
Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant le programme d'options stratégiques pour la République du Ghana

Cote du document: EB 2025/OR/14/Add.1

Date: 18 novembre 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour la République du Ghana.

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
courriel: i.naidoo@ifad.org

Hansdeep Khaira

Responsable principal de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
courriel: h.khaira@ifad.org

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant le programme d'options stratégiques pour la République du Ghana

I. Observations d'ordre général

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a achevé sa troisième évaluation de la stratégie et du programme de pays pour le Ghana en 2024 et a présenté le rapport correspondant à la cent vingt-huitième session du Comité de l'évaluation, en mars 2025, où les constatations et les recommandations ont été examinées par les membres du Comité et la direction. L'évaluation portait sur la période 2013-2023, et s'est donc intéressée à sept projets financés par des prêts pour un coût total de 628 millions d'USD, dont 225 millions d'USD directement financés par le FIDA. Elle portait en outre sur 11 dons et sur des activités hors prêts, dont la contribution à l'élaboration des politiques, l'établissement de partenariats et des initiatives de gestion des connaissances. L'évaluation est à la source des principaux éléments factuels utiles à la formulation du futur programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP).
2. La pertinence globale du portefeuille était, d'après l'évaluation, plutôt satisfaisante. En ce qui concerne la productivité et la production agricoles, les effets directs reposaient sur tout un ensemble d'interventions, dont la fourniture aux participants de graines et de produits agrochimiques; des formations de renforcement des capacités de production, en volume et en durabilité; et la mise en place d'infrastructures de production et d'accès aux marchés de bonne qualité, pour la gestion après récolte et le raccordement physique aux marchés. Pour ce qui est des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME) du secteur rural non agricole, la performance a généralement été bonne, un appui ayant été fourni sous forme de services de développement des entreprises et de mise en rapport avec le secteur financier dans une optique d'accès au crédit commercial. De plus, le soutien du programme aux entreprises a débouché sur certaines opportunités d'emploi, notamment pour les groupes vulnérables.
3. Le succès était moindre pour ce qui est du raccordement effectif aux marchés et de l'accès aux marchés pour les organisations paysannes, conditions pourtant essentielles à l'augmentation durable des revenus des petits exploitants. Les opportunités de croissance pour les MPME étaient également limitées. Les efforts déployés pour favoriser l'inclusion financière au profit des petits exploitants et des MPME rurales et agricoles n'ont pas suffi; dans plusieurs cas, la viabilité des activités et infrastructures mis en place était très incertaine, et l'efficacité des opérations était faible.
4. L'évaluation a débouché sur cinq grandes recommandations destinées à orienter l'élaboration du prochain COSOP. Il est premièrement conseillé de préciser explicitement l'orientation stratégique du document pour ce qui est des modèles opérationnels (au regard des groupes cibles du FIDA) et de définir clairement des trajectoires d'impact et des cibles mesurables. Deuxièmement, il est recommandé de développer les partenariats avec le secteur privé et d'autres acteurs du développement épaulant les entreprises rurales et les filières. Troisièmement, l'accent est mis sur le renforcement de la stratégie de ciblage. Quatrièmement, l'évaluation appelle à remédier systématiquement aux contraintes de capacité grâce à la mise en place de systèmes fonctionnels de documentation, de suivi et de responsabilité. Enfin, il est proposé de mobiliser des financements additionnels au profit d'investissements dans les infrastructures et de remédier explicitement aux lacunes entravant la durabilité globale de ces investissements, au travers d'une gouvernance locale efficace et d'une plus grande appropriation des actions par les communautés.

5. Le nouveau COSOP du Ghana (2025-2030) vise à promouvoir des moyens d'existence durables, inclusifs et résilients afin de réduire la pauvreté rurale et d'améliorer le bien-être des populations. Il repose sur deux objectifs: i) améliorer l'accès aux financements pour les filières à fort potentiel de croissance, climato-résilientes et orientées vers les marchés, et développer des modèles d'activité financièrement viables pour les MPME; ii) accroître les investissements publics et privés dans les infrastructures productives rurales afin de renforcer la résilience climatique et l'intégration aux marchés des moyens d'existence ruraux.
6. Dans l'ensemble, le COSOP présente des objectifs plus clairs et met plus l'accent sur la résilience climatique que le précédent, et insiste encore plus sur les partenariats, en l'occurrence dans le cadre de filières tournées vers les marchés et de MPME viables. Le COSOP aurait toutefois bénéficié d'une orientation plus stratégique et opérationnelle dans certains domaines (voir ci-dessous).

II. Observations particulières

7. **Stratégie de ciblage.** Le COSOP vise à donner la priorité aux MPME qui intègrent dans les filières agricoles les petits exploitants prêts à accéder aux marchés. Il est prévu que le ciblage géographique repose sur une analyse minutieuse des ressources et des capacités de gestion. Ces aspects sont en phase avec les recommandations de l'évaluation concernant l'intégration de différents types de participants au projet et la meilleure prise en compte des ressources et capacités du FIDA. La stratégie de ciblage est solide pour ce qui est de l'élément géographique, mais aurait gagné à expliciter de manière différenciée comment il est prévu d'atteindre telle ou telle catégorie de participants, notamment les femmes et les jeunes. Des précisions auraient par exemple été souhaitables pour ce qui est de l'intersectionnalité et des différences sociales, notamment fondées sur le genre, l'âge et le statut de handicap, et des différences d'accès aux ressources productives (la terre, notamment) qui en découlent. Certains critères pertinents de sélection des groupes cibles sont présentés, mais il aurait été utile d'y ajouter les atouts, besoins et préférences spécifiques et de définir des mécanismes propres à associer ces groupes à la conception et au perfectionnement des critères de ciblage. Le ciblage deviendrait ainsi plus participatif et gagnerait encore en pertinence.
8. La stratégie de ciblage pour la sélection des MPME donne la priorité aux entreprises qui intègrent dans les filières agricoles les petits exploitants prêts à accéder aux marchés, mais il aurait valu la peine de clarifier la manière dont les entreprises non agricoles seraient sélectionnées ou ciblées.
9. **Accès aux marchés et aux revenus.** Le COSOP se concentre sur les filières à fort potentiel de croissance, climato-résilientes et orientées vers les marchés. Il aurait été intéressant de préciser comment les marchés des organisations paysannes et des MPME seront choisis. Un manque d'évaluations des besoins, d'analyses de la demande et de l'offre, d'études de faisabilité, de connaissances et de retours d'expérience de qualité avait été détecté dans l'évaluation. L'accent mis ci-dessus sur les filières ne conduit pas nécessairement à une augmentation des revenus et de la rentabilité. Par exemple, dans le cas des MPME, le chiffre d'affaires augmente mais pas le profit, faute d'avoir mis l'accent sur la création de meilleurs marchés d'approvisionnement et débouchés qui auraient réduit les coûts opérationnels ou maximisé le revenu des ventes.
10. **Pérennisation.** Le COSOP prend en compte la recommandation de l'évaluation concernant les groupes associatifs de pérennisation des infrastructures, à renforcer en donnant aux comités de gestion locaux les moyens de prendre en charge l'entretien des infrastructures, et en délimitant clairement les attributions des communautés et administrations locales pour ce qui est de la gestion et de l'entretien. Cependant, comme relevé dans l'évaluation, les difficultés budgétaires de l'État et des organismes publics au niveau national étaient parfois telles que les fonds manquaient pour l'entretien et les réparations ordinaires sans lesquels les

systèmes ne sauraient rester fonctionnels et en bon état. Il aurait été bon de creuser la question et de préciser comment faire en sorte que des fonds d'entretien adéquats soient réservés dans le budget des administrations locales, de sorte qu'une provision constante assure le maintien des infrastructures. Des activités de renforcement des capacités auprès des administrations locales concernant la planification, la budgétisation et la gestion des infrastructures auraient aussi pu être prévues.

11. **Inclusion financière.** Le COSOP met encore l'accent sur un meilleur accès au financement, à bon escient puisque la méthode a fait ses preuves. De même, le résultat escompté demeure de faire en sorte que les petits exploitants, les organisations paysannes, les associations villageoises d'épargne et de crédit et les acteurs des filières agricoles aient leurs capacités renforcées et obtiennent un meilleur accès à des financements mixtes et aux services numériques. Cependant, le COSOP aurait pu adopter une orientation plus stratégique quant à la manière dont ces différents acteurs, y compris les institutions financières locales, devraient se coaliser pour créer un écosystème financier unifié et viable. Comme relevé dans l'évaluation, les associations villageoises d'épargne et de crédit sont indispensables pour semer les graines de l'inclusion financière, mais il demeure qu'à terme, cette inclusion doit consister en des services financiers fluides où l'offre et la demande interagissent librement, et non en un éparpillement d'institutions financières locales. Il n'est bon ni sur le plan de l'idée ni sur celui de la réalisation d'envisager le développement et la prestation de services financiers au profit des filières et des MPME par morceaux. Dans le même ordre d'idées, le COSOP aurait gagné à exposer comment s'y prendre pour lutter contre le morcellement des institutions de microfinance, qui dépendent largement des principales instances financières pour leur coordination.
12. **Activités hors prêts.** Il ressort de l'évaluation que le FIDA a connu un succès mitigé au Ghana pour ce qui est des activités hors prêts. Il n'a pas été tiré parti des retours d'expérience pour monter en grade ou en puissance. Ces difficultés sont imputables à une sous-estimation des besoins de ressources, à une insuffisance de données probantes et à l'absence d'orientation stratégique. Les trois grands domaines d'activités hors prêts (gestion des connaissances, partenariats et concertation sur les politiques) sont bien présents. Il s'agit là d'une évolution positive, mais le document aurait gagné à être accompagné d'une feuille de route plus claire, c'est-à-dire d'un plan de mobilisation détaillé précisant les délais, les produits escomptés et les ressources allouées.
13. **Suivi-évaluation.** Il est pris acte dans le COSOP de la nécessité d'une intégration plus forte entre les projets, et il y est noté qu'un cadre de gestion des résultats regroupera les projets sous un même parapluie programmatique, système amélioré de suivi-évaluation à l'appui. Cela est conforme à la recommandation issue de l'évaluation tendant à l'amélioration de la coordination programmatique. Cependant, le COSOP aurait pu aller plus loin en mentionnant comment l'on entend stimuler la collaboration quotidienne entre projets concernant le suivi-évaluation, la passation des marchés et la gestion financière dans un souci de coordination opérationnelle. Spécifiquement en ce qui concerne le suivi-évaluation, il aurait valu la peine de définir des mécanismes d'apprentissage interprojets et de clarifier comment la qualité, le caractère actualisé et l'interopérabilité des données seraient garantis d'un partenaire d'exécution à l'autre et d'une région à l'autre.

III. Observations finales

14. Le COSOP est en phase avec les recommandations de l'évaluation et avec les objectifs de développement nationaux en ce qui concerne le renforcement des filières et des entreprises rurales, l'accent étant mis sur la finance et les infrastructures productives. Cependant, certains éléments bénéficieraient d'une clarification plus approfondie, notamment: une stratégie de ciblage plus explicite;

un accent mis sur les revenus et la rentabilité; la prise en compte de l'aspect financier de la durabilité; l'adoption d'un plan structuré précisant les ressources pour les activités hors prêts; une approche d'inclusion financière plus cohérente sur le plan conceptuel et opérationnel; et l'utilisation du suivi-évaluation pour mettre en place des dispositifs plus explicites pour assurer la coordination entre projets. IOE reste ouvert à toute demande ultérieure.