

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLÉS

I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du projet : P-GH-H00-001	Intitulé du projet : Projet de services financiers en milieu rural	Pays : Ghana	Taux de décaissement : 100 % août 2010	Date d'envoi du RAP à PCR@afdb.org
Instrument(s) de prêt : PRÊT DU SECTEUR PUBLIC (FAD)		Secteur : AGRICULTURE ET AGRO-INDUSTRIE	Catégorie environnementale	
Engagement initial : 3.580.000,00	Montant annulé : néant	Montant décaissé : 3.580.000,00	% décaissé : 100%	
Emprunteur : MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PLANIFICATION ÉCONOMIQUE				
Organe(s) d'exécution : Bank of Ghana (BdG)				
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : BANQUE MONDIALE (3,71 MILLIONS UC) ; FIDA (7,50 MILLIONS UC) ; GOUVERNEMENT DU GHANA & BÉNÉFICIAIRES (2,18 MILLIONS UC)				

II. DATES CLÉS

Note de concept du projet Approuvé par Ops. Com.: 01.02. 2000	Rapport d'évaluation approuvé par Ops. Com.: 14.02.2000	Approbation par le Conseil d'administration : 11.10.2000	
Restructuration(s) :			
	Date initiale	Date effective	Nombre de mois d'écart [entre la date initiale et la date effective]
ENTRÉE EN VIGUEUR	30.11.2001	27.03.2002	16
REVUE À MI-PARCOURS	15.02.2003	30.03.2005	24
CLÔTURE	31.12.2006	31.12.2007	12

III. RÉSUMÉ DES NOTES

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	NOTES
RENDEMENT DU PROJET	Réalisations	3
	Résultats	3

	Respect des calendriers	2
	RENDEMENT GENERAL DU PROJET	3
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de préparation	3
	Supervision	3
	PERFORMANCE GENERALE DE LA BANQUE	3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	2
	Mise en œuvre	3
	PERFORMANCE GENERALE DE L'EMPRUNTEUR	3

IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	A L'APPROBATION	A L'ACHÈVEMENT
Directeur régional	M. O. OGUNGOBI	M. J. LITSE
Directeur sectoriel	M. E. G. TAYLOR-LEWIS	M. A. ABOU-SABAA
Chef de projet	Mme M. W. KARURI	M. A. DIAW
Chef de l'équipe du RAP		M. P. BOAHEN

B. CONTEXTE DU PROJET

Faire un résumé du bien-fondé de l'assistance de la Banque. Indiquer

- sur quel défi du développement porte le projet,
- la stratégie générale de l'emprunteur pour relever ce défi,
- les activités de la Banque dans ce(s) pays et dans ce secteur durant l'année passée et performance, et
- les activités en cours financées par la Banque et d'autres sources extérieures qui complètent, font doublon ou se rapportent au projet.

Citer les sources concernées. Commenter la solidité et la cohérence de cette justification.

[300 mots au plus. Tout autre propos pertinent sur les origines et l'historique du projet doit être, si besoin, présenté à l'annexe 5 intitulée « Description du Projet »]

Selon les estimations, 80 % de la population du Ghana (soit 17,5 millions de personnes) vivent en milieu rural. Les secteurs ruraux seraient source d'emploi et de revenu pour 60 % de la population totale, et représentent 39 % du PIB. On estime également que près de 30 % de la population rurale vivent en dessous du seuil de pauvreté, dont une majorité de femmes. Le gouvernement ghanéen a donc placé le développement et l'accroissement de la productivité et de la compétitivité du secteur rural au cœur de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et de croissance accélérée. De plus, il est conscient que le fait d'exploiter les ressources disponibles dans les zones rurales donnera l'impulsion dont le pays a tant besoin pour accélérer sa croissance et lutter contre la pauvreté. L'insuffisance des services financiers en milieu rural compte est l'un des principaux obstacles à un développement accru et durable du secteur rural. Le gouvernement ghanéen est donc particulièrement favorable aux projets qui visent à améliorer l'accès, la portée et la couverture de ce type de services financiers, en plus des infrastructures et équipements collectifs, à faciliter l'accès aux technologies agricoles, à développer les capacités des ressources humaines et à renforcer celles des institutions rurales.

La stratégie du gouvernement pour accélérer la croissance et réduire la pauvreté dans le cadre plus large du développement du pays, à savoir sa Vision 2020, vise à promouvoir l'intermédiation financière rurale en renforçant les activités de proximité et en élargissant le champ des bénéficiaires en milieu rural. Pour atteindre cet objectif, le projet s'attachera à :

- (i) promouvoir le secteur formel/informel de la microfinance, par une densification des réseaux et un renforcement des capacités;
- (ii) renforcer la capacité globale des banques rurales d'intermédiation, en apportant des améliorations technologiques, en développant les ressources humaines et en créant un organisme de coordination chargé de surmonter les difficultés techniques et institutionnelles dues à la nature uniforme du système bancaire en milieu rural et qui entravent la réalisation du plein potentiel de ces banques et leur contribution au développement économique ;
- (iii) favoriser les relations entre les secteurs formel/informel de la finance pour l'instauration d'un cadre propice à l'intervention des banques commerciales dans le secteur rural, par le biais des investissements dans les infrastructures rurales et les services agricoles, en vue d'accroître la productivité du secteur, donc de le rendre attractif pour le secteur bancaire commercial.

Le gouvernement ghanéen a déjà mis en œuvre un certain nombre de politiques et stratégies visant à favoriser la croissance économique et la réduction de la pauvreté, dont un grand nombre comportent des éléments de finance rurale. Dans

certaines, la finance rurale était une finalité, tandis que pour d'autres elle était un instrument pour atteindre des buts distincts. D'autres stratégies encore considéraient le bon fonctionnement du secteur financier en zone rurale comme l'une des conditions nécessaires, quoique secondaire, pour réaliser les objectifs fixés, mais ne prévoyait rien pour que cette condition soit effectivement remplie.

En 1996, l'Association des banques rurales (ARB) a commandé une étude pour faire le bilan de la situation des banques communautaires et rurales (BCR) au Ghana et recommander des solutions s'inspirant de l'expérience des systèmes bancaires ruraux aux Philippines et au Danemark. L'étude a mis en évidence les principaux obstacles auxquels sont confrontées les BCR et a recommandé :

- a) mise en place d'une banque de tutelle chargée de fournir les services d'appui bancaire indispensables aux BCR ;
- b) amélioration directe des opérations des BCR pour les rendre plus compétitives et rentables et pour répondre efficacement

aux besoins de la clientèle des zones rurales.

Les conclusions et recommandations de l'étude de 1996 et la revue de suivi de 1998 ont fait naître l'idée du présent projet. En effet, le gouvernement ghanéen a demandé au Groupe de la Banque d'étudier la possibilité de cofinancer avec la Banque mondiale la mise en place d'une structure de coordination chargée de superviser les opérations des BCR au Ghana. Le projet a été porté à l'attention de la Banque pour la première fois lors des consultations régulières de bailleurs de fonds, durant l'évaluation de la quatrième ligne de crédit à la Banque de développement agricole, en juillet 1998.

Plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux interviennent dans le secteur financier au Ghana. Toutefois, leurs opérations sont orientées par les avantages comparatifs de chacun des donateurs et leur stratégie de développement rural. Les interventions du Groupe de la Banque dans le secteur financier au Ghana consistent en quatre lignes de crédit, toutes par le canal de la Banque de développement agricole.

Les autres interventions sont le Projet d'irrigation de Kpong et le Projet d'irrigation à petite échelle, qui toutes deux comportent une composante crédit et ont été opérationnalisées par le biais de la Banque de développement agricole. La Banque mondiale (IDA) a centré ses interventions sur la réforme du secteur financier dans son ensemble. Ce sont notamment le projet FINSAP (programme d'ajustement du secteur financier) et le prêt au secteur financier en milieu rural (tous deux achevés), opérationnalisés via la BdG. Les interventions du FIDA dans le secteur financier ciblaient essentiellement les institutions locales de microfinance.

C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE

1. Enoncer l'(les) objectif(s) de développement du projet (tel(s) que présenté(s) dans le rapport d'évaluation).

Le projet de services financiers en milieu rural a pour objectif de renforcer les capacités des établissements financiers ruraux afin de les rendre plus efficaces en intermédiation et accélérer ainsi la croissance et la réduction de la pauvreté dans les zones rurales. La composante 'appui institutionnel aux banques communautaires et rurales' proposée au financement du FAD vise spécifiquement à renforcer les capacités de ces banques, et notamment améliorer leur efficacité et la qualité de leurs services.

2. Décrire les <u>principales</u> composantes du projet en indiquant comment chacune contribuera à la réalisation des objectifs du projet.			
La composante 'appui institutionnel aux banques communautaires et rurales' financée par le FAD est axée sur le renforcement des capacités des BCR dans les domaines suivants :			
<ul style="list-style-type: none"> i) ressources humaines ; ii) procédures et contrôles internes ; iii) liaisons de communication ; iv) information sur la gestion et établissement des rapports. 			
3. Evaluer brièvement (deux phrases au plus) les <u>objectifs du projet</u> sous trois angles : noter l'évaluation, en utilisant l'échelle de notation fournie à l'annexe 1.			
CARACTERISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		EVALUATION	NOTE
PERTINENTS	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays.	Le projet vise à appuyer le développement d'un secteur financier à la fois robuste et dynamique dans les zones rurales au Ghana, qui à son tour facilite la mise en œuvre programme gouvernemental en faveur d'une croissance accélérée, du développement agricole et de la réduction de la pauvreté, le cadre global de développement du pays esquissé dans la "Vision 2020".	3
RÉALISABLES	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	La participation et l'appui des cofinanciers (Banque mondiale et FIDA) rendent l'objectif général du projet réalisable dans les délais envisagés.	3
COHÉRENTS	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Le projet de services financiers en milieu rural cadre parfaitement avec le document de stratégie pays (DSP) de la Banque de mars 2000, qui vise une croissance économique globale et une réduction durable de la pauvreté au moyen de la stabilité économique, de l'instauration d'un cadre propice à la participation de l'ensemble du secteur privé au développement économique et de l'assurance d'un développement socioéconomique diversifié par la décentralisation des services de base.	3
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Le projet s'inscrit dans l'optique des priorités générales de la Banque de renforcement de la croissance économique et du développement en Afrique.	3
4. Résumer le cadre logique. En l'absence de cadre logique, prière de remplir le tableau ci-dessous, en indiquant l'objectif de développement global du projet, les <u>principales</u> composantes (deux au minimum) du projet, les <u>principales</u> activités (deux au minimum) de chaque composante, les réalisations et les résultats attendus ainsi que les indicateurs de mesure des résultats. Ajouter des lignes supplémentaires pour les composantes, les activités, les réalisations ou les résultats, le cas échéant.			

COMPOSANTES	ACTIVITÉS	RÉSULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS À MESURER
Composante 1 : Renforcement des capacités du secteur financier informel	<u>Activité 1</u> : développer, organiser et former les groupes communautaires et les associations pour améliorer leur capacité à mobiliser l'épargne et à accéder au crédit de sources formelles	<u>Résultat 1</u> : les institutions financières rurales informelles ont les moyens d'élargir les services aux clients des zones rurales	<u>Rendement 1</u> : augmentation du montant total de dépôts	Nombre de groupes informels organisés et formés (par genre) ; nombre de clients couverts par les IMF rurales ; total des dépôts mobilisés par les IMF rurales
	<u>Activité 2</u> : dispenser une formation aux institutions de microfinance ayant une clientèle rurale et les aider à établir des liens avec des sources de financement plus formelles	<u>Résultat 2</u> : les capacités des institutions de microfinance sont renforcées	<u>Rendement 2</u> : amélioration de la fourniture de services	Nombre de groupes d'IMF rurales ayant accès au crédit émanant des BCR ; nombre de clients et pourcentage de femmes sur la totalité des emprunteurs
Composante 2 : consolidation institutionnelle – banque de tutelle	<u>Activité 1</u> : fournir une assistance technique par l'intermédiaire de spécialistes internationaux formés et expérimentés, pour aider à l'établissement, à la formation et à la mise en service de la banque de tutelle du réseau de BCR	<u>Résultat 1</u> : la banque de tutelle est établie comme cadre institutionnel pour la fourniture de services communs aux BCR	<u>Rendement 1</u> : rationalisation et amélioration des services aux banques rurales	Hausse du pourcentage d'épargne et de dépôt en milieu rural dans les BCR membres ; nombre de BCR qui respectent les ratios de fonds propres
	<u>Activité 2</u> : soutenir les activités initiales de renforcement des capacités, de logistique (installations, communications, etc.) et autres activités de mise en route de la banque de tutelle	<u>Résultat 2</u> : la banque de tutelle de l'ARB est en place	<u>Rendement 2</u> : amélioration de la rentabilité des banques rurales	Niveau de rentabilité de la banque de tutelle ; nombre de BCR qui ont souscrits à des actions entières dans la banque de tutelle ; nombre de BCR recevant des services de la banque de tutelle

Composante 3 : appui institutionnel à BdG/MdF	<u>Activité 1</u> : fournir un appui à la BdG, en particulier à son service de supervision bancaire (BSD) et à son service d'inspection du financement rural (RFID),	<u>Résultat 1</u> : les services spécialisés de la BdG sont dotés des moyens nécessaires	<u>Rendement 1</u> : amélioration de la surveillance et de la supervision en temps utiles de la BOG	Nombre de BCR supervisées chaque année Nombre d'agents du BSD formés à l'utilisation du programme de suivi informatique.
	<u>Activité 2</u> : former le personnel et développer ses compétences, notamment en matière de technologies de l'information	<u>Résultat 2</u> : les capacités du service de supervision de la BOG sont renforcées	<u>Rendement 2</u> : coordination effective des initiatives de microfinance, y compris de GHAMFIN	Nombre d'entités de microfinance aidées par GHAMFIN ; nombre de membres d'IMF rurales formés
Composante 4 : Appui institutionnel aux banques communautaires et rurales	<u>Activité 1</u> : former le personnel clé en particulier à la gestion, à la comptabilité, à l'analyse du crédit en milieu rural et aux technologies de l'information	<u>Résultat 1</u> : les capacités des ressources humaines des BCR sont renforcées	<u>Rendement 1</u> : amélioration de l'administration des prêts	Nombre de clients et pourcentage de femmes sur le nombre total d'emprunteurs ; hausse du pourcentage des taux de remboursement des prêts dans les BCR ; hausse du pourcentage de l'épargne rurale et du dépôt des BCR membres
	<u>Activité 2</u> : restructurer les banques rurales	<u>Résultat 2</u> : les banques rurales sont restructurées et coopèrent entre elles	<u>Rendement 2</u> : accroissement de la rentabilité des banques rurales	Nombre de BCR restructurées avec succès ; nombre de BCR rentables ; hausse du pourcentage de rentabilité annuelle des BCR.

5. Pour chaque dimension du cadre logique, indiquer brièvement (deux phrases au plus) dans quelle mesure le cadre logique a contribué à la réalisation des objectifs mentionnés ci-après. Noter l'évaluation en utilisant l'échelle de notation fournie à l'annexe 1. En l'absence de cadre logique, attribuer à cette section la note 1.

CARACTERISTIQUES DU CADRE LOGIQUE		EVALUATION	NOTE
LOGIQUE	a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	Le cadre prévoit un rapport clair entre les contributions et les résultats pour l'atteinte des différents niveaux d'objectifs, en comparaison avec les hypothèses de départ. En revanche, les rendements escomptés n'étaient pas définis de façon satisfaisante.	2
MESURABLE	b) Enonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.	Dans l'ensemble, le cadre énonce les objectifs de manière mesurable et quantifiable ; cependant des objectifs spécifiques n'ont pas été fixés en matière de revenu.	2
DÉTAILLÉ	c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.	Le cadre mentionne clairement les risques et les hypothèses clés. En revanche, les risques liés au cofinancement ne sont pas anticipés.	2

D. RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

I. RÉSULTATS OBTENUS

Dans le tableau ci-dessous, évaluer pour chaque principale activité, les réalisations par rapport aux résultats prévisionnels, en se fondant sur le cadre logique présenté à la Section C. Noter le degré de réalisation des résultats attendus. Pondérer les notes en fonction de la proportion approximative des activités dans le coût du projet. La somme des notes pondérées s'affichera automatiquement et correspondra à la somme des notes pondérées. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

PRINCIPALES ACTIVITÉS		Note de l'évaluation	Proportion des coûts du projet en pourcentage (tel que mentionné dans le rapport d'évaluation)	Note pondérée
Résultats attendus	Résultats obtenus			
1. 115 institutions financières informelles des zones rurales ont les moyens d'élargir les services qu'elles proposent aux clients de ces zones.	127 banques communautaires et rurales reçoivent les services de la banque de tutelle et proposent des services améliorés à leurs clients.	3	27	0,81
2. La banque de tutelle est établie comme cadre institutionnel global pour la fourniture de services communs aux BCR.	La banque de tutelle de l'ARB est en place.	3	44	1,32
3. Les capacités du service de supervision de la BdG sont renforcées.	Le personnel du BSD est formé à l'utilisation d'un programme informatique de suivi.	3	7	0,21
4. 115 banques rurales ont été restructurées et sont intégrées dans un réseau.	116 des 127 BCR ont souscrit des actions entières et coopèrent avec la banque de tutelle de l'ARB.	4	22	0,88
NOTE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]				3

Cocher ici pour ignorer la note calculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée

3

II. RENDEMENTS OBTENUS

1. En utilisant les données de suivi disponibles, évaluer la réalisation des rendements attendus. Importer les rendements attendus du cadre logique présenté dans la section C. Attribuer une note pour le degré de réalisation des rendements attendus. La note générale des rendements sera automatiquement calculée et correspondra à la moyenne des notes de l'évaluation. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

RENDEMENTS		Note de l'évaluation
Prévisions	Réalisations	
<p><u>Composante 1 : Renforcement des capacités du secteur financier informel</u> Rendement 1 : augmentation du total de dépôts (330.000 déposants supplémentaires, dont 200.000 femmes) Rendement 2 : amélioration de la fourniture de services</p>	<p>Le nombre total de déposants (en 2001) est passé de 1.129.316 à 2.670.618 fin 2007 ; le montant total des dépôts est passé de 66,7 m GHC en 2002 à 324,3 m GHC en septembre 2008, soit une augmentation de 386 %. Le nombre total d'emprunteurs est passé de 139.325 en 2001 à 590.161 fin 2007. Un total de 10.687 utilisateurs finaux ont été formés (dont 46 % de femmes et 54 % d'hommes). Fin 2007, 59 % des emprunteurs étaient des femmes.</p>	3
<p><u>Composante 2 : renforcement institutionnel – banque de tutelle</u> Rendement 1 : rationalisation et amélioration des services aux banques rurales. Rendement 2 : amélioration de la rentabilité des banques rurales</p>	<p>Le montant total annuel de l'épargne mobilisée par les BCR est passé de 38,13 millions GHC en 2001 à 314,51 millions GHC en juin 2008 ; le montant total des dépôts est passé de 66,7 m GHC en 2002 à 324,3 m GHC en septembre 2008, soit une augmentation de 386 %. Le nombre de BCR satisfaisant aux normes de fonds propres de 10 % ou plus est passé de 87 (sur 121) à 109 BCR (sur un total de 127 BCR) en décembre 2008. Le niveau de rentabilité de la banque de tutelle est passé de 272.669 GHC en 2006 à 621.242 millions GHC en 2007. En décembre 2007, 116 BCR sur un total de 127 ont souscrit des actions entières et reçoivent les services de la banque de tutelle de l'ARB.</p>	3
<p><u>Composante 3 : appui institutionnel à la BdG/au MoF</u> Rendement 1 : amélioration de la surveillance et de la supervision en temps utiles de la BdG pour les 115 BCR Rendement 2 : coordination effective des initiatives de microfinance, y compris de GHAMFIN</p>	<p>Les 127 BCR sont supervisées chaque année. Environ 460 membres IMF ont été formés à divers sujets. Les membres du réseau, dont GCSCA, CUA, la banque de tutelle, des établissements d'épargne et de prêt et des ONG financières ont reçu une assistance.</p>	4

<p><u>Composante 4 : appui institutionnel aux banques communautaires et rurales</u> Rendement 1 : amélioration de l'administration des prêts. Rendement 2 : accroissement de la rentabilité des banques rurales</p>	<p>Le nombre total d'emprunteurs, qui était de 139.325 en 2001, est passé à 590.161 fin 2007 (dont 41 % de femmes) ; le nombre total de déposants, est passé de 1.129.316 en 2001 à 2.670.618 fin 2007 ; le montant total des prêts administrés, de 22,56 millions GHC en 2002 à 202,2 millions GHC en septembre 2008, soit une augmentation de 796 %.</p> <p>Le montant total de l'épargne annuelle mobilisée par les BCR est passé de 38,13 millions GHC en 2001 à 314,51 millions GHC en juin 2008 ; 99 % des banques rurales étaient rentables en juin 2008 ; le taux de remboursement des prêts avec 30 jours de retard était en moyenne de 88,82 % en décembre 2007.</p>	3
NOTE GÉNÉRALE DES RENDEMENTS [Correspond à la moyenne des notes de l'évaluation]		3

Cocher ici pour ignorer la note autocalculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée	
Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée	3

<p>2. Résultats complémentaires. Présenter les résultats complémentaires du projet qui ne figurent pas dans le cadre logique, notamment les questions transversales (ex. genre).</p>
<p>Le projet de services financiers en milieu rural porte principalement sur le renforcement des capacités institutionnelles, qui est également couvert par d'autres projets. Deux points additionnels attirent l'attention : d'une part, le schéma d'expansion rapide des banques commerciales, ces dernières années, suggère que les BCR qui obtiennent de bons résultats font la démonstration de la viabilité commerciale des services bancaires en milieu rural ; les données de suivi et d'évaluation font apparaître que les femmes représentent en général environ 45 % des déposants et environ 40 % des emprunteurs des BCR. A la fin du projet, les femmes comptaient pour 40 % des membres des CU et 60 % des clients des collecteurs de susu.</p>
<p>3. Risques pesant sur la viabilité des résultats. Indiquer les facteurs qui influent, ou pourraient influencer, sur la viabilité à long terme des résultats du projet. Préciser si une nouvelle activité ou un changement institutionnel est recommandé pour contribuer à la viabilité les résultats. Le cas échéant, l'analyse s'appuiera sur l'analyse de sensibilité de l'annexe 3.</p>
<p>Trois facteurs contribuent à la probabilité que les résultats obtenus soient viables :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Le fait de déléguer les responsabilités aux divers organismes de tutelle est pleinement conforme à leur rôle en tant qu'associations ; 2) ces responsabilités ont été intégrées dans leurs fonctions de supervision respectives (même si lesdites fonctions ont évolué de fait, comme pour CUA et GCSCA, plutôt qu'en droit, comme pour la banque de tutelle) ; 3) L'adoption de méthodologies reconnues au niveau international requiert des données d'analyses crédibles, ce qui crée des opportunités de recouvrement des coûts. L'inconvénient est que des données détaillées ne soient bien souvent disponibles qu'après un long décalage.

E. CONCEPTION ET ÉTAT DE PRÉPARATION À LA MISE EN ŒUVRE

1. Préciser dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur se sont assurés que le projet tenait compte de la capacité de l'emprunteur de le mettre en œuvre, en veillant à ce que la conception soit adéquate et en mettant en place les mécanismes de mise en œuvre requis. Examiner tous les aspects essentiels de la conception, notamment la question de savoir si la conception du projet a pris en compte les leçons tirées des RAP précédents dans ce secteur ou ce pays (citer quelques RAP clés) ; si le projet repose sur des études analytiques fiables (citer quelques documents clés) ; dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont bien évalué la capacité des organes de mise en œuvre et/ou de la cellule d'exécution de projet ; le degré de consultation et de partenariats ; la justification économique du projet ; et les dispositions prises pour l'assistance technique. Les rendements du projet incluent la mesure dans laquelle les délais ont été respectés et la réalisation des activités conformément à la conception.

[Maximum 250 mots. Tout autre élément concernant la mise en œuvre est à présenter à l'annexe 6 intitulée Description du projet].

Initialement, la conception du projet ciblait les banques rurales et intégrait les leçons tirées par la BdG et d'autres parties prenantes locales, ainsi que les leçons de projets précédents financés par les donateurs, y compris l'expérience antérieure de la Banque (par exemple, les projets RFP et NBF1 financés par l'IDA, les quatre lignes de crédit successives de la BAD à la Banque de développement agricole et le projet de renforcement des capacités des banques rurales financé par la Danida). L'intégration d'autres partenaires au développement fortement impliqués dans le secteur financier en milieu rural (le FIDA en qualité de cobailleur, la Banque mondiale en tant que bailleur de fonds parallèle et la GTZ pour l'assistance technique) s'est révélé une très bonne base pour assurer la coordination des bailleurs de fonds et la complémentarité des contributions techniques lors de la préparation. Dans l'ensemble, le concept, inspiré des bonnes pratiques internationales en vigueur à l'époque, a été bien pensé. Il présente notamment les deux éléments suivants : (i) approche globale qui englobe toute la gamme d'acteurs de la finance en milieu rural, depuis la banque centrale et les organes de tutelle jusqu'aux groupes d'entraide et autres institutions de microfinance ; (ii) mesures favorisant explicitement les relations entre ces acteurs. Par contre, la composante microfinance a été ajoutée alors que la conception du projet était quasiment achevée et n'a donc pas été bien intégrée dans le projet. Ceci est apparu clairement lors de la mise en œuvre. La conception a bénéficié des leçons tirées des interventions de la Banque dans le secteur, notamment la ligne de crédit.

L'omission de la composante microfinance se reflète également dans la composition de l'équipe chargée de la conception, qui aurait tiré bénéfice de la présence d'un spécialiste en développement social.

La décision de baser l'exécution du projet au sein de la BdG s'est avérée judicieuse. En effet, le projet a ainsi pu prendre appui sur le département ministériel existant pour mettre en œuvre les activités et donner une nouvelle impulsion à l'utilisation des systèmes nationaux. L'emprunteur avait les capacités requises pour réaliser les activités et assurer une coordination étroite avec les interventions des bailleurs de fonds et les initiatives du gouvernement dans le secteur des services financiers.

La BdG était réellement désireuse de transformer le système financier rural et a apporté un soutien sans faille au réseau de banques rurales et à la banque de tutelle tout au long de l'exécution du projet.

L'appui à la composante microfinance a été moins évident car elle était mise en œuvre par la cellule microfinance du ministère des Finances et de la Planification économique.

Le recours à un organe de facilitation pour gérer la mise en œuvre de cette composante n'a pas compensé le manque de capacités et d'expérience de la cellule microfinance.

2. Pour chaque aspect lié à la conception et à l'état de préparation du projet, faire une évaluation succincte (deux phrases au plus). Donner une note provisoire, sur la base du barème de notation présenté à l'annexe 1.

ASPECTS LIES A LA CONCEPTION ET A L'ÉTAT DE PRÉPARATION A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	NOTE PROVISOIRE	
RÉALISME	a) La complexité du projet tient compte de la capacité et de l'engagement politique du pays.	Le Ghana a fait preuve d'un sens élevé d'engagement politique en faveur du projet. Mise en place d'une politique et d'un cadre juridique appropriés pour la création et la réussite de la banque de tutelle ARB.	3	
EVALUATION DU RISQUE ET ATTÉNUATION	b) La conception du projet tient suffisamment compte des risques.	La conception du projet comprend une section détaillée sur les risques, sur la base d'une évaluation des risques complète. Le cadre logique énonce les hypothèses et les risques à prendre en compte pour assurer la réussite du projet. À aucun moment les objectifs de développement projet n'ont été remis en cause. Les notes pour mise en œuvre sont globalement satisfaisantes. Les volets qui ont reçu des notes d'évaluation moins satisfaisantes sont liés au suivi/évaluation et à la composante microfinance (i) ; les lacunes ont été rapidement corrigées par les modalités habituelles de supervision, notamment de la revue à mi-parcours.	2	
UTILISATION DES SYSTEMES DU PAYS	c) Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres sont fondés sur ceux qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	Le projet a utilisé les systèmes financiers et de passation des marchés de la Banque tels que convenus au moment de l'évaluation.	3	
Pour les dimensions ci-après, attribuer des notes d'évaluation distinctes pour la performance de la Banque et celle de l'emprunteur :			NOTE DE L'EVALUATION	
			Banque	Emprunteur
CLARTÉ	d) Les responsabilités	Le comité directeur du projet (CDP) intervenant par le biais de la cellule de gestion du RFSP était en charge de la mise	2	2

	en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	en oeuvre du projet. Le directeur financier de la cellule de gestion s'est chargé des modalités de gestion financière, avec l'aide d'un responsable financier de la BdG. La cellule de gestion du projet s'est occupée de tous les aspects de gestion financière et a géré le compte désigné pour le financement de l'IDA, de la BAD et du FIDA.		
PRÉPARATION À LA PASSATION DES MARCHÉS	d) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	La cellule de gestion avait à sa disposition tous les documents requis concernant la passation des marchés et le décaissement, y compris les règles et procédures de la Banque, le manuel des décaissements et les documents types d'appel d'offre. Le formulaire type de la Banque pour la passation des marchés a aussi été mis à disposition après approbation par ORPF.	3	2
PRÉPARATION AU SUIVI	e) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.	La conception des modalités de suivi et d'évaluation présente d'importantes lacunes. Les objectifs quantitatifs ont été omis dans le cadre logique et l'inclusion de plusieurs objectifs dans le texte a prêté à confusion. Le projet a permis de renforcer le SIG en ajustant les modules clés, ce qui a rendu le système pleinement opérationnel pour couvrir tout le projet, des contributions initiales aux rendements, aux réalisations et aux résultats.	2	2
DONNÉES DE RÉFÉRENCE	h) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	Les données de référence n'ont été disponibles que deux ans après le lancement du projet. Les missions de supervision ont dégagé très tôt les points importants et amorcé un dialogue approfondi avec les parties prenantes, ce qui a permis une amélioration spectaculaire de la variété et de la qualité des indicateurs ainsi que de la structure et de la conception de la collecte de données.	2	2

F. MISE EN OEUVRE

1. Énoncer les principales caractéristiques de la mise en œuvre du projet concernant les aspects suivants: respect du calendrier, qualité des constructions et autres travaux, performance des consultants, efficacité de la supervision par la Banque et efficacité de la surveillance par l'emprunteur. Vérifier dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont veillé au respect des mesures de sauvegarde.

[300 mots au plus. [Tout autre propos concernant la mise en oeuvre devra être présenté à l'annexe 5 intitulée : Description du projet].

Le démarrage du projet a été entravé par les élections qui ont eu lieu dans le pays. Le nouveau gouvernement a prêté serment début 2000. Comme on pouvait s'y attendre, ce dernier a tenu à réévaluer l'ensemble des projets financés par les bailleurs de fonds et qui avaient été approuvés par son prédécesseur. Il a donc fallu attendre un long moment pour que soient réunies les conditions nécessaires à l'entrée en vigueur du projet. En termes de financement, cette situation a occasionné un retard d'au moins 16 mois entre l'approbation et le lancement du projet. Une autre conséquence fut que le projet qui avait commencé comme financement conjoint s'est un peu disloqué. En effet, en raison de divergences quant à la durée du projet, les composantes du FIDA, de la BAD et de l'IDA ont donc achevées à des moments différents. Pour ce qui est de l'efficacité de la mise en œuvre, les activités programmées ont été réalisées dans les délais. Les recommandations des missions de supervision de la Banque ont été appliquées en temps voulu.

Le comité directeur du projet (CDP), intervenant par le biais de la cellule de gestion du RFSP, était responsable de la mise en oeuvre. Le directeur financier de la cellule de gestion était chargé des modalités de gestion financière, appuyé par un responsable financier de la BdG. La cellule de gestion du projet s'est occupée de tous les aspects de gestion financière et a géré le compte désigné pour le financement de l'IDA, de la BAD et du FIDA. Consciente des lacunes conceptuelles, en particulier des modalités de suivi et d'évaluation, l'équipe de supervision a pris les mesures nécessaires pour les corriger peu après le démarrage du projet.

Ces efforts ont été ralentis par la confusion qui régnait au départ entre les organes de tutelle pour savoir qui était chargé de collecter quelles données financières. Cette situation a empêché de convenir d'un cadre de suivi et d'évaluation révisé.

La revue à mi-parcours a été réalisée début 2005, c'est-à-dire avec deux ans de retard sur la date prévue, en raison des lenteurs au démarrage du projet.

La revue à mi-parcours a recommandé de recentrer la composante (i) en établissant des critères de sélection des clients, notamment l'obligation d'être en contact avec les institutions de microfinance en milieu rural ; (ii) en faisant appel à des organismes chargés de faciliter le tri des demandes de formation et d'appui technique, et en lançant le MSI.

Ces mesures ont encouragé les relations entre les acteurs formels et informels, en travaillant avec un groupe plus restreint de BCR, à la conception de produits commerciaux rentables à diffuser dans le secteur de la microfinance.

A l'achèvement du projet, la banque de tutelle de l'ARB était en place et collaborait avec 127 BCR au Ghana. Le montant total de l'épargne mobilisée par les BCR a augmenté en moyenne de 40 % par an, ce qui dépasse l'objectif de 30 % ; le nombre total de clients a connu une hausse globale de 17 % (contre un objectif de 20 %,) dont 27 % d'emprunteurs et 15 % d'épargnants. De même, le montant total annuel des prêts équivalait à 59 % des dépôts, ce qui est supérieur à l'objectif de 50 %.

2. Commenter le rôle des autres partenaires (bailleurs de fonds, ONG, entreprises, etc.). Evaluer l'efficacité des modalités de cofinancement et de la coordination des bailleurs de fonds, le cas échéant.

L'expérience des intervenants locaux et les leçons tirées de précédents projets financés par des bailleurs (dont RFP et NBF1 financés par l'IDA, les quatre lignes de crédit successives de la BAD à la Banque de développement agricole et le projet de la Danida pour le renforcement des capacités des banques rurales) ont joué un rôle majeur et servi de base à la conception et à la mise en œuvre du projet. Les principaux bailleurs de fonds – BAD, FIDA et IDA – ont aussi fourni un appui technique par le biais des missions de supervision. La Banque mondiale étant présente dans le pays, elle a pu assurer efficacement sa part de supervision. De plus, la majorité des missions de supervision comprenait soit des consultants nommés par le FIDA soit le chef de programme pays, ce qui a fortement contribué à faciliter la mise en œuvre et créer une forte unité de vues entre les partenaires. La Banque a eu des difficultés à prendre part aux missions conjointes de supervision, étant donné qu'elle n'est pas présente dans le pays et que les missions étaient réalisées en fonction des besoins. Néanmoins, les conclusions des missions ont été systématiquement partagées entre les partenaires.

3. Harmonisation. Indiquer si la Banque s'est explicitement employée à harmoniser les instruments, systèmes et/ou approches avec les autres partenaires.

Le gouvernement a parrainé plusieurs programmes de crédit, mais n'a mis en place aucun organisme central de coordination ni aucune procédures pour la mise en œuvre. Par ailleurs, l'assistance des bailleurs de fonds au secteur financier des zones rurales a souvent été proposée au coup par coup, motivée par les intérêts de chaque bailleur. Le FIDA a surtout concentré ses activités sur les institutions locales de microfinance ; l'IDA sur l'ensemble du secteur financier et sur certaines banques rurales ; et la BAD sur les lignes de crédit, déployées en grande partie par le canal de la Banque de développement agricole. Le projet de services financiers en milieu rural visait à fournir un cadre solide pour l'harmonisation de ces instruments et à appuyer les BCR qui ont bien répondu aux stratégies gouvernementales en s'attaquant aux principaux obstacles du secteur financier. Elles ont convenu avec les partenaires d'utiliser les systèmes nationaux, en particulier la cellule existante au sein de la Banque du Ghana, pour mettre en œuvre les activités du projet et proposer une coordination et une supervision globales.

4. Pour chaque aspect de la mise en oeuvre du projet, indiquer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs ci-après. Présenter une évaluation succincte (deux phrases au plus) et attribuer une note d'évaluation, en utilisant l'échelle de notation figurant à l'annexe 1.

ASPECTS LIES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	NOTE DE L'ÉVALUATION
RESPECT DU CALENDRIER	a) Le projet a été achevé dans les délais. Reprendre directement les	Le démarrage du projet a été retardé par les élections qui ont eu lieu dans le pays. Le nouveau gouvernement, qui a prêté serment début 2000, a logiquement tenu à réévaluer l'ensemble des projets financés par des bailleurs et qui avaient	2

	<p>données et les dates clés de la section A. Calculer le degré de respect des calendriers de l'approbation à l'achèvement.</p> <p>Attribuer la note « 4 » si le ratio est 1, « 1 » si le ratio est 2, « 0 » si le ratio est supérieur à 2 (c.-à-d. si l'achèvement du projet a pris plus du double du temps prévu.)</p>	<p>été approuvés par son prédécesseur. Il a donc fallu attendre un long moment pour que soient réunies les conditions nécessaires à l'entrée en vigueur du projet. En termes de financement, cette situation a occasionné un retard d'au moins 16 mois entre l'approbation et le lancement du projet.</p>	
PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) La Banque s'est conformée aux :		
	Mesures de protection environnementale	Le projet n'a pas eu d'incidence négative sur l'environnement.	4
	Dispositions fiduciaires	La passation des marchés, les décaissements et la gestion financière (audit des comptes du projet) ont été minutieusement examinés et dûment approuvés par la Banque.	3
	Conditions de l'accord de prêt	La Banque a respecté les conditions énoncées dans l'accord de prêt et dans le rapport d'évaluation ainsi que les changements substantiels convenus lors de la revue à mi-parcours et des missions de supervision.	3
	c) La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	Le projet a été supervisé dans les délais prévus. En revanche, les missions conjointes avec les partenaires se sont heurtées à d'énormes difficultés. La mission de supervision disposait des capacités et des compétences techniques requises pour surmonter les principales difficultés et trouver des solutions aux retards accumulés par la mise en œuvre du projet.	3
d) La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	Les chefs de projet de la Banque ont veillé au respect des règles et procédures, ainsi que des principaux plans d'action clés.	2	
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	e) L'emprunteur s'est conformé aux :		
	Mesures de protection environnementale	Le projet n'a eu aucune incidence négative sur l'environnement.	4
	Dispositions fiduciaires	L'acquisition des biens, des travaux et des services de	3

		consultants s'est faite selon les règles et procédures de la Banque. Six rapports d'audit annuels ont été établis et soumis dans le cadre du projet, à temps pour l'examen et l'approbation de la Banque. La qualité des rapports d'audit a été jugée satisfaisante. Les recommandations clés des rapports d'audit externes ont été suivies. Les procédures de décaissement ont respecté les dispositions du Manuel des décaissements de la Banque.	
	Conditions de l'accord de prêt	Les programmes annuels d'exécution du projet étaient conformes aux directives du rapport d'évaluation et de l'accord de prêt.	3
	f) L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par les missions de supervision de la Banque	Les recommandations formulées dans les plans d'actions et dans les aide-mémoire de supervision de la Banque ont été suivies par le projet. La Banque a été tenu informée régulièrement de l'avancement de la mise en oeuvre.	2
	g) L'emprunteur a collecté les informations de suivi et s'en est servi pour étayer sa prise de décisions	Les modalités de suivi et d'évaluation sont jugées moyennement satisfaisantes dans l'ensemble, compte tenu des importantes lacunes constatées au niveau de la conception.	2

G. ACHÈVEMENT

Décrire brièvement le processus du RAP. Décrire la participation de l'emprunteur et des co-financiers dans la production du document. Souligner toutes les divergences d'opinions majeures concernant les évaluations attribuées dans le présent RAP. Donner la composition de l'équipe et confirmer si une visite sur site a été effectuée. Mentionner toute collaboration substantielle avec d'autres partenaires au développement. Indiquer dans quelle mesure le bureau extérieur de la Banque a participé à l'élaboration du rapport.

[150 mots au plus].

Le RAP a été établi conjointement par la Banque et par l'emprunteur. La mission de la Banque, composée d'agents du bureau extérieur du Ghana, était accompagnée d'un agent du ministère des Finances et de la Planification économique. Des visites ont été effectuées sur les sites du projet et dans des banques sélectionnées dans les zones rurales d'Ashanti et de Brong Ahafo. La cellule de gestion du projet ayant été dissoute, l'équipe n'a pu faire appel aux services de l'un ou l'autre de ses anciens membres. Le coordinateur de projet a pris sa retraite. La mission s'en est remise en grande partie aux informations sommaires du ministère des Finances et de la Planification économique, aux discussions avec les représentants de la banque de tutelle de l'ARB qui ont pris part au projet et aux représentants des banques rurales sélectionnées.

H. LECONS TIRÉES

Résumer les principales leçons suggérées par les résultats du projet.

[250 mots au plus. Tout autre élément concernant les leçons tirées devra être présenté à l'annexe 5 intitulée : « Description du projet »]

En ce qui concerne l'amélioration des services financiers en milieu rural, le projet est considéré comme novateur. Il a fait l'objet de visites d'études internationales pour permettre à d'autres acteurs concernés de s'instruire de son expérience. Les principales leçons à tirer de ce projet sont les suivantes :

Leçons pour la Banque

- le cofinancement avec d'autres partenaires représente un défi considérable, en particulier lorsque les prêts/dons de tous les partenaires sont approuvés à des moments différents et que le décalage entre les dates d'approbation est important;
- l'amélioration des services financiers en faveur des pauvres nécessite des efforts considérables si l'on veut renforcer les institutions de microfinance en milieu rural, notamment les BCR, en vue d'élargir leur portée. Un profil exhaustif de compétences est indispensable pour comprendre quelles capacités sont à renforcer et adapter la formation du personnel en conséquence ;
- compte tenu de l'expérience du Ghana et de l'attitude du public à l'égard des programmes de crédit, les institutions de microfinance rurale et les programmes financés par des ONG et par des bailleurs de fonds réussissent mieux que les programmes gouvernementaux à atteindre les populations pauvres et à obtenir de

bons taux de recouvrement des créances. En outre, les programmes de crédit subventionnés par l'État n'atteignent pas les pauvres et nuisent à la viabilité à moyen et à long termes du secteur financier.

Leçons pour l'emprunteur

- L'environnement dans lequel les BCR exercent leurs activités est de plus en plus compétitif. Leur existence n'est donc pas à l'abri des menaces. Pour assurer leur pérennité, elles doivent devenir plus efficaces, privilégier l'aspect commercial et proposer à leurs clients une gamme de produits financiers toujours plus diversifiée. Pour appuyer efficacement les BCR, il faut développer les capacités dynamiques qui leur permettent de se renouveler sans cesse. En effet, renforcer des capacités qui ne servent qu'à proposer un ensemble fini de services à un moment donné est aussi insuffisant qu'inefficace.
- Il convient de clarifier le rôle de la banque de tutelle, qui joue un rôle majeur dans le suivi de la performance de ses BCR membres et dans la consolidation des liens entre les BCR et d'autres institutions de microfinance en vue d'élargir l'accès des pauvres aux services financiers. La banque de tutelle doit aussi veiller à renforcer sa viabilité commerciale et à ne plus dépendre des fonds du gouvernement et des donateurs.
- Les organes de tutelle ont un rôle crucial à jouer dans l'expansion des divers segments du secteur financier, le suivi et l'évaluation de la performance et la fourniture de services d'information pour le compte de leurs membres et de leurs clients. Toutefois, le financement de ces éléments de "bien public" demeure problématique et doit être pris en main si l'on veut assurer leur viabilité à long terme. Ils doivent aussi améliorer leur planification stratégique et les services proposés aux membres, et axer davantage leurs activités sur les résultats.
- La qualité des fournisseurs de formation et des services de développement des entreprises pour les institutions de microfinance rurale ne va pas de soi. Il convient de développer sans cesse de nouveaux programmes de formation, de passer régulièrement au crible les fournisseurs de formation, et d'actualiser régulièrement les programmes existants pour suivre l'évolution des bonnes pratiques et des besoins du secteur.
- Lorsque le marché des services techniques et commerciaux est faible et que les capacités des organes de tutelle sont limitées, confier à des organismes indépendants la supervision de ces activités peut s'avérer un moyen efficace pour atteindre les objectifs du projet et obtenir le feedback nécessaire pour les rectifications à mi-parcours. Si la supervision est bien réalisée, elle ne retarde pas le renforcement des capacités des entités primaires d'exécution. Les projets en peuvent aboutir que si les contrats avec les organismes indépendants énoncent clairement le niveau de performance à fournir.
- Les institutions publiques solides, qui peuvent s'appuyer sur une tradition établie de respect de la conformité, sont les plus aptes à assurer une gestion fiable et efficace des projets. Il convient de renforcer cet avantage en veillant à que les systèmes de contrôle interne du projet soient fondés sur les systèmes en vigueur au sein de l'entité d'exécution, avec lesquels le personnel de l'équipe du projet est familiarisé.

I. RÉSUMÉ DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET

Toutes les notes de l'évaluation sont automatiquement calculées par l'ordinateur à partir de la section pertinente du RAP.

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	NOTES DE L'ÉVALUATION
RENDEMENT DU PROJET	Réalisations	3
	Résultats obtenus	3
	Respect du calendrier	2
	NOTE GENERALE DES RENDEMENTS DU PROJET	3
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de préparation	
	Les objectifs du projet sont en cohérence avec les priorités de développement du pays.	3
	Les objectifs du projet sont, en principe, réalisables avec les ressources du projet et dans des délais fixés.	3
	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	3
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités institutionnelles de la Banque.	3
	Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2
	Les objectifs et les rendements, tels qu'ils sont présentés dans le cadre logique, sont mesurables et quantifiables.	2
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses de base.	2
	Les capacités et l'engagement politique du pays sont à la hauteur de la complexité du projet.	3
	La conception du projet tient compte d'une analyse des risques suffisamment approfondie.	2
	Les systèmes de passations de marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres systèmes du projet sont basés sur ceux que le gouvernement et/ou les autres partenaires utilisent déjà.	3
	Les responsabilités relatives à la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	2
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	3
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	2
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	2
	NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET	3
	Supervision :	
	Respect par la Banque des:	
	Mesures de protection environnementale	4
	Dispositions fiduciaires	3
	Conditions mises à l'acceptation du projet	3
	La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	3
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	2
NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION	3	
NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	3	
PERFORMANCE	Conception et état de préparation	

DE L'EMPRUNTEUR	Les responsabilités relatives à la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	2
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	2
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés ; la collecte des données de base est achevée ou en cours.	2
	NOTE DE LA CONCEPTION DU PROJET ET DE SON ÉTAT DE PRÉPARATION	2
	Mise en œuvre	
	L'emprunteur s'est conformé aux :	
	Mesures de protection environnementale	4
	Dispositions fiduciaires	3
	Conditions mises à l'acceptation du projet	3
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	2
	L'emprunteur fonde ses décisions sur les informations tirées du suivi.	2
	NOTE PARTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE	3
	NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	3

J. TRAITEMENT

ETAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Accord du Chef de division sectorielle		
Accord du Directeur régional		
Accord du Directeur sectoriel		

Echelle de notation et correspondances

NOTE	EXPLICATION
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - Quelques lacunes mais la majorité des objectifs sont atteints
2	Moyen - Projet partiellement abouti. Presque autant de résultats que de lacunes
1	Médiocre - Très peu de réalisations et de graves lacunes
NA	Sans objet

N.B. : Les formules sont arrondies à la décimale supérieure ou inférieure. Pour les calculs, seuls des nombres entiers sont retenus.

LISTE DES ANNEXES

Annexes obligatoires

1. **Coûts du projet et financement**
 - a. Coûts du projet par composante
 - b. Ressources par source de financement
2. **Contributions de la Banque.** Citer les principaux membres de l'équipe ainsi que leurs attributions durant la préparation et la supervision. Énumérer par ordre chronologique toutes les missions de préparation, de supervision et d'achèvement. Préciser la date du dernier rapport de supervision et les notes attribuées.
3. **Analyse économique (TRE) et analyse financière, si applicable.** Recalculer les taux de rentabilité économique sur la base des coûts et bénéfices au moment de l'achèvement, et les comparer aux estimations faites lors de l'évaluation. Répartir par composante, le cas échéant. Analyser la sensibilité du TRE aux hypothèses clés. Présenter une analyse financière des entités bénéficiaires du projet.
4. **Liste des documents justificatifs**

Annexes facultatives

5. **Description du projet.** Principaux facteurs qui n'ont pas été pris en compte dans la grille générale mais ont affecté la conception et la mise en oeuvre du projet. Parmi ces facteurs, positifs et négatifs, peuvent figurer par exemple le climat et les conditions météorologiques, les changements politiques, des questions d'ordre contractuel ou personnel, des questions techniques, les processus de passation des marchés et les interactions avec les autres partenaires. Si l'un de ces facteurs est suffisamment significatif pour affecter les notes de l'évaluation, ceci devra être mentionné dans la grille, avec renvoi à la présente annexe.

ANNEXE 1

(a) Coûts du projet par composante (UC)				
	Catégorie de dépenses	Budget approuvé	Dépenses réelles	Différence (+ ou -)
(i)	1. Renforcement des capacités – secteur financier informel (FIDA)	4.018		4.018,00
(ii)	2. Appui aux banques communautaires et rurales (FAD)	3.868		3.868,00
(iii)	3. Renforcement des capacités institutionnelles – Banque de tutelle (IDA)	6.426		6.426,00
(iv)	4. Appui institutionnel - BdG/MdF (IDA)	1.031		1.031,00
	Coût de base total	15.343	0	15.343
	Provision pour aléas physiques	860		
	Provision pour hausse des prix	769		
	TOTAL	16.972,00	0,00	16.972,00

(b) Ressources par source de financement (UC)			
	Approuvé	*Réel	Différence
Fonds africain de développement	3,58		3,58
Banque mondiale	3,71		3,71
FIDA	7,50		7,50
Gouvernement ghanéen	0,84		0,84
Bénéficiaires	1,34		
Total	16,97	0,00	16,97

* Pas d'informations disponibles sur les décaissements réels pour les sources de financement.

2. Contributions de la Banque. Citer les principaux membres de l'équipe ainsi que leurs attributions durant la préparation et la supervision. Énumérer par ordre chronologique toutes les missions de préparation, de supervision et d'achèvement. Préciser la date du dernier rapport de supervision et les notes attribuées.

- (A) Mission d'évaluation au Ghana : février 2000
Projet d'évaluation préparé par :
- Composition de l'équipe :
- 1 Mme M. W. Karuri, analyste financière supérieure (chef de projet)
 - 2 Mme E. Kasalu-Coffin, agroéconomiste supérieure
- Superviseurs
- 1 M. G. E. Taylor-Lewis, Directeur, OCDW
 - 2 M. C. R. Spencer, chef de division, OCDW.3

- (B) Lancement de la mission du RFSP : mars 2002
- Composition de l'équipe :
- 1 Mme M. W. Karuri, analyste financière supérieure (chef de projet)
 - 2 Mme E. Kasalu-Coffin, agroéconomiste supérieure

- (C) Mission de supervision du projet et de revue du portefeuille pays

- (D) Mission de supervision du projet
- | | Début | Fin |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Mission de supervision sur le terrain | 10.03.2002 | 25.03.2002 |
| Mission de supervision sur le terrain | 01.08.2002 | 11.08.2002 |
| Mission de supervision sur le terrain | 06.01.2003 | 16.01.2003 |
| Mission de supervision sur le terrain | 21.11.2003 | 02.12.2003 |
| Supervision sur dossier | 08.03.2004 | 08.03.2004 |
| Mission de supervision sur le terrain | 21.06.2004 | 30.06.2004 |
| Mission de supervision sur le terrain | 02.07.2005 | 10.07.2005 |
| Mission de supervision sur le terrain | 13.11.2005 | 27.11.2005 |

- (E) Mission d'achèvement de projet : 7 au 18 juin 2010
- Composition de l'équipe
- 1 M. Philip Bohem, expert agricole, GHFO
 - 2 M. Owusu Mensah Agyei, spécialiste en gestion financière, GHFO

ANNEXE 2B :

INDICATEURS	NOTES				
	Rapports précédents				Présent rapport
	21.11.2003	08.03.2004	21.06.2004	02.07.2005	13.11.2005
A. EXÉCUTION DU PROJET					
Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur	2	-	2	2	2
Respect des conditions générales	2	-	2	2	2
Respect des autres conditions	2	-	2	2	2
B. PERFORMANCE EN MATIÈRE D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES					
Acquisition des services de consultants	2	-	2	2	2
Acquisition des biens et de travaux	2	-	2	2	2
C. PERFORMANCE FINANCIÈRE					
Disponibilité de devises	3	-	3	3	3
Disponibilité de monnaie locale	2	-	2	2	2
Flux des décaissements	1	-	1	1	1
Gestion des coûts	2	-	2	2	2
Performance des cobailleurs	3	-	3	3	3
D. ACTIVITÉS ET TRAVAUX					
Respect du calendrier d'exécution	1	-	1	1	1
Performance des consultants et assistants techniques	2	-	2	2	2
Performance des entrepreneurs	2	-	3	3	3
Performance de la gestion du projet	2	-	2	2	3
E. IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT					
Probabilité de réalisation des objectifs de développement	2	-	2	2	2
Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	-	2	2	2
Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2	-	2	2	2
Taux de rentabilité actuel	2	-	2	2	2
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET					
Moyenne de supervision actuelle	2	-	2.06	2.06	2.11
Evolution dans le temps					2.06

ANNEXE 3

3. Analyse économique (TRE) et analyse financière, si applicable. Recalculer les taux de rentabilité économique sur la base des coûts et bénéfices au moment de l'achèvement, et les comparer aux estimations faites lors de l'évaluation. Répartir par composante, le cas échéant. Analyser la sensibilité du TRE aux hypothèses clés. Présenter une analyse financière des entités bénéficiaires du projet**.

SANS OBJET

Les évaluations initiales des taux de rentabilité économique n'ont pas été effectuées et ne se retrouvent donc pas dans le rapport d'évaluation du projet**.

4. Plan de passation des marchés. Joindre en annexe le dernier plan de passation des marchés**.
SANS OBJET

5. Liste des documents justificatifs

1	<i>Report on RFSP Beneficiary Assessment, GIMPA Consultancy Services, octobre 2006</i>
2	<i>Performance Evaluation of the Microfinance Products of RMFIs and Government Credit Program in Ghana, Asamoah and Williams Consulting, décembre 2004</i>
3	<i>Microfinance Poverty Outreach and Performance Assessment: A Study of Rural Microfinance Institutions and Government Programs in Ghana, CGAP et CERISE, 2005</i>
4	<i>Computer Automation in the Rural Banking Network in Ghana: A Status Assessment, Banque mondiale, 2008</i>
5	<i>Project Completion Report/ Implementation Completion Report of the Rural Financial Services Project, Asamoah and Williams Consulting, novembre 2008 [RAE de l'emprunteur]</i>
6	<i>Rapport d'évaluation de projet : Projet d'appui aux services financiers en milieu rural, juin 2000</i>
7	Projet de rapport d'audit 2007
8	<i>End of Year Report on Performance of Rural and Community Banks, ARB Apex Bank, 2007</i>