

**AVANTI**

Advancing Knowledge  
for Agricultural Impact



# Rapport de synthèse de l'AG-Scan au Ghana:

Enseignements tirés et  
domaines clés identifiés



Mai 2020

## Contexte

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) finance l'initiative AVANTI (Avancer la connaissance pour un impact agricole), qui fournit un outil d'autoévaluation appelé AG-Scan. L'AG-Scan est un processus facilité pour réaliser une réflexion approfondie sur les capacités des secteurs de l'agriculture et du développement rural en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) de pays spécifiques ; et pour mesurer les résultats obtenus dans les différents secteurs par rapport aux ODD. Cela fournit à son tour des informations permettant de générer un plan d'action pour améliorer les capacités des gouvernements à mesurer les réalisations par rapport aux ODD.

 **AG-Scan Workshop (27-28 November 2019)**

**25 Participants**   
19 H, 6 F

---

**6** **Institutions gouvernementales :** Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture; Service statistique du Ghana; Ministère de S&E; Ministère du commerce et de l'industrie; Commission nationale de planification et de développement; Ministère des finances

---

**3** **Institutions de soutien:** FIDA, Affaires mondiales Canada, Société Civile

## Résultats de l'autoévaluation AG-Scan

L'autoévaluation AG-Scan au Ghana a eu lieu en novembre 2019. Le processus a adopté une approche de type atelier et a exploré cinq grands domaines : le leadership, le suivi et l'évaluation, la responsabilité et les partenaires, la planification et la budgétisation, et les statistiques. Chaque grand domaine est noté sur une échelle de 1 à 4 (1 - connaissance du problème ; 2 - exploration du problème ; 3 - transition vers la mise en œuvre complète ; 4 - mise en œuvre complète).



Le leadership a été noté 2,75 sur 4. Le résultat de l'évaluation a montré que les dirigeants du secteur ont été formés à l'adoption de la GAR. Les dirigeants parlent également des politiques liées aux ODD, qui doivent être formulées pour une prise de décision fondée sur des données probantes. Les **principales lacunes identifiées** comprennent l'apparente fragmentation du leadership des acteurs non étatiques, qui crée un défi dans leur engagement dans les processus d'élaboration des politiques. Les connaissances sur la GAR sont limitées en dehors du cadre de direction, tandis que les dirigeants qui « approchent de la retraite » estiment souvent qu'il n'est pas nécessaire de les former. Pourtant, une telle formation est potentiellement importante pour la planification de la relève.



Le suivi et l'évaluation ont reçu une note de 2,71 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré que le secteur dispose d'un personnel suffisant pour assurer les fonctions de suivi et d'évaluation au sein des institutions. Des progrès ont également été réalisés dans la mise en œuvre de la GAR, grâce au soutien du projet de modernisation de l'agriculture au Ghana (MAG), financé par le ministère des Affaires gouvernementales du Canada, qui a débuté en 2017. Les **principales lacunes identifiées** sont l'absence d'un système de collecte de données automatisé ou d'un système de base de données de suivi et d'évaluation au sein du Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (MoFA). En outre, alors que le MoFA dispose d'un modèle et d'un format de rapport standard pour les domaines de programmes sectoriels, il n'existe pas de modèle harmonisé pour les rapports des donateurs. Souvent, certaines unités n'utilisent pas les informations et les leçons apprises, et la plupart des unités n'ont pas d'indicateurs cibles pour prendre des décisions significatives à partir des données collectées. Le financement des activités de collecte de données est insuffisant, et la fréquence et la couverture géographique sont limitées (c'est-à-dire que la taille des échantillons est assez réduite). Le nombre d'agents de vulgarisation agricole est insuffisant.

#### Responsabilité et partenariats



La responsabilité et les partenariats ont obtenu une note de 2,42 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré qu'il existe des plateformes et d'autres moyens par lesquels les principaux

responsables du secteur rendent compte aux parties prenantes, par exemple les examens sectoriels conjoints annuels et les réunions publiques au niveau des régions et des districts. Il existe d'autres plateformes où les programmes, les budgets et les résultats sont rendus publics, par exemple la délibération budgétaire au Parlement et la publication ou l'affichage du plan de travail et du budget annuels sur le site web du MoFA. Parmi les **principales lacunes identifiées**, on note un retard dans la formation du personnel clé, en particulier au niveau des districts, dont les connaissances en matière de gestion axée sur les résultats sont encore insuffisantes. On constate également l'utilisation d'un langage technique dans la communication des informations budgétaires aux parties prenantes, ce qui limite la sensibilisation de ces dernières sur les montants spécifiques des ressources fiscales injectées ou dépensées, en particulier au niveau de la base. L'accès aux informations budgétaires pertinentes est toujours déterminé par la demande, en particulier pour la société civile, les organisations religieuses et d'autres groupes, en raison des problèmes de langage technique mentionnés précédemment.

#### Planification et budgétisation



La planification et la budgétisation ont reçu une note de 2,56 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré qu'un plan national (le Programme coordonné des politiques de développement

économique et social 2017-24) est en place, et est utilisé pour la planification et la budgétisation, avec une section du plan axée sur l'investissement pour la nourriture et l'emploi. Le secteur agricole dispose également d'un plan de développement à moyen terme. Toutefois, la rapidité de mise en œuvre dépend de la disponibilité et du déblocage des fonds pour entreprendre les activités prévues. Les **principales lacunes identifiées** comprennent l'utilisation de méthodes de budgétisation des coûts historiques, ce qui limite la mesure des performances. Certains des domaines prioritaires

du plan sectoriel changent souvent au cours de la mise en œuvre en raison de changements dans les priorités des dirigeants politiques. Une lacune connexe est le fait que, bien que la budgétisation soit effectuée en tenant compte de la GAR, il y a souvent des changements de priorités non planifiés au fur et à mesure de la mise en œuvre et il devient difficile de suivre les résultats de manière fiable. En outre, l'absence d'un modèle harmonisé pour les rapports des donateurs rend difficile de garantir que cela se produise.

#### Statistiques



Les statistiques ont reçu une note de 3 sur 4. Les résultats de l'évaluation ont montré qu'il existe un Plan stratégique pour les statistiques agricoles et rurales (SPARS, Strategic Plan for

Agriculture and Rural Statistics) 2017-21, et qu'il est en cours de mise en œuvre. La loi sur les services statistiques (2019) fournit le cadre juridique et réglementaire pour la production et la diffusion des statistiques nationales. Les données sont désagrégées conformément au principe « ne laisser personne derrière ». Parmi les **principales lacunes identifiées**, on peut citer le fait qu'un cadre complet d'évaluation de la qualité des données pour le Ghana n'a pas encore été mis en œuvre. La désagrégation des données administratives est encore limitée et les acteurs non étatiques ne sont pas encore pleinement conscients du SPARS. En outre, alors que les compétences et les connaissances existent pour les ménages au niveau national et les principales enquêtes sectorielles, les ressources pour la collecte régulière de données sont encore insuffisantes, même pour les recensements et les enquêtes.

### Leçons tirées

Trois leçons essentielles et interdépendantes ont été tirées du processus AG-Scan, qui sont mises en évidence ci-dessous.

#### 1. Améliorer les systèmes de données

Le plan stratégique pour les statistiques agricoles et rurales (SPARS) 2017-21 susmentionné est en cours de mise en œuvre ; toutefois, les acteurs non étatiques ne sont pas encore pleinement conscients de cette stratégie. À l'heure actuelle, il semble que l'on s'appuie fortement sur des données provenant d'enquêtes telles que celles du

service statistique et de recensements tels que le recensement agricole, les enquêtes sur le niveau de vie, les enquêtes intégrées sur les établissements commerciaux, l'enquête intégrée sur l'agriculture. Au niveau sectoriel, certains départements du MoFA sont en mesure de collecter, de gérer et de faire des rapports sur les données de gestion pertinentes. Cependant, les données collectées pour certains indicateurs sont incomplètes et le calendrier est souvent retardé ; et le MoFA ne dispose pas d'un système de collecte de données automatisé ou d'un système de base de données de suivi et d'évaluation.

La **première leçon** est la nécessité d'un système de données administratives solide qui permettra de générer des données pertinentes, précises et fiables. Avec une désagrégation adéquate, cela peut fournir des preuves pour la conception d'interventions ciblées. Il est donc nécessaire que le pays s'éloigne d'une forte dépendance à l'égard des données d'enquête, en raison de la question de l'actualité (car elles sont publiées à un intervalle de cinq ans), et se concentre davantage sur la production de données administratives.

La **deuxième leçon** est l'importance d'orienter les acteurs non étatiques sur l'existence du SPARS pour leur permettre d'aligner leur collecte ou leur production de données sur la stratégie. Cela peut se faire par le biais de sessions de renforcement des capacités ou de retour d'information.

La **troisième leçon** est la nécessité d'améliorer les systèmes de collecte de données qui doivent être précis et complets. Il sera donc important de développer un système de collecte de données automatisé pour le ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture afin d'améliorer la collecte et la communication des données en temps utile. Cela devrait inclure le renforcement des capacités pour développer des bases de données dans les départements agricoles régionaux et de district au niveau de la région métropolitaine et des assemblées.

## *2. Exploiter la capacité latente de la gestion axée sur les résultats*

Actuellement, des formations sur la GAR sont dispensées au personnel du Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture dans le cadre du programme MAG et il est prouvé que cela permet

d'améliorer les rapports axés sur les résultats. La création d'un ministère consacré au suivi et à l'évaluation (S&E) en 2017 a été utile ; d'autre part il existe des outils pour travailler sur la base de la gestion axée sur les résultats, mais ils doivent être étendus aux niveaux sous-nationaux et des districts. Il est prévu d'intégrer la formation sur la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux du ministère et des districts, et de présenter les informations budgétaires dans un langage simple pour que les autres acteurs clés puissent les comprendre et y avoir facilement accès.

La **première leçon** est la nécessité d'étendre les outils de la GAR et de sensibiliser l'ensemble du personnel et des niveaux de gouvernement (district, régional, national).

La **leçon 2** porte sur la nécessité de développer des compétences pour présenter les informations budgétaires dans un langage simple et de mettre en place des plateformes pour partager ces informations afin d'en faciliter l'accès aux parties prenantes.

## *3. Améliorer la gestion des connaissances et l'apprentissage des leçons*

Le MoFA dispose d'une plateforme de partage des connaissances appelée Groupe de travail sur le secteur agricole (ASWG, Agriculture Sector Working Group), créée en 2006 en tant que plateforme de dialogue politique entre le gouvernement et les partenaires de développement afin de garantir la mise en œuvre efficace des politiques, des programmes et des projets.

La **première leçon** est la nécessité d'élargir la portée et d'améliorer le fonctionnement de la plateforme ASWG pour un meilleur alignement des donateurs. Cet alignement permettra de s'assurer que les programmes et les rapports des donateurs sont plus en phase avec les processus et les calendriers gouvernementaux, avec les améliorations qui en découlent en termes d'apprentissage des leçons.

La **leçon 2** est la nécessité d'approfondir la mise en œuvre de la GAR en veillant à ce que les parties prenantes et les dirigeants du secteur entreprennent de documenter les leçons ou les recommandations tirées de la mise en œuvre des

programmes/projets/interventions. Cette documentation doit ensuite être diffusée aux parties prenantes.

## Conclusions et voie à suivre

L'atelier AG-Scan a permis aux parties prenantes de faire le point sur les questions essentielles concernant le S&E et les ODD en utilisant les lentilles de la GAR centrées sur le secteur agricole. Des facteurs de réussite sont en place au Ghana pour les processus de suivi de la GAR et de l'AG-Scan, notamment l'existence du S&E au sein du ministère et le travail de collaboration entre le Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, la Commission nationale de planification et de développement, le Ministère des Finances et l'Agence de statistiques.

Le suivi du plan d'action sera crucial et l'équipe de base, qui travaille avec l'équipe AVANTI, est bien équipée et capable d'assumer la tâche de développer davantage le plan d'action et de chercher des moyens de le mobiliser. Le projet de plan d'action<sup>1</sup> élaboré à la fin de l'atelier doit être

chiffré et des mécanismes doivent être mis en place pour s'assurer qu'il s'aligne sur les processus gouvernementaux, notamment en termes de financement.

L'étape suivante devrait alors consister en un solide exercice d'évaluation des coûts pour les autres aspects, et à déterminer les sources de financement. Un plan de mise en œuvre correspondant devrait ensuite être établi après avoir convenu des sources de financement.

Le bureau de pays du FIDA peut jouer un double rôle pour assurer la mise en œuvre du plan d'action. Premièrement, il peut travailler avec le MoFA dans le cadre de la rationalisation des activités du plan d'action afin de déterminer les domaines qui sont déjà mis en œuvre et où le FIDA peut apporter un soutien financier.

Deuxièmement, le FIDA est bien placé pour aider à explorer le soutien d'autres partenaires de développement étant donné son pouvoir de rassemblement au sein du secteur agricole.

## Les ODD au Ghana

Les ODD ont été conformes aux objectifs de développement du Ghana et environ 70 % des objectifs des ODD ont été reflétés dans les politiques et les stratégies du Cadre stratégique de développement national à moyen terme (2014-17) qui vient de prendre fin et qui a précédé l'Agenda 2030.

Le gouvernement du Ghana s'est fortement engagé à suivre les ODD. Par exemple, il est le deuxième pays au monde (après le Mexique) à établir un *Rapport de référence sur les ODD*<sup>2</sup>, il est le premier pays à modifier complètement la manière dont son *budget*<sup>3</sup> est établi et dépensé et il suit les dépenses publiques en fonction des ODD. Il est également l'un des premiers partenaires stratégiques africains, avec le Rwanda, à copier le site web britannique<sup>4</sup> pour suivre les progrès du Ghana dans la réalisation des ODD.

Figure 1. Situation de déclaration des ODD concernés dans le secteur de l'agriculture



<sup>1</sup> Veuillez consulter le rapport complet sur <http://www.avantiagriculture.org/wp-content/uploads/2021/05/Final-Ghana-Ag-Scan-Report-March-2020.pdf>

<sup>2</sup> NDPC et GSS (2018) Objectifs de développement durable du Ghana (ODD) : Rapport de base sur les indicateurs, disponible à l'adresse suivante :

[https://www.gh.undp.org/content/dam/ghana/docs/Reports/UNDP\\_GH\\_IGC\\_SDGs\\_%20Indicator\\_%20Baseline\\_Report\\_2018.pdf](https://www.gh.undp.org/content/dam/ghana/docs/Reports/UNDP_GH_IGC_SDGs_%20Indicator_%20Baseline_Report_2018.pdf)

<sup>3</sup> MoF (2018) Ghana's SDG budget Baseline Report, disponible sur : <https://www.mofep.gov.gh/sites/default/files/news/Ghana's-SDG-Budget-Baseline-Report-Aug-09-18.pdf>

<sup>4</sup> Voir <https://sustainabledevelopment-uk.github.io/>

Au total, 17 indicateurs ODD ont été identifiés, mais seuls 35 % d'entre eux ont des données vérifiées et rapportées dans la plateforme en ligne. Et pour 59 % d'entre eux, le gouvernement explore des sources de données pour saisir les informations (voir figure 1).