ghanéenne. De nettes améliorations sont possibles si un plus grand nombre d'EES sont effectuées et si les DSP sont fondés sur elles, parce que ces documents stratégiques abordent une grande diversité des questions. Les trois DSP ont traité, à différents degrés, de la revue approfondie de la performance de l'économie, de la revue des contraintes au développement, du programme de développement du Gouvernement, du programme de prêt de la Banque au cours de la précédente période de programmation. Ils ont ensuite proposé un programme indicatif de prêt basé sur l'Évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP). Les DSP ont également identifié les contraintes au développement. Quelques études réalisées au cours de la période étaient disponibles, mais c'était essentiellement des études de faisabilité visant à orienter les décisions d'investissement dans le secteur pertinent. Plus récemment, la Banque a préparé un Profil de gouvernance pour le Ghana et entrepris des études économiques et sectorielles essentiellement fondées sur des documents portant sur des recherches effectuées par le Gouvernement et les partenaires au développement, principalement la Banque mondiale et le FMI. Par ailleurs, le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds invitent la Banque à adopter une approche sectorielle globale (SWAp), notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation. La Banque n'a pas, à cette fin, effectué d'études économiques et sectorielles et d'analyses du risque suffisantes pour lui permettre une meilleure évaluation de son rôle dans le cadre de la SWAp. Il est en outre heureux de savoir que la Revue du secteur agricole initiée par la BAD s'achèvera en 2005, dans la mesure où cette EES pourrait contribuer à déterminer l'avantage comparatif de la Banque dans ce secteur. Des efforts similaires dans le secteur du transport et dans d'autres secteurs permettront à la Banque d'être plus sélective dans le financement des projets.

3.4.7 Les prêts à l'appui de réformes (PBL), exigeants en termes d'études analytiques, d'études préliminaires et de documents de cadre de politique, sont un autre domaine dans lequel les EES font défaut. Les PBL imposent en effet une analyse détaillée de la multitude de documents de diagnostic de base. Cette analyse met en exergue les questions marquantes, lesquelles sont ensuite présentées sous forme de matrice de réformes politiques que le gouvernement partagera et s'appropriera. Le niveau des ressources affectées par la Banque aux opérations PBL, notamment aux études analytiques et de base, était insuffisant pour permettre à la Banque de partager avec les Institutions de Bretton Woods (IBW) les prérogatives de la définition de la conception et de la mise en œuvre du programme. Dans l'ensemble, la performance de la Banque en termes d'EES a été insuffisante, en ce qui concerne son programme pour le Ghana.

3.5 Évaluation des activités de prêt et hors prêts

Notation du portefeuille

3.5.1 Dans la présente section, les notes contenues dans les rapports sectoriels sur le portefeuille projets de la Banque au Ghana ont servi à évaluer les instruments de prêt et hors prêts dans le pays. L'analyse a porté sur les notes extraites des quatre rapports suivants: Alimentation en eau et assainissement ; Transport ; Secteur social (santé et éducation) ; et Agriculture. Les rapports sectoriels se sont focalisés sur les instruments de prêt et hors prêts utilisés en vue de la réalisation des objectifs du programme. Ils ont été évalués sur la base de cinq critères d'évaluation, qui sont : (i) pertinence, (ii) réalisation des objectifs et résultats (efficacité), (iii) efficience de l'affectation et de l'utilisation des ressources, (iv) impact sur le développement institutionnel et (v) viabilité des rendements/résultats du projet. Ces critères d'évaluation ont été appliqués individuellement aux projets et pour chacun des projets, chaque critère a été noté sur une échelle à quatre niveaux. La note générale a été obtenue en faisant la moyenne des notes individuelles¹. Les tableaux 6.1 et 6.2 présentent les notes générales de l'ensemble des interventions sectorielles effectuées au Ghana au cours de la période considérée. Une notation générale des résultats des interventions sectorielles est proposée dans le tableau 6.1. Le Développement institutionnel et la Viabilité sont présentées séparément dans le tableau 6.2 (ces deux derniers critères sont examinés plus en détail au chapitre 4).

Tableau 6.1
Notes générales des résultats des interventions sectorielles

Critère	Moyenne	Note
Pertinence	3	Pertinent
Efficacité	3	Satisfaisant
Efficience	2	Inefficent
Résultat	3	Satisfaisant

Les notes détaillées sont présentées à l'annexe 6.

Tableau 6.2
Notes générales du développement institutionnel et de la durabilité des interventions sectorielles

Critère	Moyenne	Note
Développement institutionnel	3	Substantiel
Durabilité	3	Probable
Combinés	3	Satisfaisant

Les notes détaillées sont présentées à l'annexe 6.

3.5.2 En se fondant sur les Rapports des revues sectorielles, les opérations ont été jugées pertinentes et efficaces dans tous les secteurs. Le secteur social et le multisecteur ont obtenu les notes satisfaisantes les plus élevées, en termes de pertinence, tandis que l'agriculture, le transport, et l'eau et l'assainissement ont reçu une note satisfaisante. La pertinence a été jugée globalement satisfaisante.

¹ Les notes varient de très satisfaisant (4 points), à satisfaisant (3 points), peu satisfaisant (2 points) et très peu satisfaisant (1 point). Se référer à l'annexe 5 pour les notations sectorielles détaillées et la méthodologie de notation d'OPEV.

L'efficacité a obtenu une note satisfaisante dans tous les secteurs. Au final, la performance a été jugée satisfaisante dans l'ensemble, en se fondant essentiellement sur le fait que les objectifs définis avaient des chances d'être atteints, étant donné que la plupart des projets ne sont pas achevés ou attendent leur mise en route.

3.5.3 En matière d'efficience, le constat est globalement négatif. Les deux projets achevés et ceux sur le point de l'être ont connu des retards et enregistré des dépassements de coûts qui ont donné lieu à une multitude d'insuffisances. Les taux de rendement des investissements, le taux de rentabilité interne économique ou le Taux de rentabilité financière interne (TREI/TRFI), qu'on calcule au moment de l'évaluation ou de l'achèvement des projets, sont des outils d'évaluation de l'efficience de l'utilisation des ressources. Malheureusement, le calcul de ces indicateurs d'efficience de l'utilisation des ressources n'a pas été effectué pour bon nombre de projets ayant bénéficié des ressources du Groupe de la Banque, une défaillance qui s'observe dans l'ensemble des secteurs. En l'absence de ces indicateurs qui sont les plus courants, d'autres mesures liées à l'efficience, telles que le temps et les dépassements de coûts, l'utilisation des capacités, le nombre de bénéficiaires cibles touchés, les taux de recouvrement des prêts, ont été utilisées quand et là où elles étaient disponibles, à titre substitutif pour déterminer l'efficience. Comme le montre le tableau 6.1, le résultat des interventions sectorielles est jugé satisfaisant.

3.5.4 Pour ce qui concerne la durabilité, tous les secteurs ont obtenu une note satisfaisante. En d'autres termes, les interventions étaient potentiellement viables, essentiellement du fait de l'amélioration des missions de supervision, d'une meilleure affectation des fonds de contrepartie et des dispositions prises en matière d'assistance technique et de formation du personnel.

3.5.5 En matière d'impact sur le développement institutionnel, le secteur agricole, le multisecteur et le secteur de l'eau et l'assainissement, ont tous été considérés comme ayant eu un impact substantiel, essentiellement du fait de l'introduction de réformes, des programmes de formation du personnel et de la mise en place de moyens logistiques. Le secteur social et celui du transport ont toutefois obtenus des notes indicatives d'un impact modeste. Globalement, l'impact sur le développement institutionnel a été jugé substantiel.

3.5.6 Lorsqu'on regroupe tous les critères, la note moyenne est satisfaisante. L'efficience a cependant frappé l'attention, obtenant la plus faible note (insatisfaisante). Ainsi qu'il ressort des revues sectorielles, la réalisation des objectifs de développement s'est trouvée compromise par un certain nombre d'insuffisances, dont des lacunes dans la conception des projets (rigidité des conditionnalités²), le déficit de communication entre le Siège de la Banque et les cellules d'exécution de projets sur le terrain, la lenteur dans le démarrage des projets et son impact sur le calendrier des décaissements, et la faiblesse des mécanismes de suivi et de supervision. Ces carences ont été à maintes reprises soulignées dans les trois Revues du portefeuille du Ghana, effectuées successivement en 1998, 2002 et 2004, mais elles se sont pratiquement poursuivies avec la même intensité. Il aurait fallu prendre en compte dans les deux derniers DSP, les enseignements tirés de ces revues et par-dessus tout, les mettre en pratique.

² Par exemple, les ressources du programme ERSO I ont été décaissées en deux tranches, tandis que la Banque mondiale a décaissé un appui financier de même niveau en une tranche unique ; la Banque mondiale a accordé une dérogation à certaines conditionnalités, alors que la Banque n'a pas transigé sur la satisfaction de ces mêmes conditionnalités.

4. RÉSULTATS DE L'ASSISTANCE DU GROUPE DE LA BANQUE

L'objectif primordial de réduction de la pauvreté énoncé dans les DSP ne peut être atteint directement. L'évaluation a identifié trois buts intermédiaires que la Banque s'est fixés au travers de sa stratégie de réduction de la pauvreté au Ghana pour la période à l'étude. Ces buts ou « piliers » des interventions de la Banque se déclinent de la manière suivante : appui au renforcement des bases de la stabilité macroéconomique ; accélération de la croissance économique au profit des pauvres ; et renforcement du développement humain. Le présent chapitre évalue les résultats de ces trois piliers, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les objectifs de développement ont été atteints. Les DSP établissent les indicateurs de performance qui facilitent l'évaluation des principaux objectifs du programme. Ces indicateurs sont généralement définis au titre de chaque DSP³. Pour l'analyse les principaux objectifs du programme, l'évaluation utilise les indicateurs de performance mentionnés dans les DSP. Ce sont ces indicateurs de performance qui ont servi à mesurer les buts prévus par la Banque dans les DSP par rapport aux résultats effectifs obtenus. S'ensuit un examen des progrès réalisés vers la l'atteinte des ODM, puis une analyse des principales questions transversales. L'impact sur le développement institutionnel et la durabilité sont également traités. Le chapitre se termine par la présentation de l'évaluation globale des résultats de l'assistance du Groupe de la Banque au développement dans le pays pour la période à l'étude.

4.1 Stabilisation macroéconomique à travers les réformes

Les instruments utilisés pour asseoir les bases d'une stabilité macroéconomique ont représenté au total environ 24% de l'ensemble des engagements au titre des trois DSP. Bien que tous les buts n'aient pas été atteints, le Ghana a fait des progrès remarquables dans ses efforts en vue de maintenir une stabilité macroéconomique. La période en revue a débuté par une montée de l'inflation – qui s'établissait à 59,5% en 1995. Suite au resserrement de la politique monétaire par la Banque du Ghana et ce, sur recommandation du FMI, le taux d'inflation a amorcé une baisse, tombant à 14,5% en 2002. Entre 1995 et 2002, le taux annuel d'inflation était de 19,9% en moyenne. Si la gestion du budget de l'État reste un problème, le déficit budgétaire connaît néanmoins un recul graduel. Le déficit général en terme de pourcentage du PIB était de 5% en 2002. Le budget 2004 a prévu une baisse du déficit budgétaire de 3,3% du PIB en 2003 à 1,7% du PIB en 2004. Ces efforts ont favorisé la création d'un environnement macroéconomique stable, ce qui a permis d'enregistrer depuis lors une croissance vigoureuse, quoique irrégulière. En outre, la performance au plan économique a eu un impact favorable sur d'autres indicateurs, comme la pauvreté, le développement du secteur privé, et permis une progression vers la réalisation des ODM. La Banque a apporté son soutien à une série de programmes d'ajustement visant à rectifier certaines distorsions de l'économie. L'appui institutionnel de la BAD aux ministères a contribué au renforcement du développement institutionnel et à l'amélioration de la viabilité des programmes (voir liste des interventions à l'annexe 2A). Ainsi, les interventions du Groupe de la Banque ont été pertinentes et ont efficacement aidé le gouvernement ghanéen à maintenir une stabilité macroéconomique dans le pays. Les résultats du programme de stabilité macroéconomique sont jugés satisfaisants.

4.2 Croissance économique

4.2.1 Les secteurs fondamentaux pour la promotion de la croissance économique sont l'agriculture, le transport, l'industrie, les mines et carrières, et le secteur privé. Les instruments utilisés pour la

³ Toutefois, il ne figurait dans le DSP 1 aucun indicateur de performance permettant de mesurer ses résultats, alors que les DSP 2 et DSP 3 en contenaient. Dans les deux derniers cas, les indicateurs de performance étaient alignés sur le DSRP du Ghana.

promotion de la croissance économique, qui au total représentaient près de 54% de l'ensemble des engagements au titre des trois DSP, incluent notamment des interventions dans les secteurs de l'agriculture, du transport et le secteur privé. Les interventions de la Banque au titre de ce pilier ont été pertinentes du fait de leur conformité aux plans de développement du Ghana et à la stratégie de prêt mise en place par la Banque à cette époque.

4.2.2 Il ressort d'une analyse comparative des buts fixés et des résultats réels obtenus que si tous les buts n'ont pas été atteints, des progrès ont certes été enregistrés dans les efforts déployés par le Gouvernement en vue de promouvoir la croissance économique. Dans le secteur agricole, le taux de croissance a été de 7,5% en 2004, un dépassement par rapport à l'objectif qui était de 2,4%. La croissance agricole a maintenu une courbe ascendante depuis 2001, alors que dans les années 1990, elle subissait des fluctuations. Le taux de croissance atteint dans le secteur agricole a contribué de manière significative au taux de croissance économique global de 5,8% enregistré. La nécessité d'une modernisation de l'agriculture a été clairement relevée. La Banque a soutenu les efforts de développement du Gouvernement en fournissant les précieuses ressources financières requises ainsi que les devises indispensables au financement des projets de ce secteur. Les projets achevés ont atteint la plupart de leurs objectifs de développement concernant l'augmentation de la croissance agricole (production alimentaire notamment), l'augmentation des revenus agricoles et de ceux des paysans, la création d'emplois dans les zones rurales, la conservation ou l'acquisition de devises, et la réduction de la pauvreté en milieu rural. Au nombre des résultats, on peut citer le renforcement institutionnel des Organisations paysannes (FBO) publiques et privées ainsi que l'amélioration des infrastructures socioéconomiques, comme par exemple les routes d'accès dans les zones rurales, les écoles, les dispensaires/centres de santé, l'alimentation en eau potable et l'assainissement. Globalement, la performance du portefeuille de projets de développement agricole et rural du Groupe de la Banque a été satisfaisante, en termes de réalisation des objectifs de développement à long terme. Cependant, le rendement de bon nombre de cultures dépend toujours de la pluviométrie et les pertes post-récoltes demeurent un problème. Les opérations initiées par la BAD en vue de soutenir le Gouvernement sont présentées à l'annexe 2B.

4.2.3 Dans le secteur du transport, une comparaison entre les résultats attendus et ceux obtenus montre que si certains buts spécifiques n'ont pas été atteints, il n'en demeure pas moins que le Ghana fait des progrès appréciables dans ses efforts d'amélioration du réseau routier par l'augmentation et l'amélioration des infrastructures routières, principalement les routes d'accès, en vue de faciliter les activités économiques et de promouvoir la croissance économique. Les interventions effectuées par la BAD dans le secteur du transport, en appui au Gouvernement, sont mentionnées à l'annexe 2C.

4.2.4 En matière de développement du secteur privé, le Gouvernement a fait quelques progrès, créant un environnement favorable au développement du secteur privé, à travers notamment : la stabilisation macroéconomique, la baisse des taux d'intérêt et de prêt, des réformes juridiques, la réduction des goulots d'étranglement dans les transactions commerciales et les allègements fiscaux. En dépit de ces initiatives, le secteur privé ghanéen reste relativement maigre. L'annexe 2C présente les instruments de prêts utilisés dans le secteur du transport.

4.2.5 En dépit des variations dans les résultats obtenus, les interventions du Groupe de la Banque ont été globalement pertinentes et efficaces, et ont contribué à renforcer la capacité de mise en œuvre des réformes par les pouvoirs publics. Dans l'ensemble, la note de l'objectif relatif au programme de croissance économique est satisfaisante, même si cette performance est inférieure à celle de l'objectif de stabilisation macroéconomique.

4.3 Développement humain

4.3.1 Les secteurs examinés au titre du Développement des ressources humaines sont le secteur social et le secteur de l'eau et de l'assainissement. Les instruments utilisés en vue de la promotion du développement humain ont constitué au total 22% de l'ensemble des engagements pour les trois DSP. L'évaluation fait apparaître une situation mitigée. Quelques progrès ont été réalisés dans le secteur de l'éducation, dans la mesure où près de 40% des ressources allouées aux projets ont été décaissées. Dans l'ensemble, le taux de scolarisation au primaire a connu une légère hausse à travers le pays, passant de 67% en 1997 à près de 70% en 2003. La scolarisation au sein des communautés rurales est cependant tombée de 65% à 62% au cours de la même période, avec un taux de scolarisation des filles supérieur à celui des garçons. L'accès aux établissements secondaires a également connu une hausse, mais dans les zones rurales, cet accès reste un problème et son niveau demeure inférieur à la moyenne nationale.

4.3.2 Dans le domaine de la santé, le seul projet conçu par la Banque (Réhabilitation des services de santé III) n'a toujours pas démarré. La mise en route de ce projet a souffert d'inefficience puisque les négociations se poursuivent depuis deux ans. Au Ghana, les taux de mortalité infantile et des moins de cinq ans ont connu une hausse, passant de 108 pour 1000 en 1997 à 111 pour 1000 en 2003, ces taux étant nettement plus élevés dans les zones rurales. De 1997 à 2003, le taux de mortalité maternelle n'a quasiment pas évolué, s'établissant à 214 pour 1000. La couverture vaccinale a régressé, tombant de 77,9% en 2002 à 75% en 2004, tandis que le taux de prévalence a progressé, passant de 1,5% en 1997 à 3,6% en 2003. Sous un angle plutôt positif, l'accès général aux établissements sanitaires s'est amélioré, passant de 37% en 1997 à 58% en 2003, amélioration très fortement ressentie dans les milieux urbains pauvres alors qu'elle était, pendant la même période, à peine perceptible chez les pauvres des zones rurales.

4.3.3 Dans le secteur de l'eau, le seul projet de la Banque, à savoir le Programme d'eau et d'assainissement en milieu rural, approuvé en 2004, n'a toujours pas démarré. La proportion de la population urbaine ayant accès à une source d'eau potable a baissé, passant de 92% en 1997 à 87% en 2003. Seuls 40% des pauvres des zones rurales avaient accès à une source d'eau potable en 2003. Dans l'ensemble, l'accès à des infrastructures d'assainissement sûrs s'est amélioré, passant au cours de la même période, de 40% à 67% chez les pauvres des zones urbaines. S'agissant toutefois des pauvres des zones rurales, cet accès n'a enregistré qu'une légère amélioration, passant de 8,5% en 1997 à 9,2% en 2003.

4.3.4 Si 31% des ressources de la Banque ont été consacrées au secteur social au titre du DSP1, le DSP 1999-2001 n'a pas affecté les ressources au secteur social conformément aux prévisions (ainsi qu'il a été mentionné plus haut). Le DSP 3 a alloué 49% des ressources au secteur social, mais les projets du DSP3 n'ont pas encore démarré. L'absence de référence à la stratégie, notamment au cours de la mise en œuvre du DSP2, associée à l'inefficience de la prestation des produits de la Banque dans le secteur social, sont des éléments fondamentaux ayant probablement amoindri la pertinence de ce pilier et compromis son efficacité. La performance de l'objectif de développement humain a été jugée insatisfaisante.

4.4 Développement institutionnel

4.4.1 Le terme « impact sur le développement institutionnel (DI) » désigne la mesure dans laquelle les opérations de la Banque ont amélioré la capacité du Ghana à faire un usage plus efficient, plus équitable et plus durable des ressources humaines, financières et naturelles. Le concept inclut une meilleure définition, stabilité, transparence, portée et prévisibilité des dispositions institutionnelles. L'évaluation conclut qu'au Ghana, l'impact des opérations de la Banque sur le DI a été négligeable, essentiellement du fait de l'inefficience dans l'exécution des programmes et de l'inexistence d'EES qui devraient permettre une meilleure définition des besoins.

4.4.2 Le recours excessif à l'approche projet qui tend à amoindrir le renforcement institutionnel, associé à la fuite des cerveaux, a accentué la faiblesse de l'impact sur le DI. En outre, la sous-dotation en personnel a rendu de plus en plus difficile le renforcement institutionnel attendu des interventions de la Banque. Les pouvoirs publics et les partenaires au développement doivent travailler de concert à la résolution des problèmes de ressources humaines qui se posent au niveau de l'État. La Banque pourrait mieux conduire les initiatives dans ce domaine, à travers des EES.

4.4.3 Quelques succès notables ont cependant été enregistrés en matière de développement institutionnel. Le développement du capital humain a en effet permis l'amélioration de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du secteur agricole. En outre, l'évaluation a été effectuée au sein du PPMD du MOFA. Les capacités du CRIG en matière de recherche et celles du Bunso Cocoa College en matière de formation ont été renforcées. La capacité institutionnelle de l'AgDB a été renforcée à travers le recrutement de personnel et des activités de formation, un dosage approprié des compétences, l'informatisation des opérations et l'amélioration de la mobilité du personnel en vue d'assurer l'efficacité du décaissement des crédits, des activités de suivi et de supervision, et l'ouverture de nouvelles agences. En matière de développement du secteur privé et de renforcement des capacités des Organisations paysannes (FBO), les acquis ont été modestes. Le DI est jugé satisfaisant.

4.5 Durabilité

4.5.1 La durabilité est un concept qui traduit la résistance des interventions de la Banque aux risques, mesurée en termes de probabilité d'autofinancement après la cessation de l'appui.

4.5.2 En matière de viabilité institutionnelle, la plupart des interventions de la Banque ont permis une autonomisation à travers la formation du personnel. Cependant, la fuite des cerveaux constitue une grave menace à l'autonomisation des volets formation et développement des ressources humaines du portefeuille de la Banque. Ni la Banque, ni le gouvernement ghanéen n'ont réussi à mettre un terme à l'expatriation des cadres ou à empêcher leur recrutement par des agences internationales qui recrutent massivement des cadres ghanéens qualifiés et très prisés. Le Gouvernement entreprend des actions concertées en vue d'endiguer la fuite des cerveaux qui constitue une sérieuse menace à la viabilité des opérations financées par les bailleurs de fonds.

4.5.3 Il a été relevé dans certains cas, que le recours à l'approche projet pouvait compromettre la durabilité. La pratique consistant à mettre en œuvre les projets à travers une Cellule d'exécution de projet, dotée d'un personnel spécialement embauché, génère des problèmes institutionnels du fait qu'elle crée une structure parallèle, limitée dans le temps. Ainsi, une fois le projet achevé, les fonctionnaires de l'État n'ont plus la possibilité de tirer parti du savoir faire de la Cellule d'exécution du projet. Le ministère de la Santé et celui des Finances ont tous deux exprimé des préoccupations à cet égard et préfèrent que la Banque adhère à l'approche sectorielle globale qui s'appuie sur des structures étatiques existantes, ce qui renforce la probabilité de durabilité des interventions.

4.5.4 Il semble que les volets sociaux des projets financés par la Banque, soient mieux gérés que ceux du secteur public. Dans le secteur du transport, la sécurité routière est un ingrédient clé de la durabilité. Des projets routiers bien planifiés, conçus, programmés et exécutés permettront un flux harmonieux du trafic et garantiront le mouvement sécurisé des passagers, des biens et des services. Le Gouvernement a créé une Commission nationale pour la sécurité routière au sein du MRT afin de renforcer la sécurité des conducteurs, des passagers et des biens. Le Gouvernement est désormais déterminé à faire respecter les règles de sécurité qui étaient jusqu'ici bafouées.

4.5.5 La durabilité financière et économique est également probable. Lorsqu'il s'agit d'infrastructures ayant été construites (dans les secteurs de l'éducation ou de la santé), des risques subsistent quant à leur appropriation et leur durabilité, et ce, du fait de l'absence d'une participation des instances locales à la conception des projets. Les agents locaux passent pour des spectateurs passifs qui doivent rechercher des solutions aux gros problèmes de maintenance qui se posent dans le cadre de ces projets. Pour ce qui concerne l'Hôpital régional d'Effia Nkwanta à Sekondi-Takoradi, par exemple, la viabilité est gravement menacée par l'absence de construction d'un atelier de maintenance.

4.5.6 Globalement, il n'a pas été identifié de risques graves susceptibles de compromettre la viabilité de l'assistance de la Banque dans la mesure où le Gouvernement, la société civile et les bailleurs de fonds se sont pleinement engagés vis-à-vis des interventions de la Banque au cours de la période considérée. La durabilité est par conséquent probable.

4.6 Performance au regard des Objectifs de développement du millénaire (ODM)

L'EAP a trouvé que le Ghana était en bonne voie, pour ce qui concerne l'objectif de réduction de l'incidence de la pauvreté de moitié d'ici à 2015. Cependant, la tendance générale des indicateurs des ODM révèle que la plupart des buts y relatifs ne peuvent être atteints d'ici à 2015 à moins d'une augmentation considérable des efforts et des ressources en vue de l'accélération de la croissance. Il ressort d'une récente Évaluation des besoins en matière d'ODM (ISSER 2004) que le Ghana a besoin, pour assurer la réalisation des ODM, de plus de 2 milliards de dollars par an sur les onze prochaines années. Si aucun changement n'intervient dans les flux de ressources et dans l'orientation stratégique, au plus trois des huit objectifs pourront être atteints. Les domaines nécessitant une attention urgente sont la santé, l'éducation, et la lutte contre la pauvreté et la faim. Bien que la Banque ait accompagné les efforts du Ghana en vue de la réalisation des ODM, comme en témoignent les rapports, les changements apportés à la stratégie envisagée, au cours de la mise en œuvre du DSP, et ce, notamment dans le secteur social, de même que l'inefficience des opérations initiées par la Banque dans les différents secteurs, sont des éléments clés susceptibles de compromettre la capacité de la Banque à assurer une efficacité totale du développement au Ghana. En dépit des progrès accomplis tant par la Banque que par le Gouvernement en termes de développement humain, il reste manifestement beaucoup à faire.

4.7 Questions transversales

4.7.1 Genre: Les interventions de la Banque en la matière étaient essentiellement orientées vers le secteur social dans lequel le traitement de la dimension genre par la Banque a généralement consisté à offrir aux femmes de meilleures conditions de vie. Elles sont, par exemple, les principales bénéficiaires de l'amélioration des services sanitaires des districts et des centres médicaux spécialisés des zones rurales dans la mesure où elles fréquentent plus les établissements sanitaires que les hommes (en 2001, la fréquentation des centres de santé par les femmes était de 58%). Dans le projet portant sur les études de pré-investissement et les études techniques, la dimension genre a été prise en compte à travers

l'examen des problèmes d'amélioration de la prestation des services sanitaires de district et l'amélioration de la qualité des centres hospitaliers universitaires, ce dont les femmes seront vraisemblablement bénéficiaires. Les documents plus récents de politique du secteur de la santé, élaborés par la Banque, révèlent une prise de conscience accrue de la dimension genre dans le domaine de la santé. Le défi qui se pose à la Banque consiste à traduire dans les faits et à prendre en compte la question de l'égalité des sexes dans les projets et ce, dans tous les secteurs. Cette démarche est importante dans la mesure où le Ghana a fait des progrès vers la réduction des disparités entre les hommes et les femmes, en termes d'accès aux opportunités économiques et sociales, même s'il est possible de faire mieux. L'égalité d'accès des garçons et des filles à l'éducation primaire s'est améliorée de manière constante, le taux de scolarisation étant passé en 1997/98 de 66% pour les filles et 68% pour les garçons, à près de 70% en 1993, tant pour les garçons que pour les filles. En ce qui concerne la scolarisation au secondaire, le niveau était aussi quasiment similaire pour les deux sexes en 2003, c'est-à-dire 38%. Toutefois, pour ce qui concerne l'éducation des filles, on observe une tendance à la baisse au fur et à mesure que le niveau scolaire s'élève. Parmi les facteurs qui compromettent la scolarisation des filles, on peut citer les pratiques culturelles et traditionnelles, comme par exemple les mariages précoces. Les femmes souffrent davantage que les hommes de l'incidence de la pauvreté d'autant plus qu'elles constituent la majorité des producteurs vivriers, le groupe économique le plus touché par la pauvreté. En outre, la baisse de la pauvreté enregistrée a profité davantage aux hommes qu'aux femmes. Le taux officiel de chômage des femmes est supérieur à la moyenne nationale. Toutefois, les femmes sont plus présentes dans le domaine des emplois autonomes, tels que l'agriculture de subsistance, et dans l'informel urbain. Le gouvernement se trouve donc confronté à un immense défi, à savoir enrayer les disparités entre les sexes et introduire les femmes dans le circuit des activités de développement.

4.7.2 **Gouvernance:** Un élément clé de la stratégie gouvernementale en matière de réduction de la pauvreté consiste à accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources dans le secteur social. Pour ce faire, les fonds publics consacrés à la réduction de la pauvreté doivent être utilisés de façon judicieuse. C'est dans ce contexte que le Gouvernement a sollicité et obtenu en 2001, un prêt de 3 millions d'UC destiné au renforcement des capacités institutionnelles en vue de la bonne gouvernance. Le projet visait la promotion de la bonne gouvernance dans les domaines de la reddition des comptes, de l'efficacité, de la transparence et de la lutte contre la corruption. La réalisation de l'objectif du projet passera par le renforcement des capacités institutionnelles et humaines du Service parlementaire, de la Commission des droits de l'homme et de la Justice administrative, ainsi que de la Commission nationale du développement à qui incombe la responsabilité du processus DSRP. Ce projet est toujours en cours avec un pourcentage de décaissement avoisinant les 26% (mai 2005). Il est par conséquent difficile de se prononcer sur ses résultats.

4.8 Résultat global

4.8.1 La stratégie de la Banque a répondu aux besoins du Ghana au cours de la période 1996-2004. La Banque a obtenu des résultats durant cette période, à travers son appui à des projets, ainsi qu'il ressort des Revues sectorielles. Par exemple, les Prêts de soutien à la réforme économique, ERSO I et ERSO II, ont contribué, conjointement avec le Prêt d'appui institutionnel au ministère des Finances, à la réalisation de la performance macroéconomique vigoureuse enregistrée par le pays ; le Projet de réduction de la pauvreté a conféré une autonomie aux femmes et aux petites et moyennes entreprises des zones rurales. Il a par ailleurs connu un vibrant succès du fait du dévouement et de la qualité de sa direction ; le Projet relatif à l'échangeur Tetteh-Quarshie a considérablement fluidifié la circulation sur le tronçon Aéroport-Legon-Madina ; enfin, la Ligne de crédit agricole a profité à près de 350 000 familles de paysans dans le secteur agricole et généré des emplois pour environ 20 000 pêcheurs.

L'amélioration de la production des cultures vivrières (maïs et légumes) dans le cadre des lignes de crédit, a permis le renforcement de la sécurité alimentaire. Dans le secteur de l'éducation, les établissements et les programmes de formation mis en place grâce aux interventions de la Banque sont utilisés à bon escient et l'inscription, tant aux niveaux primaire que supérieur, a augmenté après l'achèvement des projets.

4.8.2 Les résultats des interventions de la Banque au cours de la période considérée, pour ce qui est notamment du DSP3, ne sont pas encore manifestes. Au regard de la situation à ce jour, les résultats semblent avoir été compromis par les modifications apportées, pendant la mise en œuvre du DSP, à la stratégie envisagée, et par l'inefficacité de la prestation des produits de la Banque. Dans l'ensemble, les meilleurs scores de la Banque en matière d'assistance, ont été obtenus dans le domaine de la stabilisation macroéconomique, suivi de l'appui à la promotion de la croissance économique. Le développement humain a obtenu les plus faibles performances, comme le montre le tableau 7.

Table 7 : Notes récapitulatives des résultats par objectif

Objectif de développement	Note des résultats
Stabilité macroéconomique	Satisfaisant
Promotion de la croissance économique	Satisfaisant
Développement des ressources humaines	Insatisfaisant

4.8.3 Il ressort cependant de l'évaluation que des succès futurs sont envisageables dans tous les domaines, et plus particulièrement dans le domaine du développement humain, sous réserve d'une gestion plus efficiente du portefeuille.

5. PERFORMANCE DES PROTAGONISTES

5.1 Performance de la BAD

5.1.1 Ce chapitre tente d'attribuer la responsabilité des résultats des programmes aux trois catégories d'acteurs que sont la Banque, le Gouvernement et d'autres partenaires au développement, en leur qualité de parties prenantes des résultats au plan national, puis d'examiner dans quelle mesure les facteurs exogènes ont eu une incidence sur les résultats.

5.1.2 La stratégie de la Banque au Ghana a été pertinente et efficace. Cependant, l'efficacité dans la mise en œuvre était peu satisfaisante. L'appui au renforcement des bases de la stabilité macroéconomique a été satisfaisant, et a obtenu les plus fortes notes. Il était suivi, dans l'ordre, de l'appui à la relance de la croissance économique qui était aussi satisfaisant, puis du développement humain jugé peu satisfaisant. La performance de la BAD est jugée satisfaisante dans l'ensemble, mais une nette amélioration est possible si une attention est accordée aux aspects suivants qui ont compromis les résultats au cours des trois derniers DSP :

- ◆ Fonder la stratégie de la Banque sur les Études économiques sectorielles (EES) ;
- ◆ Prendre sérieusement en compte les enseignements tirés des expériences passées en vue d'améliorer l'efficacité de la prestation des produits de la Banque; et
- ◆ Renforcer les mécanismes de suivi-évaluation (S&E) tant au niveau de la Banque qu'au sein du Gouvernement ghanéen.

5.1.3 *Asseoir la stratégie de la Banque sur les EES*: La stratégie de la Banque n'a pas été suffisamment fondée sur les EES, ce qui a parfois conduit à la mise en œuvre des programmes sur la base d'une stratégie différente de celle proposée. Ce fut par exemple le cas pour les interventions dans le secteur social au titre du DSP de 1999-2001, lesquelles ont mis l'accent sur les soins de santé primaires. Le changement de stratégie a eu un impact négatif sur l'efficacité du développement au titre de l'appui de la Banque aux ODM, comme indiqué dans le chapitre 2. En outre, le choix stratégique de la Banque peut avoir été compromis du fait qu'on n'ait pas identifié un domaine présentant un avantage comparatif, autour duquel les opérations pouvaient être articulées. Ainsi qu'on a pu l'observer dans le secteur du transport, le simple fait d'allouer des ressources ne suffit pas à conférer un avantage comparatif.

5.1.4 *Prise en compte des enseignements tirés*: En 1998 et en 2004, deux Revues du portefeuille du Ghana ont été achevées, dont on pouvait tirer des enseignements en vue de l'amélioration de l'efficacité des interventions de la Banque dans le pays. Un autre projet de revue a été élaboré en 2002, mais n'a jamais été finalisé. Les carences du portefeuille ont été à maintes reprises soulignées dans ces revues successives, mais elles se sont néanmoins poursuivies. Par exemple, le portefeuille dans son ensemble continue de souffrir de lenteurs dans les décaissements. Le temps moyen d'entrée en vigueur des prêts pour le DSP1 était de 25,9 mois et pour le DSP2, de 19,75 mois. Concernant le DSP3, le temps moyen est actuellement de 11,6 mois et sept projets n'ont toujours pas démarré. Il a été relevé que la Banque ne répondait pas promptement aux requêtes des Cellules d'exécution de projet (CEP), s'agissant principalement des décaissements et des documents transmis, pour approbation. Les leçons apprises de ces revues ne semblent pas avoir été prises en compte dans les deux derniers DSP. Les enseignements tirés du récent DSP de 2004 devraient faire l'objet d'une attention particulière lors de la mise en œuvre des interventions au Ghana.

5.1.5 En outre, le niveau de la performance générale du portefeuille du Ghana est jugé inférieur à la moyenne de la Banque en termes de mesures des objectifs de développement (OD), et presque égal à la moyenne de la Banque en termes de mesures de l'exécution. La Revue annuelle de la performance du portefeuille (RAPP) révèle que le pourcentage de projets à problèmes du portefeuille du Ghana, au regard du critère d'exécution, était respectivement de 18,8, 10,5 et 6,3 en 2001, 2002 et 2003. La moyenne au niveau de la Banque était respectivement de 10,4, 11,5 et 7,8 pour les mêmes années. L'amélioration intervenue depuis 2002 a permis de ramener le pourcentage de projets à problèmes à un niveau pratiquement équivalent à celui de la Banque. Concernant la mesure de l'OD, le pourcentage de projets à problèmes était respectivement de 6,3, 5,3 et 6,3 pour les années indiquées. En 2002, le portefeuille comptait huit projets à risque représentant 57,3% des engagements, contre une moyenne de 46% au niveau de la Banque. Une légère amélioration a été enregistrée en 2003, le nombre de projets à risque étant de 7, soit 53,2% des engagements, contre une moyenne de 46,2% au niveau de la Banque⁴. Ces chiffres conduisent à déduire que la performance du portefeuille en cours (ou actif) de la Banque au Ghana est relativement inférieure à la moyenne de la Banque. Il y a donc lieu d'en assurer un suivi et une supervision rapprochés et d'adopter des mesures en vue de son amélioration. Cette démarche est importante si l'on considère que les carences observées ont probablement empêché la Banque d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement durant la période des trois derniers DSP, et qu'à défaut de s'attaquer à ces insuffisances, cette tendance pourrait persister au cours du prochain DSP.

⁴ Banque africaine de développement, Revue annuelle de la performance du portefeuille pour 2002-2003

5.1.6 La Banque travaille de concert avec le Gouvernement sur la question, à travers des initiatives, comme le séminaire sur l'administration des prêts qui s'est tenu à Accra en février 2004, l'intensification des missions de supervision, le renforcement du bureau de la BAD et l'organisation depuis avril 2004, et ce, une fois par trimestre, de vidéo-conférences au cours desquelles sont passés en revue les progrès accomplis concernant la qualité du portefeuille. La Banque devra organiser à Accra des Ateliers sur la mise en œuvre des projets afin de s'attaquer aux questions d'inefficience, de décaissement et de passation des marchés. La Banque devra soutenir ces efforts en prêtant une attention minutieuse aux leçons apprises.

5.1.7 *Renforcement des mécanismes de suivi-évaluation:* Les indicateurs de résultats sont fondamentaux pour asseoir un système fiable de suivi-évaluation. Aucun des trois DSP antérieurs n'était appuyé par un ensemble d'indicateurs de résultats intermédiaires et par un mécanisme fiable de suivi-évaluation susceptibles de permettre la détermination de l'efficacité du programme d'assistance de la Banque. Le DSP1 n'était en effet assorti d'aucun indicateur, tandis que les DSP2 et DSP3 contenaient des indicateurs qui étaient identiques à ceux du DSRP du Ghana. Bien que ces deux DSP aient proposé des indicateurs à plus long terme acceptables, fondamentaux pour apprécier le succès de la stratégie de réduction de la pauvreté du Gouvernement, ils n'étaient pas assortis d'indicateurs à moyen terme vérifiables. L'inexistence dans les DSP d'un système de suivi-évaluation fiable s'est trouvée aggravée par l'absence, au niveau du Gouvernement, de mécanismes de suivi-évaluation compatibles.

5.1.8 Ces carences peuvent s'expliquer en partie par la faiblesse de la coordination au niveau de l'équipe-pays du Siège et l'absence d'un bureau local de la Banque au Ghana. Étant donné que le temps d'un vol Abidjan-Accra est dérisoire, on aurait pu assurer une meilleure présence sur le terrain que ce ne fut le cas pendant la période considérée. L'absence d'une représentation de la Banque au Ghana a été préjudiciable au dialogue et à la coordination des actions des bailleurs de fonds, alors que la question de l'harmonisation accrue de l'aide est à l'ordre du jour. En outre, le changement de gouvernement intervenu en décembre 2000 s'est probablement traduit sur le terrain par une redéfinition des priorités du programme de la Banque.

5.2 Performance du Gouvernement

5.2.1 Après les élections de 1996, le Gouvernement a procédé à l'élaboration d'un nouveau programme de réformes économiques en vue de restaurer la discipline budgétaire et de réduire l'inflation. Il a en outre entrepris d'importantes réformes structurelles dans les secteurs du cacao, de la finance et de l'énergie. Toutefois, la mise en route des réformes de la fonction publique et du secteur public se fait attendre. Les carences systémiques relevées dans le secteur public sont liées à la faiblesse du niveau des rémunérations dans le secteur public et à l'inexistence de règles adéquates pour une gestion efficace de la chose publique. En dépit de cette situation, le Gouvernement a démontré son appropriation du programme de la Banque et son engagement à en assurer la mise en œuvre et l'opérationnalisation réussie. Des problèmes sont néanmoins apparus. Un certain nombre de facteurs ont entravé l'exécution harmonieuse de certains projets initiés par le Groupe de la Banque, dont : (i) le retard dans la satisfaction des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt ; (ii) le non-respect par certaines CEP des règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés de biens et de services, et en matière de décaissement des ressources du prêt ; (iii) l'inadéquation des fonds de contrepartie ou les retards dans leur affectation ; (iv) l'inadéquation de la coordination entre les services de la Banque, le ministère des Finances et de la Planification économique (MFEP) et les CEP ; et (v) le déficit de capacités humaines et institutionnelles au sein de certains organes d'exécution, et plus particulièrement, la non-tenu d'une comptabilité pour les projets et l'inadéquation du mécanisme de suivi et d'évaluation de leur mise en œuvre. La complexité croissante des projets, en termes de

conception, et l'augmentation du nombre de composantes sont une autre entrave à leur mise en œuvre. Cette complexité rend leur mise en œuvre plus difficile pour ces CEP qui souffrent de faiblesse institutionnelle et de sous-dotation en travailleurs compétents.

5.2.2 Certaines faiblesses persistent en matière de capacité de gestion. Ce sont, entre autres, les lenteurs dans l'entrée en vigueur des prêts, les retards dans la passation des marchés, l'irrégularité dans la soumission des rapports d'avancement, et les retards dans l'établissement et la soumission des rapports d'audit financiers des comptes des projets. Compte tenu du nombre de projets en place dans le pays, les fonds de contrepartie grèvent fortement le budget de l'État. Les problèmes liés à la fourniture des fonds de contrepartie ont toutefois été résolus à travers une protection budgétaire de ces fonds dans les budgets ultérieurs. Les retards dans l'exécution des projets demeure un problème majeur pour les projets en cours. Les décalages entre les dates prévisionnelles d'achèvement et les dates réelles ont été attribués (a) à la maîtrise insuffisante des règlements et procédures du Groupe de la Banque ; (b) à la rigidité et à la longueur des procédures de passation des marchés imposées par le Groupe de la Banque ; (c) aux retards dans les procédures de décaissement au niveau du Groupe de la Banque ; (d) à la lenteur et à la libération hors-délai par l'Emprunteur, des fonds de contrepartie ou des fonds correspondants, du fait de problèmes budgétaires rencontrés par le Gouvernement. La Banque comme le Gouvernement ont pris des mesures en vue d'enrayer certaines entraves à la mise en œuvre, ce qui devrait permettre une amélioration progressive du rythme de mise en œuvre des projets. La Banque organise désormais des missions de supervision systématiques pour les projets en cours et des missions de lancement immédiatement après l'entrée en vigueur des prêts. Des ateliers nationaux sont aussi organisés au Ghana afin de familiariser le personnel des CEP avec les règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement. Les équipes de gestion des CEP sont encouragées à se rendre fréquemment au Siège de la Banque durant l'exécution des projets, pour rechercher des solutions à tout problème en instance. En vue de régler le problème des fonds de contrepartie, le Gouvernement a retenu le principe de ne mettre en œuvre aucun nouveau projet tant que le budget national n'aura pas prévu de fonds de contrepartie suffisants à cet effet. Sur la base de ces évolutions, la performance du Gouvernement est jugée satisfaisante.

5.3 Autres partenaires au développement

5.3.1 Les bailleurs de fonds échangent entre eux des informations et les enseignements tirés, et explorent de nouvelles opportunités à travers divers comités et groupes, dont les Comités sectoriels, le Groupe consultatif piloté par la Banque mondiale, le Groupe d'appui budgétaire multidonateur (MDBS) (dont le Groupe de la Banque est à la fois membre et donateur), et les groupes ad hoc chargés d'examiner des préoccupations et questions spécifiques. Le programme du MDBS est une initiative de mise en commun de ressources pour la promotion de réformes stratégiques clés. Les autres membres du groupe sont la Banque mondiale, l'Union européenne, le Canada, le Danemark, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suisse et le Royaume-Uni. Les comités sectoriels se réunissent régulièrement avec ou sans la participation du Gouvernement.

5.3.2 Les bailleurs de fonds se sont aussi constitués en groupes thématiques en vue de faciliter la mobilisation de l'appui apporté au Gouvernement dans ses efforts de développement. Il existe des Groupes thématiques Gouvernement-Bailleurs de fonds dans les domaines de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance, de la santé, des routes et du transport, de l'éducation, de l'agriculture/alimentation, des finances publiques, de la décentralisation et du développement rural, de l'énergie, du développement industriel et du secteur privé, du développement urbain, de l'eau, des ressources naturelles et de l'environnement, et dans le secteur financier. La coordination de chacun des groupes thématiques est assurée par le département ministériel pertinent auxquels s'associent un ou deux partenaires au développement. La BAD participe aux réunions de ces groupes thématiques.

5.3.3 Les bailleurs de fonds apportent leur appui aux programmes sectoriels, y compris l'agriculture, l'éducation, la santé, les routes et la bonne gouvernance. Le Gouvernement a reçu du DFID une aide en vue de la réforme de la fonction publique, tandis que la Banque mondiale a apporté son soutien à la réforme du secteur public. La Banque africaine de développement fournit aussi une assistance au ministère des Finances et de la Planification économique en vue du renforcement de ses capacités en matière de formulation des politiques économiques, de gestion de la dette nationale et de suivi de la mise en œuvre des projets de développement, et de facilitation de la participation de la société civile à la gestion économique. Les efforts de la Banque sont complétés par certains bailleurs de fonds. C'est ainsi que le DFID intervient dans le domaine de l'enseignement primaire, alors que la Banque est présente à tous les niveaux de l'éducation ; l'ACDI et la Banque interviennent tous deux dans le secteur agricole. D'autres bailleurs de fonds bien connus ont cependant laissé entendre qu'ils n'étaient pas très au fait des interventions de la Banque au Ghana, ce qui traduit l'insuffisance de notoriété de la Banque au sein de la communauté des bailleurs de fonds à Accra.

5.3.4 Le secteur privé, y compris les ONG, deviennent au fil du temps d'importants acteurs dans tous les secteurs. Le programme d'Oxfam pour la durabilité des moyens de subsistance est, par exemple, le pivot du programme ghanéen. Il met l'accent sur l'alimentation et la sécurité des revenus pour les personnes démunies, femmes et hommes, dans les régions du nord du Ghana où la pauvreté prend de plus en plus des proportions endémiques. Globalement, la coordination de l'appui des bailleurs de fonds est excellente au niveau du Ghana mais la Banque n'a pas tiré partie de cette dynamique, puisqu'elle est à peine connue au sein de la communauté des bailleurs de fonds.

5.4 Facteurs exogènes

5.4.1 Le Ghana étant principalement un producteur de denrées agricoles, il est vulnérable aux fluctuations de prix sur le marché international. En 1999, les cours du cacao et de l'or, principales exportations du pays, ont subi une chute vertigineuse sur le marché mondial alors qu'au même moment, les cours des produits pétroliers grimpaient. La combinaison de ces facteurs a entraîné une détérioration des termes de l'échange avec l'extérieur, ce qui justifie en partie la récession économique qu'a connue le pays en cette année-là.

5.4.2 L'incertitude des transferts officiels est un autre facteur exogène qui suscite des préoccupations. En 1999 par exemple, il y a eu d'importants manques à gagner dans les transferts officiels et ceux qui étaient finalement parvenus, l'ont été avec des retards considérables. Cette situation a engendré des difficultés au niveau des comptes des opérations avec l'étranger. Par exemple, le déficit du compte courant, les dons compris, s'est creusé davantage, passant de 4,7% du PIB en 1998 à 10,6% du PIB en 1999.

5.4.3 Les performances du Ghana dans le secteur de l'agriculture et de la production hydroélectrique sont presque exclusivement tributaires de la pluviosité. Des sécheresses périodiques qui seraient consécutives à des conditions climatiques imprévisibles sont susceptibles de compromettre la performance agricole et la production d'électricité. Par exemple, vers la fin de l'année 1997, le niveau de l'eau dans le Lac Volta a considérablement baissé du fait d'une faible pluviosité, interrompant la production hydroélectrique du barrage d'Akossombo.

5.4.4 Des facteurs exogènes de cette nature peuvent compromettre les plans et politiques de développement, voire les meilleurs, et constituent par conséquent une importante menace à la durabilité du programme d'aide. Afin de prévenir une telle situation, il est urgent de diversifier la base

des produits qui sous-tendent l'économie, de réduire la dépendance vis-à-vis d'une agriculture pluviale, d'initier des programmes de mobilisation de ressources au niveau national et de trouver des sources alternatives d'énergie.

5.4.5 Les réactions en chaîne négatives des bouleversements politiques qui se sont produits dans certaines parties de la région ouest-africaine au cours des deux dernières décennies restent de grands défis à la durabilité de la croissance au Ghana. L'instabilité dans la région risque de ralentir la croissance du pays et ses perspectives de stabilité. Dans l'ensemble, les facteurs exogènes ont compromis la performance économique du pays, et par ricochet, le programme de la Banque au cours de la période considérée.

6. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Enseignements

6.1.1 Si la pertinence est impérative pour assurer la bonne performance des interventions de la Banque, elle n'est cependant pas une condition suffisante. Les changements dans les affectations de ressources laissent penser que les DSP n'ont peut-être pas servi, comme prévu, de document d'orientation des interventions de la Banque au cours de l'exécution du programme au Ghana. Les DSP n'ayant pas été mis en œuvre, les principaux résultats attendus dans le secteur social n'ont pas été atteints, ce qui, par ricochet, a compromis les ODM.

6.1.2 Il semble que le programme du Ghana ait parfois été tiré par la demande plutôt que par le DSP. L'absence de référence à la stratégie pendant la phase d'exécution est un élément clé susceptible de limiter la capacité de la Banque à assurer une efficacité totale du développement dans le pays. Les carences dans la prestation des produits de la Banque sont un autre facteur critique.

6.1.3 La performance du portefeuille en cours (ou actif) au Ghana est inférieure à la performance moyenne de la Banque. Il mérite en conséquence un suivi et une supervision plus rapprochés et l'adoption de mesures en vue de son amélioration. Ceci est important si l'on considère que les insuffisances relevées ont probablement empêché la Banque d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement durant la période des trois derniers DSP, et qu'à défaut de s'attaquer à ces carences, cette tendance pourrait persister au cours du prochain DSP.

6.1.4 Le dernier RAP effectué au Ghana remonte à 2001. Étant donné que les RAP ne sont pas établis dans les délais prescrits ou de façon systématique, il est de plus en plus difficile de garder en mémoire les enseignements tirés des expériences passées. Ceci tient en grande partie et entre autres, aux structures et aux ressources fournies par la Banque pour encourager ce genre de travail. Le Groupe de la Banque mondiale a conçu un certain nombre de mesures d'incitation et de dispositions en vue d'assurer la disponibilité de ressources pour les RAP. La Banque pourrait s'en inspirer car il est important que les RAP soient réalisés au plus tôt, afin que les leçons apprises soient mises à profit ailleurs et en temps opportun.

6.1.5 Étant donné que le suivi-évaluation (S&E) n'est pas effectué à temps ou de façon systématique, il s'avère de plus en plus difficile de retenir les leçons tirées des expériences passées. Cette situation peut être corrigée par le lancement sans délai d'activités de S&E, afin que les leçons apprises soient mises à profit ailleurs et en temps opportun.

6.2 Recommandations

6.2.1 Le choix des interventions devrait faire l'objet de plus d'attention d'autant plus que la tendance des DSP a été de répondre aux pressions de la demande à moyen terme, plutôt que d'étaler les ressources allouées sur la période prévue. C'est ainsi que, parfois, des opérations sont conduites dans six secteurs à la fois. Par ailleurs, l'utilisation combinée des instruments de prêt et hors prêts dans le but de créer une synergie entre les différentes initiatives de la Banque pendant la période de programmation, est une question devant être minutieusement traitée dès la mise en place du DSP

6.2.2 L'Étude économique et sectorielle (EES) est fondamentale pour la constitution de la base d'informations/de connaissances qui sous-tend les opérations de prêt et le processus de dialogue stratégique. L'EES devrait devenir un élément incontournable dans les initiatives de renforcement de la qualité des interventions de la Banque. La réalisation par le Groupe de la Banque d'EES, soit à titre indépendant, soit en collaboration avec d'autres partenaires au développement (Banque mondiale/FIDA), s'impose comme un impératif. À cette fin :

- La Banque devrait tenter de mobiliser des fonds et accroître les ressources qu'elle consacre aux EES (enquêtes, études, conception de programme, etc.) et aux interventions sectorielles, ainsi qu'aux prêts à l'appui de réformes (PBL) visant à soutenir la balance des paiements et le budget. Une coopération effective avec d'autres bailleurs de fonds pour la réalisation des EES peut contribuer à en réduire les coûts, optimiser les impacts et augmenter la probabilité d'une prise de mesures appropriées.
- Pour ce qui concerne les PBL, la Banque devrait collaborer plus étroitement avec les Institutions de Bretton Woods à la définition des contours de la conception et de la préparation des programmes. Une attention toute particulière devra être portée aux questions de politique liées aux interventions sectorielles en cours et/ou envisagées au titre du DSP.
- La Banque devrait se joindre aux autres bailleurs de fonds, souscrivant à l'approche sectorielle globale dans le secteur social, et ce, en se fondant sur des EES fiables.
- La Banque devrait poursuivre sa participation au mécanisme d'Appui budgétaire multidonateur (MDBS) tout en s'assurant que sa contribution intellectuelle à ce type d'intervention repose effectivement sur une EES.

6.2.3 Les enseignements tirés des interventions antérieures devraient être pris en compte dans le programme d'aide de la Banque au Ghana afin de réduire les carences. Étant donné que les RAP ne sont pas établis dans les délais prescrits ou de façon systématique, on n'en tire que peu d'enseignements. Le tir peut être rectifié si des RAP sont établis sans délai afin que les leçons positives tirées d'opérations réussies puissent servir ailleurs et en temps opportun. Il faudrait en outre s'assurer de la disponibilité de ressources adéquates pour la préparation des RAP.

6.2.4 Il y a lieu de s'attaquer vigoureusement aux problèmes d'efficience et, à cet égard, accorder la priorité au portefeuille en cours. L'établissement régulier des RAP est un impératif. Le Directeur-pays devrait élaborer un plan d'action afin d'assurer l'établissement des RAP et des RPP dans les délais prescrits. Les améliorations devraient être mesurées dans le RPP 2006.

6.2.5 Il est impératif de disposer, pour le DSP 2005-09, d'un cadre d'évaluation explicite et d'indicateurs de performance vérifiables. Bien qu'il prévoit, à l'instar des DSP antérieurs, l'établissement d'un Rapport d'avancement du DSP (rectification à mi-parcours) en 2007, la comparaison entre les résultats réels du nouveau DSP et les intentions s'avérera difficile, à moins d'une définition claire des indicateurs. Le cadre de l'actuel DSP couvrant la période 2005-09, devrait être revu afin de s'assurer qu'il contienne un cadre d'évaluation assorti d'indicateurs de performance objectivement vérifiables, pouvant être utilisés dans le cadre de l'évaluation, tant à mi-parcours que finale, du DSP.

GHANA : ADMINISTRATIVE MAP



This map has been drawn by the African Development Bank Group for the exclusive use of the readers of this report to which it is attached. The names used and the borders shown do not imply on the part of the bank and its members any judgement concerning the legal status of the territory nor any approval or acceptance of these borders.

Ghana: Indicateurs socioéconomiques

	Année	Ghana	Afrique	Pays en développement
Indicateurs de base				
Superficie (milliers de km ²)		239	30,061	80,976
Population totale (millions)	2003	20,9	849,5	5,024,6
Population urbaine (% du total)	2003	42,2	39,2	43,1
Densité de population (par km ²)	2003	87,7	28,3	60,6
RNB par habitant (dollars EU)	2003	320	704	1 154
Taux d'activité - total (%)	2003	50,1	43,3	45,6
Taux d'activité - femmes (%)	2003	50,2	41,0	39,7
Indicateur sexospécifique du développement humain (ISDH)	2002	0,564	0,476	0,655
Indice de développement humain (rang sur 174 pays)	2002	131	s.o.	s.o.
Population vivant avec moins de 1 dollar par jour (% de la population)	1995	...	46,7	23,0
Indicateurs démographiques				
Taux de croissance de la population - total (%)	2003	2,2	2,2	0,6
Taux de croissance de la population - urbaine (%)	2003	4,2	3,8	2,9
Population < 15 ans (%)	2003	40,6	42,0	32,4
Population >= 65 ans (%)	2003	3,5	3,3	5,1
Rapport de dépendance (%)	2003	75,8	86,1	61,1
Rapport des sexes (par 100 femmes)	2003	99,0	99,0	103,3
Espérance de vie à la naissance - total (années)	2003	58,3	50,7	62,0
Espérance de vie à la naissance - femmes (années)	2003	59,6	51,7	66,3
Taux brut de natalité (par 1 000)	2003	31,4	37,0	24,0
Taux brut de mortalité (par 1 000)	2003	9,9	15,2	8,4
Taux de mortalité infantile (par 1 000)	2003	56,4	80,6	60,9
Taux de mortalité juvénile (par 1 000)	2003	90,4	133,3	79,8
Taux de mortalité maternelle (par 100 000)	1992	740	661	440
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2003	4,0	4,9	2,8
Femmes utilisant les contraceptifs (%)	1998	22,1	40,0	59,0
Indicateurs sanitaires & nutritionnels				
Médecins (par 100 000 habitants)	1996	6,4	57,6	78,0
Infirmiers(ères) (par 100 000 habitants)	1996	72,0	105,8	98,0
Naissances avec l'aide de personnel sanitaire qualifié (%)	1998	44,0	44,0	56,0
Accès à l'eau salubre (% de population)	2002	79,0	64,4	78,0
Accès aux services de santé (% de population)	1992	25,0	61,7	80,0
Accès à l'assainissement (% de population)	2002	58,0	42,6	52,0
Incidence de la tuberculose (par 100 000)	2003	56,6	109,7	144,0
Immunisation des enfants contre la tuberculose (%)	2003	92,0	810,0	82,0
Immunisation des enfants contre la rougeole (%)	2003	80,0	71,7	73,0
Enfants souffrant d'une insuffisance de poids (% d'enfants de moins de 5 ans d'âge)	1999	24,9	25,9	31,0
Disponibilité quotidienne de calories par habitant	2000	2 667	2 444	2675
Dépenses publiques de santé (as % du PIB)	1998	1,8	3,3	6,3
Pourcentage d'adultes (âgés de 15-49 ans) vivant avec le VIH/SIDA	2003	3,4	6,4	1,3
Indicateurs éducatifs				
Taux brut de scolarisation (%)				
Enseignement primaire - total	2001	81,0	88,7	91,0
Enseignement primaire - filles	2001	78,0	80,3	105,0
Enseignement secondaire - total	2001	38,0	42,9	88,0
Enseignement secondaire - filles	2001	34,0	41,3	45,8
Enseignantes à l'école primaire (% du total)	1997	36,0	46,3	51,0
Taux d'analphabétisme des adultes - total (%)	2003	25,1	36,9	26,6
Taux d'analphabétisme des adultes - hommes (%)	2003	18,2	28,4	19,0
Taux d'analphabétisme des adultes - femmes (%)	2003	32,7	45,2	34,2
Pourcentage du PIB consacré à l'éducation	1998	4,2	5,7	3,9
Indicateurs environnementaux				
Utilisation des terres (Terres arables en % de la superficie totale)	2003	15,8	6,2	9,9
Taux annuel de déforestation	1995	1,3	0,7	0,4
Émissions de CO2 par habitant (tonnes métriques)	1998	0,2	1,2	1,9

Source : Base de données de la Division des statistiques de la BAD

A: INSTRUMENTS DE PRÊTS⁵ UTILISÉS EN VUE DE PROMOUVOIR LA STABILITÉ MACROÉCONOMIQUE

(1) Prêts de soutien à la réforme économique (ERSO I et ERSOII)

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% décaissé</u>
ERSO I	13 180 075,67	100
ERSO II	38 584 142,82	100

(2) Soutien institutionnel

Prêt en faveur du ministère des Finances	2 000 000,00	82,7
--	--------------	------

(3) Réduction de la pauvreté

Prêt de soutien	34 580 000,00	99,90
-----------------	---------------	-------

B: INSTRUMENTS DE PRÊTS DU SECTEUR DE L'AGRICULTURE

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% Décaissé</u>
1. Projet développement petite hydraulique	15 000 000, 00	36, 56
2. Projet développement cultures vivrières	10 000 000, 00	45, 83
3. Etude agro-industrielle	701 977, 93	100, 00
4. Proj. pilote Progr. spécial séc. alimentaire	709 902, 79	100, 00
5. Etude développement plaines Afram	619 395, 00	46, 84
6. Projet développement anacarde	9 890 000, 00	19, 52
7. Projet riziculture des bas-fonds	15 000 000, 00	1, 32
8. Projet développement élevage	19 580 000, 00	5, 43
9. Proj. dév. prod. huile palme de GOPDC	7 140 000, 00	100, 00
10. Projet entreprises rurales	7 500 000, 00	1, 22
11. Projet aménag. forêts communautaires	7 000 000, 00	10, 51
12. Proj. vulgarisation riz NERICA - Ghana	2 650 000, 00	0, 00

C: INSTRUMENTS DE PRÊTS DU SECTEUR DU TRANSPORT

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% Décaissé</u>
1. Projet aménag. route Achimota-Anyinam	10 000 000,00	72,38
2. Proj. route Tetteh-Quarshie Circle Mamfe	25 000 000,00	29,22
3. Etude trois routes	1 160 000,00	3,69
4. Projet aménagement route Tema-Aflao	14 700 000,00	0,00
5. Route Akatsi-Dzodze-Noepe (Akatsi-Akanu)	12 720 000,00	0,00
6. Projet infrastructure routière 2003	800 000,00	0,00
7. Projet infrastructure routière 2003	18 000 000,00	0,00
8. Projet infrastructure routière 2003	3 000 000,00	0,00

⁵ Les termes *Instruments de prêts* ou *Opérations de la Banque* peuvent s'utiliser de manière interchangeable.

D: INSTRUMENTS DE PRÊTS DU SECTEUR PRIVÉ

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% Décaissé</u>
1. Quatrième Ligne de crédit à Agric. Dev. Bank	15 000 000,00	99,91
2. Projet Services financiers ruraux	3 580 000,00	59,65
3. Ligne de crédit à CAL Merchant Bank	5 000 000,00	100,00

E: INSTRUMENTS DE PRÊTS DU SECTEUR SOCIAL

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% Décaissé</u>
1. Projet Réhabilitation enseignement primaire	12 000 000,00	99,28
2. Projet Réduction de la pauvreté	11 000 000,00	99,41
3. Réhabilitation services santé III	1 000 000,00	0,00
4. Réhabilitation services santé III	17 640 000,00	0,00
5. Projet Soutien écoles secondaires deuxième cycle III	5 000 000,00	0,00
6. Projet Soutien écoles secondaires deuxième cycle III	20 000 000,00	0,31

F: INSTRUMENTS DE PRÊTS DU SECTEUR DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

<u>Instrument</u>	<u>Montant net du prêt (UC)</u>	<u>% Décaissé</u>
1. Etude amélioration assainissement Accra	950 000,00	62,80
2. Programme eau et assainissement rural	12 800 000,00	0,00

ANALYSE DU PORTEFEUILLE

1. Le portefeuille se caractérise par les retards dans la mise en œuvre de ses composantes. Sur 36 opérations, seules 8 sont arrivées à terme, 21 sont en cours et 7 n'ont pas encore démarré. Les projets achevés représentent environ 31% du montant total des prêts (c-à-d 114,895 millions d'UC sur 376,5 millions d'UC), et 67% des sommes totales décaissées (c-à-d 114,895 millions d'UC sur 172,268 millions).
2. Sur les 8 opérations achevées, on compte 5 prêts à l'appui de réformes et à décaissement rapide ou lignes de crédit, 2 prêts de soutien à la réforme économique - ERSO I et ERSO II, un prêt de soutien à la réduction de la pauvreté, la Quatrième ligne de crédit à Agricultural Development Bank et la ligne de crédit à CAL Merchant Bank; il y avait une (1) étude, notamment l'Etude agro-industrielle et deux (2) prêts à l'appui de projets, en l'occurrence le Projet de développement de la production huile de palme de GOPDC et le Programme spécial de sécurité alimentaire.
3. Vingt-et-une (21) opérations sont en cours, lesquelles constituent 51% du montant total des prêts (c-à-d 192,72 millions d'UC sur 376,5 millions), et 33% du total des décaissements (c-à-d 57,33 millions d'UC sur 172,268 millions). Sur les 21 interventions en cours, 16 portent sur des projets, 2 sont des opérations d'appui institutionnel et 3 des études. Cinq des projets en cours ont été approuvés au cours du premier cycle des DSP (c-à-d 1996-1998), avec une moyenne de décaissements de 73%.
4. Sept (7) opérations attendent d'entrer en vigueur. Celles-ci représentent 18% du montant total des prêts (c-à-d 68,87 millions d'UC sur 376,5 millions). Une autre caractéristique des projets, c'est le temps qui s'écoule entre le démarrage d'un projet et son approbation par le Conseil. L'analyse révèle que le temps moyen d'entrée en vigueur des prêts était de 25,9 mois pour le DSP1, 19,75 mois pour le DSP2 et 11,6 mois pour le DSP3. S'agissant du dernier DSP, le temps réel ne sera naturellement connu que lorsque les projets auront démarré.
5. Le montant global des engagements net d'annulations était d'environ 73,88 millions d'UC, ventilés par secteur de la manière suivante : agriculture, 35% ; secteur social 31% ; multisecteur, 20% ; et secteur du transport, 14%. La répartition a traduit la priorité accordée à la réduction de la pauvreté et à la création d'un environnement propice au développement du secteur privé. Le total des décaissements effectués au titre du DSP1 est de 75%. Ce pourcentage est plutôt insatisfaisant étant donné que les projets ont entre 8 et 9 ans.
6. Le total des engagements au titre du DSP2 net d'annulations, s'est élevé à 133,07 millions d'UC, ventilés par secteur de la manière suivante : 37,9 % pour l'agriculture, 30 % pour le transport, 29,96 % au titre de l'appui aux réformes de politique et les 2,14 % restants pour le secteur social. Bien que les priorités initialement définies dans le DSP aient été maintenues, les approbations au titre des secteurs de l'agriculture et du transport

étaient supérieures aux prévisions. Ce qui, selon le DSP, témoigne des capacités d'absorption des deux secteurs. Les affectations ont donc été tirées par la demande. Les approbations en faveur du secteur social ont par contre été inférieures aux prévisions initiales. Le total des décaissements au titre du DSP2 est de 52%.

7. Le montant global des engagements au titre du DSP3, net d'annulations, s'élevait à 169,53 millions d'UC, ventilés par secteur de la manière suivante: secteur social, 49%, secteur du transport, 38%, secteur agricole, 8%, et le multisecteur, 5%. L'ensemble des décaissements effectués dans le cadre du DSP3 est de 28%.

Décaissements

8. Concernant les décaissements, l'analyse révèle que le total des décaissements pour l'ensemble du portefeuille en revue était de 46% du montant approuvé. Les décaissements au titre du DSP1 étaient de 75%, niveau plutôt insuffisant étant donné que les projets ont entre 8 et 9 ans. Pour le DSP2, les décaissements étaient de 52% et pour le DSP3, de 28%.

Ghana : Liste des opérations approuvées de janvier 1996 à mai 2005 par DSP et par secteur

ÉTAT DES PROJETS - PÉRIODE DSP 1996-1998

SECTEUR ET TITRE DU PROJET	SOURCE DES FONDS	APPROBATION	SIGNATURE	ENTRÉE EN VIGUEUR	TEMPS ÉCOULÉ ENTRE APPROBATION ET ENTREE EN VIGUEUR (EN MOIS)	CLÔTURE	ÉTAT
Secteur: Agriculture							
Développement petite hydraulique	Prêt FAD	04.12.1997	29.05.1998	25.01.2001	37	30.06.2005	En cours
Projet développement cultures vivrières	Prêt FAD	10.12.1997	29.05.1998	05.02.2001	38	30.06.2005	En cours
Etude agro-industrielle	Don FAD	09.09.1998	09.02.1999	25.08.2000	23	30.11.2001	Achévé
Secteur: Transport							
Aménagement route Achimota-Anyinam	Prêt FAD	15.12.1997	29.05.1998	26.12.2000	36	15.12.2005	En cours
Secteur: Social							
Réhabilitatio enseignement primaire	Prêt FAD	09.01.1997	22.07.1997	12.11.1999	34	30.06.2004	En cours
Projet réduction pauvreté	Prêt FAD	10.12.1997	29.05.1998	18.06.1999	18	31.03.2005	En cours
Secteur: Multisecteur							
Prêt soutien réforme économique	Prêt FAD	12.11.1998	23.12.1998	19.01.1999	2	31.03.2001	Achévé
Soutien institutionnel au ministère des Finances	Don FAD	28.10.1998	13.01.1999	09.05.2000	19	31.12.2005	En cours
Secteur: Industrie, Mines et Carrières							
Réhabilitation Sheraton Ambassador Hotel	Prêt BAD	16.12.1996					Terminé
El-din Salt Mill Limited	Prêt BAD	25.09.1996	18.07.1997			30.06.1998	Terminé

ÉTAT DES PROJETS - PÉRIODE DSP 1999-2001

SECTEUR ET TITRE DU PROJET	SOURCE DES FONDS	APPROBATION	SIGNATURE	ENTRÉE EN VIGUEUR	TEMPS ÉCOULÉ ENTRE APPROBATION ET ENTREE EN VIGUEUR (EN MOIS)	CLÔTURE	ÉTAT
Secteur: Agriculture							
Programme spécial sécurité alimentaire	Don FAD	17.05.2000	28.12.2000	17.08.2001	15	31.03.2004	Achevé
Etude développement plaines Afram	Don FAD	03.05.2000	28.12.2000	30.12.2002	32	31.10.2005	En cours
Projet développement anacarde	Prêt FAD	31.10.2000	08.03.2001		Non indiqué	30.06.2008	En cours
Riziculture des bas-fonds	Prêt FAD	18.05.2001	23.05.2001	17.05.2004	36	31.12.2007	En cours
Projet développement élevage	Prêt FAD	10.10.2001	02.08.2002	03.06.2003	20	31.12.2008	En cours
Secteur: Transport							
Aménagement route Tetteh Quarshie Circle Mamfe	Prêt FAD	11.12.2000	08.03.2001		Non indiqué	31.12.2005	En cours
Etude trois routes	Don FAD	20.10.1999	17.02.2000		Non indiqué	31.12.2004	Achevé
Secteur: Eau et assainissement							
Etude amelioration assainissement Accra	Don FAD	03.05.2000	28.12.2000	30.08.2001	15	31.07.2005	En cours
Secteur: Multisecteur							
Prêt soutien réforme économique (ERSO II)	Prêt FAD	29.03.2001	23.05.2001	17.07.2001	4	30.09.2002	Achevé
Renforcement capacités gouvernance et réduction pauvreté	Don FAD	14.11.2001	07.02.2002	20.06.2003	19	30.12.2005	En cours
Secteur: Finance							
Quatrième ligne de crédit pour développement agricole	Prêt FAD	14.07.1999	10.09.1999		Non indiqué	30.03.2005	Achevé
Programme services financiers ruraux	Prêt FAD	11.10.2000	08.03.2001	27.03.2002	17	31.12.2005	En cours

ÉTAT DES PROJETS - PÉRIODE DSP 2002-2004

SECTEUR ET TITRE DU PROJET	SOURCE DES FONDS	APPROBATION	SIGNATURE	ENTRÉE EN VIGUEUR	TEMPS ÉCOULÉ ENTRE APPROBATION ET ENTREE EN VIGUEUR (EN MOIS)	CLÔTURE	ÉTAT
Secteur: Agriculture							
Développement production huile de palm de GOPDC	Prêt BAD	12.12.2002	19.02.2003		Non indiqué	Non indiqué	Achevé
Projet entreprises rurales	Prêt FAD	12.12.2002	16.04.2003	28.01.2004	13	31.12.2011	En cours
Aménagement forêts communautaires	Prêt FAD	03.07.2002	16.04.2003	04.12.2003	17	31.12.2008	En cours
Projet vulgarisation riz NERICA - Ghana	Prêt FAD	26.09.2003	07.10.2003		Non indiqué	31.12.2010	Approuvé
Secteur: Transport							
Réhabilitation route Tema Aflao	Prêt FAD	17.04.2002	02.08.2002		Non indiqué	31.12.2006	En cours
Route Akatsi-Dzodze-Noepe (Akatsi-Akanu)	Prêt FAD	20.12.2002	18.07.2003		Non indiqué	31.12.2007	En cours
Infrastructure routière 2003	Don FAD	17.09.2003	01.04.2004	22.12.2004	15	31.12.2006	En cours
Infrastructure routière 2003	Prêt FAD	17.09.2003	01.04.2004	22.12.2004	15	31.12.2009	En cours
Infrastructure routière 2003	Prêt FSN	17.09.2003	01.04.2004	22.12.2004	15	31.12.2009	En cours
Secteur: Eau et assainissement							
Programme eau et assainissement rural	Don FAD	08.09.2004	13.10.2004		Non indiqué	30.06.2009	En cours
Secteur: Social							
Réhabilitation services santé III	Don FAD	30.10.2002	04.06.2003		Non indiqué	31.12.2008	Approuvé
Réhabilitation services santé III	Prêt FAD	30.10.2002	04.06.2003	30.03.2004	5	31.12.2008	Approuvé
Proj. soutien écoles sec. deuxième cycle- III	Don FAD	24.09.2003	01.04.2004		Non indiqué	31.12.2008	Approuvé
Proj. soutien écoles sec. deuxième cycle- III	Prêt FAD	24.09.2003	01.04.2004		Non indiqué	Non indiqué	Approuvé
Secteur: Multisecteur							
Prêt soutien réduction pauvreté	Prêt FAD	22.10.2003	05.11.2003	17.12.2003	2	31.12.2004	Achevé
Secteur: Finance							
Ligne de crédit à CAL Merchant Bank	Prêt BAD	10.07.2002	17.12.2002	18.06.2003	11	31.12.2004	Achevé

DÉCAISSEMENTS AU TITRE DES PROJETS – PÉRIODE DSP 1996-1998

SECTEUR ET TITRE DU PROJET	MONTANT APPROUVÉ (UC)	ANNULATION (UC)	MONTANT NON DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT NET DU PRÊT (UC)	% DÉCAISSÉ (UC)
Secteur: Agriculture						
1 Développement petite hydraulique	15 000 000	0,00	9 516 637,28	5 483 362,72	15 000 000,00	36,56
2 Projet développement cultures vivrières	10 000 000	0,00	5 417 455,90	4 582 544,10	10 000 000,00	45,83
3 Etude agro-industrielle	702 100	122,07	0,00	701 977,93	701 977,93	100,00
TOTAL PARTIEL: AGRICULTURE	25 702 100	122,07	14 934 093,18	10 767 884,75	25 701 977,93	41,90
Secteur: Transport						
1 Aménagement route Achimota-Anyinam	10 000 000	0,00	2 761 550,42	7 238 449,58	10 000 000,00	72,38
TOTAL PARTIEL: TRANSPORT	10 000 000	0,00	2 761 550,42	7 238 449,58	10 000 000,00	72,3
Secteur : Eau et assainissement						
TOTAL PARTIEL: EAU ET ASSAINISSEMENT	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Secteur : Social						
1 Réhabilitation enseignement primaire	12 000 000	0,00	86 885,12	11 913 114,88	12 000 000,00	99,28
2 Projet réduction de la pauvreté	11 000 000	0,00	64 499,67	10 935 500,33	11 000 000,00	99,41
TOTAL PARTIEL: SECTEUR SOCIAL	23 000 000	0,00	151 384,79	22 848 615,21	23 000 000,00	99,3
Secteur : Multisecteur						
1 Prêt soutien réforme économique	13 600 000	419 924,33	0,00	13 180 075,67	13 180 075,67	100,00
2 Soutien institutionnel au ministère des Finances	2 000 000	0,00	345 946,37	1 654 053,63	2 000 000,00	82,7
TOTAL PARTIEL: MULTI-SECTEUR	15600000	419 924,33	345 946,37	14 834 129,30	15 180 075,67	97,7
Secteur : Finance						
TOTAL PARTIEL: FINANCE	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Secteur : Industrie, Mines et Carrières						
1 Réhabilitation Sheraton Ambassador Hotel	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 El-din Salt Mill Limited	825 000	825 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PARTIEL: INDUSTRIE,MINES & CARRIERES	825000	825 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GENERALE DSP 1996 - 1998	75 127 100	1 245 046,40	18 192 974,76	55 689 078,84	73 882 053,60	75,4
VENTILATION PAR SECTEUR (%)						
Agriculture	34,2	0	82,1	19,4	34,8	
Transport	13,3	0	15,2	13,00	13,58	
Eau et assainissement	0	0	0,00	0,00	0,00	
Secteur social	30,6	0	0,8	41,00	31,2	
Multisecteur	20,8	33,7	1,9	26,6	20,5	
Finance	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Industrie, Mines et Carrières	1,1	66,3	0,00	0,00	0,00	
Durée moyenne d'entrée en vigueur du prêt						
Répartition du prêt par source (%)						
Prêt FAD	95,3	33,7	98,1	95,8	96,3	75,0
Don FAD	3,6	0,00	1,9	4,2	3,7	87,2
Prêt BAD	1,1	66,3	0,00	0,00	0,00	0,00

DÉCAISSEMENTS AU TITRE DES PROJETS – PÉRIODE DSP 1999-2001

	SECTEUR ET TITRE DU PROJET	MONTANT APPROUVÉ (UC)	ANNULATION (UC)	MONTANT NON DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT NET DU PRÊT (UC)	% DÉCAISSÉ (UC)
	Secteur : Agriculture						
1	Projet pilote programme spécial sécurité alimentaire	711 180	1 277,21	0,00	709 902,79	709 902,79	100,00
2	Etude développement plaines Afram	619 395	0,00	329 273,07	290 121,93	619 395,00	46,84
3	Projet développement anacarde	9 890 000	0,00	7 959 660,30	1 930 339,70	9 890 000,00	19,52
4	Riziculture des bas-fonds	15 000 000	0,00	14 802 423,08	197 576,92	15 000 000,00	1,32
5	Projet développement élevage	19 580 000	0	18 517 103,30	1 062 896,70	19 580 000,00	5,43
	TOTAL PARTIEL: AGRICULTURE	45 800 575	1 277,21	41 608 459,75	4 190 838,04	45 799 297,79	9,2
	Secteur : Transport						
1	Aménagement route Tetteh Quarshie Circle Mamfe	25 000 000	0,00	17 696 009,59	7 303 990,41	25 000 000,00	29,22
2	Etude trois routes	1 160 000	0,00	731 999,76	428 000,24	1 160 000,00	36,9
	TOTAL PARTIEL: TRANSPORT	26 160 000	0,00	18 428 009,35	7 731 990,65	26 160 000,00	29,6
	Secteur : Eau et assainissement						
1	Etude amélioration assainissement Accra	950 000	0,00	353 400,31	596 599,69	950 000,00	62,8
	TOTAL PARTIEL: EAU ET ASSAINISSEMENT	950 000	0,00	353 400,31	596 599,69	950 000,00	62,8
	Secteur : Social						
	TOTAL PARTIEL: SECTEUR SOCIAL	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Secteur : Multisecteur						
1	Prêt soutien réforme économique (ERSO II)	39 000 000	415 857,18	0,00	38 584 142,82	38 584 142,82	100,00
2	Renforcement capacités gouvernance et réduction de la pauvreté	3 000 000	0,00	2 222 675,68	777 324,32	3 000 000,00	25,91
	TOTAL PARTIEL: MULTISECTEUR	42 000 000	415 857,18	2 222 675,68	39 361 467,14	41 584 142,82	94,7
	Secteur : Finance						
1	Quatrième ligne de crédit pour développement agricole	15 000 000	0,00	13 789,14	14 986 210,86	15 000 000,00	99,91
2	Programme services financiers ruraux	3 580 000	0,00	1 444 415,18	2 135 584,82	3 580 000,00	59,65
	TOTAL PARTIEL: FINANCE	18 580 000	0,00	1 458 204,32	17 121 795,68	18 580 000,00	92,2
	Secteur : Industrie, Mines et Carrières						
	TOTAL PARTIEL: INDUSTRIE, MINES & CARRIERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL GENERAL DSP 1999 - 2001	133 490 575	417 134,39	64070749,41	69 002 691,20	133 073 440,61	51,6
	VENTILATION PAR SECTEUR (%)						
	Agriculture	34,3	0,3	64,97	6,1	34,4	
	Transport	19,6	0,00	28,8	11,2	19,7	
	Eau et assainissement	0,76	0,00	0,5	0,9	0,7	
	Secteur social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Multisecteur	31,5	99,7	3,5	57	31,2	
	Finance	13,95	0,00	2,3	24,8	14	
	Industrie, Mines et Carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Durée moyenne d'entrée en vigueur du prêt						
	Répartition du prêt par source (%)						
	Prêt FAD	95,2				95,2	
	Don FAD	4,8				4,8	
	Prêt BAD	0,00				0,00	

DÉCAISSEMENTS AU TITRE DES PROJETS – PÉRIODE DSP 2002-2004

	SECTEUR ET TITRE DU PROJET	MONTANT APPROUVÉ (UC)	ANNULATION (UC)	MONTANT NON DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT DÉCAISSÉ (UC)	MONTANT NET DU PRÊT (UC)	% DÉCAISSÉ (UC)
	Secteur : Agriculture						
1	Développement production huile de palme de GOPDC	7 140 000,00	0,00	0,00	7 140 000,00	7 140 000,00	100,00
2	Projet entreprises rurales	7 500 000,00	0,00	7 408 384,14	91 615,86	7 500 000,00	1,22
3	Aménagement forêts communautaires	7 000 000,00	0,00	6 264 328,62	735 671,38	7 000 000,00	10,51
4	Projet vulgarisation riz NERICA - Ghana	2 650 000,00	0,00	2 650 000,00	0,00	2 650 000,00	0,00
	TOTAL PARTIEL: AGRICULTURE	24 290 000,00	0,00	16 322 712,76	7 967 287,24	24 290 000,00	32,8
	Secteur : Transport						
1	Aménagement route Tema Aflao	14 700 000,00	0,00	14 700 000,00	0,00	14 700 000,00	0,00
2	Route Akatsi-Dzodze-Noepe (Akatsi-Akanu)	12 720 000,00	0,00	12 720 000,00	0,00	12 720 000,00	0,00
3	Infrastructure routière 2003	800 000,00	0,00	800 000,00	0,00	800 000,00	0,00
4	Infrastructure routière 2003	18 000 000,00	0,00	18 000 000,00	0,00	18 000 000,00	0,00
5	Infrastructure routière 2003	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00	0,00
	TOTAL PARTIEL: TRANSPORT	49 220 000,00	0,00	49 220 000,00	0,00	49 220 000,00	0,00
	Secteur : Eau et assainissement						
1	Programme eau et assainissement rural	12 800 000,00	0,00	12 800 000,00	0,00	12 800 000,00	0,00
	TOTAL PARTIEL: EAU ET ASSAINISSEMENT	12 800 000,00	0,00	12 800 000,00	0,00	12 800 000,00	0,00
	Secteur : Social						
1	Réhabilitation services santé III	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00
2	Réhabilitation services santé III	17 640 000,00	0,00	17 640 000,00	0,00	17 640 000,00	0,00
3	Proj. soutien écoles sec. deuxième cycle - III	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00	0,00
4	Proj. soutien écoles sec. deuxième cycle - III	20 000 000,00	0,00	19 937 085,35	62 914,65	20 000 000,00	0,31
	TOTAL PARTIEL: SECTEUR SOCIAL	43 640 000,00	0,00	43 577 085,35	62 914,65	43 640 000,00	0,14
	Secteur : Multisecteur						
1	Prêt soutien réduction pauvreté	34 580 000,00	0,00	33 977,05	34 546 022,95	34 580 000,00	99,90
	TOTAL PARTIEL: MULTISECTEUR	34 580 000,00	0,00	33 977,05	34 546 022,95	34 580 000,00	100
	Secteur : Finance						
1	Ligne de crédit à CAL Merchant Bank	5 000 000,00	0,00	0,00	5 000 000,00	5 000 000,00	100,00
	TOTAL PARTIEL: FINANCE	5 000 000,00	0,00	0,00	5 000 000,00	5 000 000,00	100,00
	Secteur : Industrie, Mines et Carrières						
	TOTAL PARTIEL: INDUSTRIE, MINES & CARRIERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL GENERAL DSP 2002 - 2004	169 530 000,00	0,00	121 953 775,16	47 576 224,84	169 530 000,00	28,06
	REPARTITION PAR SECTEUR (%)						
	Agriculture	14,3	0,00	13,4	16,7	14,3	
	Transport	29	0,00	40,4	0,00	29,00	
	Eau et assainissement	7,6	0,00	10,5	0,00	7,6	
	Secteur social	25,7	0,00	35,75	0,1	25,7	
	Multisecteur	20,4	0,00	0,00	72,6	20,4	
	Finance	2,9	0,00	0,00	10,5	2,9	
	Industrie, Mines & Carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Durée moyenne d'entrée en vigueur du prêt						
	Répartition du prêt par source (%)						
	Prêt FAD	79,5			74,5	79,5	
	Don FAD	11,6			0,00	11,6	
	Prêt BAD	7,2			25,5	7,2	
	Prêt FSN	1,8			0,00	1,8	

ÉCHELLE DE NOTATION

La Banque utilise dans le cadre de ses opérations, une échelle de notation à 4 niveaux, une pratique qui a été transposée aux évaluations rétrospectives. Les notes vont de très satisfaisant (4 points), satisfaisant (3 points), peu satisfaisant (2 points) à très insatisfaisant (1 point). Il y a lieu de poursuivre l'utilisation de l'échelle de notation à 4 niveaux en vue d'assurer, au sein de la Banque, une constance dans la notation tout au long du cycle du projet. Quant à l'EAP, il importe de maintenir une cohérence dans les notes attribuées à chacun des éléments constituant les trois dimensions. Il est proposé la notation suivante qui devrait permettre d'appréhender la performance de chaque élément.

Pertinence de la stratégie

- Très pertinent (4 points)
- Pertinent (3 points)
- Sans pertinence (2 points)
- Sans la moindre pertinence (1 point)

Efficacité

- Très satisfaisant (4 points)
- Satisfaisant (3 points)
- Insatisfaisant (2 points)
- Très insatisfaisant(1 point)

Durabilité

- Très probable (4 points)
- Probable (3 points)
- Improbable (2 points)
- Très improbable (1 point)

Développement institutionnel

- Élevé (4 points)
- Substantiel (3 points)
- Modeste (2 points)
- Insignifiant (1 point)

Efficience

- Très efficient (4 points)
- Efficient (3 points)
- Insuffisant (2 points)
- Très insuffisant (1 point)

Ces critères seront notés ainsi qu'il est indiqué ci-dessus⁶, mais il importe dans le même temps d'expliquer ce que signifie chacun de ces termes⁷. *Pertinence* définit la mesure dans laquelle la stratégie adoptée par la Banque, laquelle a orienté son intervention dans un pays donné est pertinente au regard des problèmes de développement du pays, tels qu'identifiés par l'évaluation ex post. *Efficacité* s'entend de la réalisation des objectifs de l'intervention, mesurée par rapport aux objectifs définis dans le DSP. *Durabilité* désigne la mesure dans laquelle les réalisations des interventions peuvent être viables au-delà de la période du programme. *Développement institutionnel* est un concept qui décrit la mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont renforcé la capacité d'un pays à assurer la gestion de certains aspects, entre autres : la gestion économique, la structure du secteur public, principalement la fonction publique, la solidité institutionnelle du secteur financier, les systèmes juridiques, réglementaires et judiciaires, les systèmes de suivi-évaluation, la coordination de l'aide, la responsabilité financière, le renforcement des capacités des ONG, le capital social et environnemental. *Efficiences* désigne la mesure du coût par unité des bénéfices générés. Il peut s'avérer difficile de mesurer le dernier élément (efficiences), du moins pour l'instant, d'autant plus qu'actuellement, les coûts ne sont pas attribués à des activités. Toutefois, la création, dans le cadre des processus budgétaires de la Banque, de centres de coûts, devrait permettre à l'avenir de déterminer plus aisément les coûts (personnel et durée des services de consultant) afin d'élaborer le DSP, au regard d'une analyse comparative de la situation dans des pays de la même région ou de même niveau de développement. Ainsi, pour le moment, ce concept se limitera à tenter, par exemple, de déterminer s'il y a eu des dépassements de coûts et de délais dans l'exécution du programme.

⁶ L'échelle de notation est expliquée à l'annexe I.

⁷ Voir l'annexe III pour les détails, ainsi qu'ils ont été recommandés par le Groupe de coopération pour les évaluations et les Banques multilatérales de développement.

NOTES DÉTAILLÉES PAR SECTEUR

Notes détaillées par secteur

	<i>PERTINENCE</i>	<i>EFFICACITÉ</i>	<i>EFFICIENCE</i>	<i>NOTE DES RÉSULTATS</i>
SECTEUR				
Agriculture	3	3	2	3
Transport	3	3	2	2,7
Secteur social	4	3	2	3
Multisecteur	4	3	3	3,3
Eau et assainissement	3	3	2	2,7
GÉNÉRAL	3,4	3	2,2	2,8
OBSERVATIONS	<i>PERTIENT</i>	<i>SATISFAISANT</i>	<i>INEFFICIENT</i>	<i>SATISFAISANT</i>

	<i>DEV. INSTITUTIONNEL</i>	<i>DURABILITÉ</i>
SECTEUR		
Agriculture	3	3
Transport	2	3
Secteur social	2	3
Multisecteur	3	3
Eau et assainissement	3	3
GÉNÉRAL	2,6	3
OBSERVATIONS	<i>SUBSTANTIEL</i>	<i>PROBABLE</i>

GHANA – RÉCAPITULATIF DES NOTES DE PERFORMANCE

Critère d'évaluation	Activité	Note
Pertinence	Stratégie	Satisfaisant
Efficacité	Transport	Satisfaisant
	Secteur social	Satisfaisant
	Eau et assainissement	Satisfaisant
	Agriculture	Satisfaisant
	Multisecteur	Satisfaisant
Efficience	Transport	Insatisfaisant
	Secteur social	Insatisfaisant
	Eau et assainissement	Insatisfaisant
	Agriculture	Insatisfaisant
	Multisecteur	Satisfaisant
Durabilité	Transport	Probable
	Secteur social	Probable
	Eau et assainissement	Probable
	Agriculture	Probable
	Multisecteur	Probable
Développement institutionnel	Transport	Modeste
	Secteur social	Modeste
	Eau et assainissement	Substantiel
	Agriculture	Substantiel
	Multisecteur	Substantiel
Résultat général du secteur		Satisfaisant
Piliers	Stabilisation macroéconomique	Satisfaisant
	Croissance économique	Satisfaisant
	Développement humain	Insatisfaisant
Attribution	Performance de la Banque	Satisfaisant
	Performance du Gouvernement du Ghana	Satisfaisant
Objectif général du programme (Piliers)		Satisfaisant
Résultat général		Satisfaisant