



DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT

DCD(2000)10/ANN2
A usage officiel

**ATELIER DU CAD : VERS L'ELABORATION DE BONNES PRATIQUES A L'INTENTION DES
DONNEURS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE DOMAINE DES ECHANGES**

ETUDE DE CAS SUR LE GHANA

Le présent document d'information est soumis pour EXAMEN à l'Atelier qui se tiendra à Paris les 29 et 30 mai 2000 et il en sera discuté parallèlement au document d'information [DCD(2000)10].

Personne à contacter : Ebba Dohlman [tél : (33) 1 45 24 98/télécopie : (33) 1 44 30 63 33]
Adresse électronique : ebba.dohlman@oecd.org

JT00110733

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

TABLE DES MATIERES

I. Examen des performances et de la politique économiques	4
Environnement macroéconomique	4
Ajustement structurel	4
Réformes sectorielles	5
Secteur privé	5
Commerce extérieur	5
Institutions intervenant dans le domaine du commerce extérieur	6
Politique et stratégie commerciales	7
II. Besoins dans le domaine du développement des échanges	9
Défis à relever par la politique commerciale	9
Cohérence des politiques	9
Adoption d'un programme de négociations commerciales cohérent	10
Insuffisance des capacités	11
Insuffisance des ressources humaines, institutionnelles et matérielles	13
Manque de coordination au sein de l'Administration	14
Consultation insuffisante avec les parties prenantes	14
Capacité d'analyse indépendante	15
III. Activités des donneurs et pertinence de leur action	15
Vue d'ensemble	15
Évaluation des performances des donneurs	20
Lacunes en matière d'aide au développement des capacités dans le domaine des échanges	20
Assistance technique ou renforcement des capacités?	21
S'attaquer au délicat problème des incitations	21
Coordination des donneurs	22
IV. Enseignements et recommandations	22
Préciser les objectifs du Ghana dans le domaine des échanges	23
Comblers les lacunes que présentent les efforts de renforcement des capacités dans le domaine des échanges: nécessité pour les donneurs de tenir des consultations	23
S'attaquer aux obstacles internes au niveau des donneurs	23
Relier commerce et développement: un objectif dont le bien-fondé reste à démontrer	23
S'attaquer au problème des capacités des donneurs	24
Concevoir le renforcement des capacités comme un processus	24
Aborder la participation du secteur privé à l'élaboration de la politique commerciale selon une approche axée sur le processus	24
Assurer le suivi des efforts de renforcement des capacités dans le domaine des échanges	25
Références	26
Annexe 1 - Ghana: profil statistique	27
Annexe 2 – L'accord commercial ACP-UE qui succèdera à la Convention de Lomé	28
Annexe 3 - Liste des personnes contactées	29

ÉTUDE DE CAS SUR LE GHANA

Rapport préparé par:

Henri-Bernard Solignac Lecomte

Centre européen de gestion des politiques de développement (Maastricht)

Overseas Development Institute (Londres)

Acronymes

ACBF	African Capacity Building Foundation (Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique)
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
ACU	Accords issus du cycle d'Uruguay
ADPIC	Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce
APER	Accords de partenariat économique régionaux
AT	Assistance technique
CCI	Centre du commerce international
CE	Commission européenne
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEPS	Customs and Excise Prevention Service (Service des douanes, des impôts indirects et de la prévention)
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CT	Coopération technique
DFID	Department for International Development (ministère britannique du développement international)
FASR	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FMI	Fonds monétaire international
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GEPC	Ghana Export Promotion Council (Conseil de promotion des exportations du Ghana)
GSB	Ghana Standards Board (Office de normalisation du Ghana)
GTPP	Ghana Trade Policy Project (projet concernant la politique commerciale du Ghana) [DFID]
IEPD	International Economic Policy Department (Service de la politique économique internationale) [DFID]
IMCC	Inter-Ministerial Committee on Competitiveness (Comité interministériel chargé de la compétitivité)
JITAP	Programme intégré conjoint d'assistance technique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisations non gouvernementales
OTC	Obstacles techniques au commerce
TEC	Tarif extérieur commun
TI	Technologies de l'information
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
ZFIE	Zone franche industrielle d'exportation

I. Examen des performances et de la politique économiques

Environnement macroéconomique

1. L'économie ghanéenne enregistre une croissance régulière d'environ 4% depuis le début des années 90 (voir Profil statistique, Annexe 1). La croissance du PIB réel est passée de 4,2% en 1997 à 4,6% en 1998, pour une large part du fait de l'augmentation de la production du secteur du cacao et des industries extractives. À la fin de 1999, le gouvernement a revu à la baisse ses prévisions de croissance du PIB pour l'année en question et les a ramenées de 5,5% à 4,4%, à la suite de la baisse des cours de l'or et du cacao et du doublement des prix du pétrole (Economist, 1999). Depuis 1997, la discipline budgétaire s'est renforcée et les déficits de la balance des opérations courantes ont été maîtrisés. Le taux d'inflation, qui atteignait 21% en 1997, est tombé à moins de 16% à la fin de 1998 (FMI, Lettre d'intention, 3 nov. 1999).

Ajustement structurel

2. Les années 70 ont été désastreuses pour l'économie ghanéenne et l'ont poussée à s'engager dans un plan de stabilisation et de libéralisation très énergique qui a débuté par l'adoption du programme de redressement économique en 1983, ensuite prolongé par un certain nombre d'autres programmes. Les objectifs du gouvernement dans les années 80 étaient de maîtriser l'inflation (qui avait fait un bond pour atteindre plus de 100%) et de renforcer les incitations transmises par le marché au sein de l'économie. Entre 1987 et 1992, le Ghana est parvenu à réduire la pauvreté et l'économie a enregistré une croissance à peine inférieure à 5%. Cependant, un tiers environ de la population vit encore en-dessous du seuil de pauvreté. Le nord du Ghana, où les perspectives d'emploi sont réduites et où le climat est instable, est la région la plus touchée par la pauvreté. Ces dernières années, la pauvreté s'est aggravée dans les zones urbaines du fait de l'inflation, parmi d'autres facteurs. Les salaires de la fonction publique sont très bas, et la rémunération de nombreux fonctionnaires est inférieure au minimum vital. La croissance économique constitue la clé d'une réduction de la pauvreté au Ghana.

3. Après une période d'instabilité budgétaire, des efforts renouvelés pour restaurer l'équilibre macroéconomique ont été engagés en 1997. Le principal objectif de la FASR en cours pour 1999-2001 est de créer un environnement propice à l'investissement et à l'augmentation de la productivité dans la filière du cacao, principalement en encourageant les activités de commercialisation et d'exportation du secteur privé, en accroissant l'efficacité des services financiers, et en s'attaquant aux problèmes sociaux et aux insuffisances au niveau des infrastructures. L'objectif de croissance fixé par le plan est de 4-5% par an en 2000-2001.

4. Dans l'ensemble, les performances macroéconomiques du Ghana ont été en 1999 conformes aux objectifs du programme FASR. Certains des critères de performances établis pour 1999 n'ont cependant pas été respectés, du fait des chocs économiques dus à la baisse du cours des exportations et à la hausse des prix du pétrole, ainsi qu'à certains dérapages au niveau des politiques publiques (FMI, Consultation avec le Ghana au titre de l'Article IV, 1999). Lors de la réunion du Groupe consultatif pour le Ghana de novembre 1999, le gouvernement a annoncé des plans visant à compenser la dégradation des termes de l'échange par une augmentation de la TVA et une réduction des dépenses.

5. Le Ghana est actuellement l'un des pays pilotes pour la mise en œuvre du Cadre de développement intégré de la Banque mondiale. Le gouvernement a élaboré un document de stratégie de développement intégré à long terme, le programme "Vision 2020", dont s'inspirait le projet de Cadre de développement intégré présenté lors de la dernière réunion du Groupe consultatif en novembre 1999. La stratégie est axée sur la réduction de la pauvreté, le développement durable et le rôle du secteur privé en tant que moteur de la croissance.

Réformes sectorielles

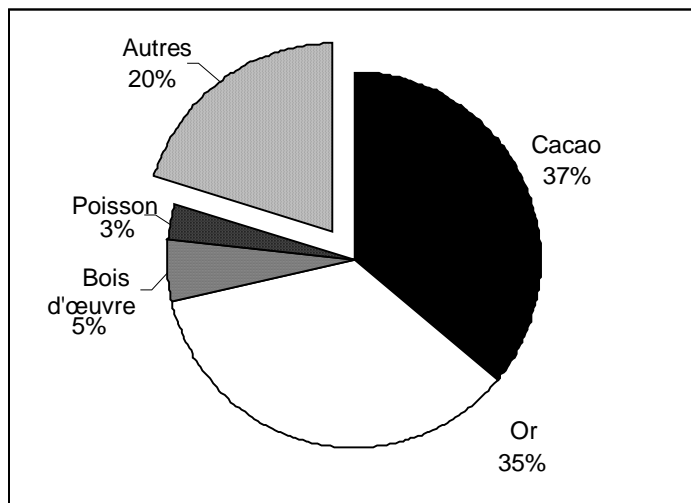
6. Le Ghana a accru les dépenses publiques consacrées à l'amélioration des infrastructures de stockage, de transport et de communication. La Banque mondiale a récemment approuvé trois "prêts à des programmes évolutifs" dans le secteur de l'eau, de la gestion du secteur public et de l'exploitation des ressources naturelles. La commission chargée de réglementer le secteur de l'énergie a commencé à relever les prix pour les porter au niveau des cours internationaux. Une nouvelle grille des salaires de la fonction publique comptant 22 échelons est entrée en vigueur en juillet 1999. Les grandes privatisations se poursuivent et la situation du secteur du cacao s'est légèrement améliorée. Le FMI a toutefois fait part de sa préoccupation à la suite de la décision du gouvernement de maintenir les prix du cacao malgré la baisse des cours mondiaux.

Secteur privé

7. La privatisation a été particulièrement bien menée au cours de la dernière décennie. Dès 1997, plus de 180 entreprises publiques ghanéennes avaient été vendues. Depuis l'adoption de la Loi sur les investissements en 1994, le Ghana a enregistré 250 nouveaux investissements directs étrangers. Le nombre des coentreprises a en particulier augmenté. Entre 1992 et 1997, le montant des investissements directs étrangers s'est en moyenne élevé à 133 millions de dollars par an. Les investissements étrangers ont cependant diminué depuis 1998.

Commerce extérieur

8. La compétitivité du Ghana s'est accrue à la suite des dévaluations monétaires et de l'abandon d'un régime de change ne reposant pas sur les mécanismes du marché. Les exportations de marchandises ont sensiblement augmenté entre 1987 et 1997. Cette augmentation est pour une large part due au développement des ventes de produits traditionnels (or et cacao), ainsi qu'à la libéralisation des échanges et du régime de change. Les exportations d'or et de cacao ont cependant enregistré une forte diminution en 1999, mettant en évidence combien il est important pour le pays de diversifier ses exportations. La plupart des ans, le cacao compte pour environ 40% des exportations du Ghana. Les chiffres officiels pour le premier semestre de 1999 montrent que les ventes de produits traditionnels représentent encore environ 80% de l'ensemble des exportations (Figure 1). L'orientation des exportations est également fortement influencée par l'accès préférentiel qui leur est accordé en vertu de la Convention de Lomé ACP-UE. L'UE et les États-Unis constituent les principaux débouchés du Ghana, suivis par la Côte-d'Ivoire et le Togo.

Figure 1 – Exportations du Ghana, 1999 (janvier-juin)

Source: EIU, 1999.

Le gouvernement du Ghana concentre actuellement ses efforts de développement sur les industries de transformation et sur les exportations de produits agricoles et horticoles non traditionnels, pour lesquelles il existe d'importants débouchés en Europe (Project Document for the Follow-up and Implementation of the WTO Agreements, 1998). Le programme gouvernemental "Gateway" encourage la promotion des exportations et des investissements et l'intensification des réformes des politiques publiques.

Institutions intervenant dans le domaine du commerce extérieur

9. *Gouvernement.* Le ministère du Commerce et de l'Industrie est le principal organisme public assumant une responsabilité générale dans le domaine de la formulation de la politique commerciale, et notamment en ce qui concerne les accords multilatéraux et bilatéraux (ACP-UE, par exemple). Le principal objectif du ministère est d'accroître les exportations en général de sorte que le pays puisse financer son effort de développement économique sans dépendre excessivement de sources de financement extérieures [grâce] au développement et à la diversification de son secteur exportateur, en mettant plus particulièrement l'accent sur le développement du sous-secteur des exportations de produits non traditionnels en vue de soutenir la stratégie de croissance axée sur les exportations du secteur privé adoptée par le Gouvernement." La politique industrielle du ministère du Commerce et de l'Industrie privilégie la compétitivité des exportations et une substitution efficace des importations, par opposition à "la stratégie de substitution des importations mise en œuvre par le passé" (ministère du Commerce et de l'Industrie, 94). Contrairement au ministère des Finances, le ministère du Commerce et de l'Industrie n'a jusqu'à présent guère bénéficié d'un grand soutien des donateurs. Il souffre de ressources insuffisantes, de bas niveaux de salaire et d'équipements médiocres.

10. D'autres ministères jouent un rôle majeur dans la formulation des politiques commerciales du Ghana. Le ministère des Finances est ainsi chargé des relations du pays avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), qui comporte un important volet commercial. Il définit la politique budgétaire et fixe le niveau des droits de douane. Il joue également un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie Gateway du Ghana; ce ministère est donc celui qui bénéficie de l'essentiel du soutien

apporté au projet Gateway par les donateurs (Banque mondiale, USAID). Le ministère des Affaires étrangères mène dans les faits les négociations commerciales sur la base des positions définies par le ministère du Commerce et de l'Industrie et le ministère des Finances.

11. Le Conseil de promotion des exportations du Ghana (*Ghana Export Promotion Council* ou GEPC) est le point focal national pour le développement et la promotion des exportations. Sous la supervision du ministère du Commerce et de l'Industrie, il fournit aide et informations aux exportateurs, dispense une formation dans le domaine de la commercialisation, et est habilité à “recommander aux pouvoirs publics les mesures d'aide et d'incitation nécessaires aux exportateurs ghanéens” (ministère du Commerce et de l'Industrie, *sans date*).

12. *Institutions du secteur privé.* Les principales institutions du secteur privé sont la Chambre du commerce nationale du Ghana (*Ghana National Chamber of Commerce* ou GNCC), l'Association des industries du Ghana (*Association of Ghana Industries* ou AGI), qui compte plus de 1.500 membres issus des secteurs public et privé, et la Fédération des associations d'exportateurs ghanéens (*Federation of Associations of Ghanaian Exporters* ou FAGE). Cette dernière regroupe les associations sectorielles d'exportateurs et de producteurs (cultures vivrières, pêche, agriculture, produits forestiers, artisanat et métaux).

13. La Fondation pour l'entreprise privée (*Private Enterprise Foundation* ou PEF) a été fondée à l'initiative de l'AGI, du GNCC, de l'Association des employeurs ghanéens (*Ghana Employers Association*) et de la FAGE (auxquelles s'est ultérieurement jointe la Fédération des banquiers ghanéens – *Federation of Ghanaian Bankers*), avec le soutien de l'USAID, du DANIDA et du gouvernement du Ghana. Elle a vocation à être l'organisation représentative de l'ensemble du secteur privé, “principale responsable du développement du secteur privé en général et du secteur exportateur en particulier.” Elle défend les intérêts du secteur privé face aux pouvoirs publics et fournit des services aux entreprises (analyse et assistance technique, par exemple).

14. Le Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest (REAO), qui regroupe environ 350 entreprises de toute la région – dont une cinquantaine implantées au Ghana – a son siège à Accra. Il vise à améliorer les relations d'affaires entre ses membres, et joue également un rôle d'interface avec les pouvoirs publics et les donateurs.

Politique et stratégie commerciales

15. *Programme Vision 2020 et stratégie “Gateway”.* Au milieu des années 90, le Ghana a adopté (contrairement au Sénégal, sujet de l'autre étude de cas consacrée à un pays africain dans le cadre du présent projet) une stratégie de croissance clairement axée sur l'exportation en vue d'atteindre les objectifs définis dans son programme Vision 2020: devenir un pays à revenu intermédiaire doté d'une économie prospère basée sur les mécanismes du marché et attirant les investissements étrangers favorables à l'expansion et à la diversification économiques. La stratégie du Ghana consiste à faire du pays une “porte d'entrée” pour les investissements étrangers et à s'assurer ce faisant un accès accru au marché régional. Elle vise à développer des activités de transformation de produits agricoles et un tissu industriel compétitifs au plan international

16. Un vaste projet visant à faire du Ghana une porte d'entrée pour les échanges et les investissements (*Ghana Trade and Investment Gateway Project*) a été lancé pour “attirer des entreprises tournées vers l'exportation en nombre suffisant [...] pour amorcer une croissance axée sur l'exportation et favoriser les échanges” en levant les obstacles au développement des exportations et des investissements.¹

1. Gouvernement du Ghana, Brief on Ghana Trade and Investment Gateway Project, polycopié.

Plus particulièrement, ce projet – dont le secrétariat est abrité par le ministère du Commerce et de l'Industrie – vise à moderniser les institutions et organismes placés en première ligne du point de vue des relations avec les investisseurs pour en faire des “auxiliaires des échanges”. Il prévoit notamment le développement des infrastructures sur le site de la ZFIE de Tema. Il comprend également un ambitieux programme de renforcement des capacités dans le domaine de la promotion des échanges qui prévoit:

- Une profonde réforme des douanes (CEPS) accompagnée d'actions de formation, de la fourniture d'équipements, etc.;
- Le renforcement de l'autorité responsable des ports du Ghana (*Ghana Ports and Harbour Authority*), en associant le secteur privé à la gestion des ports;
- La réforme institutionnelle de l'autorité responsable de l'aviation civile au Ghana (*Ghana Civil Aviation Authority*), dans le cadre de la politique gouvernementale de “libéralisation des de l'espace aérien” ,
- Un soutien limité aux services de l'immigration du Ghana (*Ghana Immigration Services*);
- Le renforcement de l'Office des zones franches du Ghana (*Ghana Free Zones Board*), qui crée les ZFIE.

17. Lorsque le projet sera achevé, le Ghana “apparaîtra comme la principale et première destination des investissements en Afrique de l'Ouest, les coûts de transaction étant ramenés aux niveaux les plus compétitifs au plan international”.

18. *Accords commerciaux.* Le Ghana est membre du GATT depuis l'indépendance en 1957, et de l'OMC depuis la création de cette dernière en 1995. Les politiques commerciales du Ghana ont été examinées par le Conseil du GATT en 1992. Les listes de concessions établies par le Ghana pour ce qui est des marchandises dans le cadre du cycle d'Uruguay consolidaient les taux de droits à des niveaux situés entre 30% et 99% pour l'agriculture, et entre 15% et 40% pour les produits industriels. Le Ghana a notifié à l'OMC la mise en œuvre des accords issus du cycle d'Uruguay relatifs aux mesures antidumping, à l'inspection avant expédition, aux subventions et aux mesures compensatoires, aux mesures de sauvegarde, à l'évaluation en douane, aux mesures sanitaires et phytosanitaires, et aux obstacles techniques au commerce.

19. Le Ghana est membre de la CEDEAO, dont il a été l'un des fondateurs en 1975. La CEDEAO prévoit la création d'une zone de libre-échange et, à terme, d'une union douanière, mais elle n'a à ce jour guère fait de progrès dans ce sens.² En 1990, pour tenter de relancer l'accord, a été adopté le schéma de libéralisation des échanges de la CEDEAO, qui prévoit l'élimination progressive des droits de douane sur certains biens dans un délai de cinq ans. En vertu de cet accord, le Ghana a consenti des réductions tarifaires de 20% sur quelques biens importés des pays membres de la CEDEAO. Afin de sauvegarder la compétitivité du pays face à ses voisins, le budget de l'État pour l'an 2000 prévoit de ramener de 25% à 20% le taux de droits maximal.

20. Pour ce qui est des relations commerciales avec l'UE, le Ghana se trouve confronté à des problèmes similaires à ceux du Sénégal: n'étant pas un PMA, il ne pourra plus bénéficier après 2008 des préférences commerciales non réciproques qui lui sont actuellement accordées par l'UE (voir Annexe 2 sur l'accord commercial qui succèdera à Lomé IV). Après cette date, il devra donc soit accorder un accès préférentiel réciproque aux produits de l'UE pour obtenir en contrepartie le maintien des avantages dont il bénéficie actuellement, soit opter pour l'intégration progressive au système généralisé de préférences de l'UE. Dans ce dernier cas, de tous les non PMA du groupe APC, le Ghana serait un de ceux qui subiraient la plus grande perte du point de vue de l'accès aux marchés de l'UE.³ D'autres solutions compatibles avec

2. Voir Jebuni, 1997.

3. Voir Stevens, McQueen et Kennan, 1998.

les règles de l'OMC ont été envisagées par l'UE et le groupe ACP (par exemple un "SGP amélioré"), mais aucune des parties ne les a encore soumises à un examen approfondi.⁴

II. Besoins dans le domaine du développement des échanges

Défis à relever par la politique commerciale

21. La politique commerciale du Ghana doit s'attaquer au problème de la dépendance excessive du pays à l'égard d'un petit nombre de produits d'exportation, qui le rend extrêmement vulnérable aux chocs extérieurs comme l'ont mis en évidence en 1999 les effets de l'effondrement des cours mondiaux du cacao et de l'or sur l'économie et sur les recettes publiques. L'augmentation et la diversification de la production et des exportations de produits non traditionnels, de produits transformés dérivés du cacao, ainsi que d'ananas et de bananes, constituent par conséquent des objectifs prioritaires pour le Ghana s'il veut tirer le meilleur parti possible d'une plus grande intégration à l'économie mondiale. Deux grands obstacles peuvent empêcher le Ghana d'atteindre ces objectifs: le manque de cohérence entre les priorités du gouvernement dans le domaine des échanges et sa stratégie macroéconomique d'ensemble, et les difficultés à adopter un programme de négociations commerciales cohérent et efficace au sein des diverses enceintes internationales.

Cohérence des politiques

22. Le Ghana peut bien avoir établi une stratégie *globale* en matière d'échanges et d'investissements clairement extravertie (contrairement à un pays comme le Sénégal, par exemple) mais les politiques macroéconomiques, notamment en matière de change, ne sont pas parfaitement adaptées à la mise en œuvre de cette stratégie. L'instabilité macroéconomique, pour partie entretenue par les politiques monétaire et budgétaire du gouvernement, est peut-être "le problème fondamental dont souffre la compétitivité."⁵ En réduisant la valeur réelle des recettes d'exportation, l'inflation a découragé l'investissement dans les activités extraverties. Les taux d'intérêt élevés ont également pénalisé les exportateurs. Pour atteindre les objectifs commerciaux du programme Vision 2020, des efforts soutenus de libéralisation des échanges seront nécessaires, mais ils ne seront pas suffisants et pourraient même être dommageables s'ils ne s'accompagnent pas d'une poursuite de la libéralisation des réglementations, du processus de privatisation, de la promotion active des investissements étrangers, ainsi que des mesures de réforme budgétaire.

23. L'écart entre les objectifs déclarés et les priorités effectives est également mis en évidence par l'expérience actuelle des donateurs en matière de collaboration avec le gouvernement en ce qui concerne les questions commerciales. Par exemple, les propositions de l'USAID relatives à l'organisation d'une session de formation préalable au sommet de Seattle n'a guère éveillé l'intérêt des autorités. L'aide proposée par le Haut Commissariat du Royaume-Uni en vue des négociations de Lomé n'a pas eu grand écho. Sigma One a élaboré un indicateur de la compétitivité, mais n'a suscité que très peu de réactions de la part des responsables de l'élaboration des politiques. La proposition de la Banque mondiale de relancer le processus de définition des objectifs commerciaux établi lors d'une conférence organisée en Caroline du nord en 1997 à l'initiative de l'USAID s'est manifestement heurtée à un refus du ministère des Finances, qui craignait qu'elle ne contraigne à dévoiler les intentions des pouvoirs publics à des acteurs non gouvernementaux et à atteindre effectivement les objectifs de performances économiques.

4. *Ibidem.*

5. Sigma One Corp., 1997.

Adoption d'un programme de négociations commerciales cohérent

24. L'intégration à l'économie mondiale par le biais de divers accords commerciaux constitue un élément essentiel de la stratégie Gateway. Le gouvernement souhaite jouer un rôle actif au sein de l'OMC en respectant ses engagements et en participant au prochain cycle de négociations multilatérales. Il s'efforce également de promouvoir le processus de libéralisation des échanges régionaux (CEDEAO) et de participer à la négociation des futurs accords ACP-UE. Cependant, à chacun de ces trois niveaux, le Ghana se trouve confronté à des problèmes à court terme pressants.

25. *Au niveau multilatéral*, le Ghana a largement failli à ses obligations, et il s'est abstenu d'exercer (que ce soit de manière défensive ou offensive) les droits qui sont les siens au sein du système multilatéral. Il a omis de s'acquitter de plusieurs obligations de notification prévues dans les accords de l'OMC dont il est signataire (voir ci-dessus). Tout comme d'autres pays en développement, il s'est plaint de la complexité de ces accords et a suggéré qu'ils dépassent les capacités des institutions gouvernementales.

26. Le Ghana ne possède pas de législation antidumping ni n'a jamais pris de mesures antidumping, bien que le secteur des entreprises affirme qu'il pourrait exister des cas de dumping dans le textile et l'habillement.

27. Le Ghana n'a pris part à aucune procédure de règlement des différends au sein de l'OMC, pas plus qu'il n'a participé activement à l'élaboration de normes multilatérales dans les secteurs exportateurs qui revêtent pour lui une importance stratégique ni contesté les notifications effectuées par d'autres membres de l'OMC. Cette passivité risque d'avoir des conséquences extrêmement néfastes pour le secteur des entreprises: ainsi, au moment de la rédaction de la présente étude, les normes relatives aux taux de pesticides, qui pourraient bien avoir des effets négatifs sur les exportateurs de cacao ghanéens, devaient être notifiées à l'OMC, mais le Ghana n'a pas participé au processus d'élaboration de ces normes, et n'a rien fait pour protéger ses intérêts.

28. Une soudaine montée de l'intérêt pour les questions d'*intégration régionale* s'est produit en 1999. Au moment de la réalisation de l'enquête sur le terrain en vue de la présente étude, les responsables des échanges et les hommes d'affaires ghanéens se disaient extrêmement préoccupés par le risque que l'UEMOA se "sépare" de la CEDEAO. Depuis janvier 2000, les membres de l'UEMOA ont adopté un tarif extérieur commun (TEC) applicable aux pays non membres, y compris leurs voisins de la CEDEAO. Cela représente une menace évidente pour le Ghana, puisque sa stratégie Gateway n'aurait guère de sens si le pays se trouvait enclavé dans une zone de libre-échange auquel il ne participe pas. Cette initiative a déclenché une vive réaction de la part du Nigeria et du Ghana, qui ont annoncé qu'ils se serviraient conjointement de leur poids économique dans la région pour donner une nouvelle vigueur au protocole commercial de la CEDEAO.

29. Au moment de la rédaction de la présente étude, il régnait une certaine confusion quant à la tournure que pourraient prendre les événements. Certains projets prévoient la mise en place d'une zone de libre-échange entre le Nigeria et le Ghana avant la fin du premier semestre 2000; d'autres brandissent la menace de représailles commerciales contre les membres de l'UEMOA s'ils persistent à appliquer un TEC. C'est dans ce contexte que le Ghana a créé un ministère de l'Intégration. Les hommes d'affaires semblent avoir une vision plus pragmatique des événements, qu'ils jugent s'être rapidement politisés,⁶ et ils souhaitent que le Ghana opte pour une attitude de collaboration, et non de confrontation, avec ses voisins.

6. Les aspects politiques, et non les considérations de politique commerciale, constituent de toute évidence une dimension essentielle de ce débat, en particulier les questions concernant le leadership au sein de la région de l'Afrique de l'Ouest après le retour du Nigeria à un gouvernement civil et la ligne de partage entre pays francophones et anglophones membres de la CEDEAO.

30. *Pour ce qui est de l'après-Lomé*, on peut affirmer que la préparation et la négociation d'un nouvel accord commercial ACP-UE sera encore plus complexe pour le Ghana que pour le Sénégal. En effet, pour le Ghana, le scénario de signature d'un accord de libre-échange demeure très flou: à la différence du Sénégal, il ne fait pas partie de l'UEMOA, l'ensemble régional avec lequel l'UE pourrait signer un accord de libre-échange en 2008;⁷ et, contrairement au Nigeria, il n'a jusqu'à présent jamais été question qu'il puisse signer isolément un accord de libre-échange avec l'UE.⁸ Dans la phase initiale des négociations ACP-UE, la Commission européenne (CE) a semblé envisager la possibilité d'un accord commercial avec les pays de l'UEMOA *et avec* le Ghana (laissant implicitement entendre qu'elle ne pensait pas que l'ensemble plus vaste constitué par la CEDEAO – qui englobe l'UEMOA, le Ghana, le Nigeria et quelques autres pays – puisse signer un tel accord avec l'UE). Compte tenu des relations tendues entre l'UEMOA et la CEDEAO précédemment évoquées, il est aisé de comprendre que cela risquerait de poser un certain nombre de problèmes économiques, techniques et politiques. Il convient de noter que les craintes du Ghana quant aux relations problématiques entre l'UEMOA et la CEDEAO ont en partie été suscitées par un rapport réalisé par des consultants ghanéens à la demande de la CE.

31. Le défi que doit relever le Ghana ne se limite pas à faire face à chacun des trois programmes de négociation précédemment mentionnés: encore doit-il veiller à le faire de façon cohérente et efficace. À l'évidence, toutes les forums de négociation sont liés: il existe au sein de l'OMC des règles concernant les accords régionaux; les relations entre l'UEMOA et la CEDEAO doivent encore être clarifiées; et les futurs accords UE-ACP pourront être signés avec des ensembles régionaux (tels que l'UEMOA ou la CEDEAO) ou avec des pays pris individuellement. La définition des positions nationales, la formation d'alliances, et la participation active aux divers forums de négociation seront par conséquent une tâche complexe. Les questions techniques et politiques devront être soigneusement évaluées et mûrement pesées dans le cadre d'un processus de prise de décision auquel devront être associés des acteurs très divers (dont les différents ministères et les représentants du secteur privé et de la société civile). Cependant, comme précédemment indiqué, le Ghana est encore très mal armé pour faire face à ces programmes de négociation complexes et interdépendants.

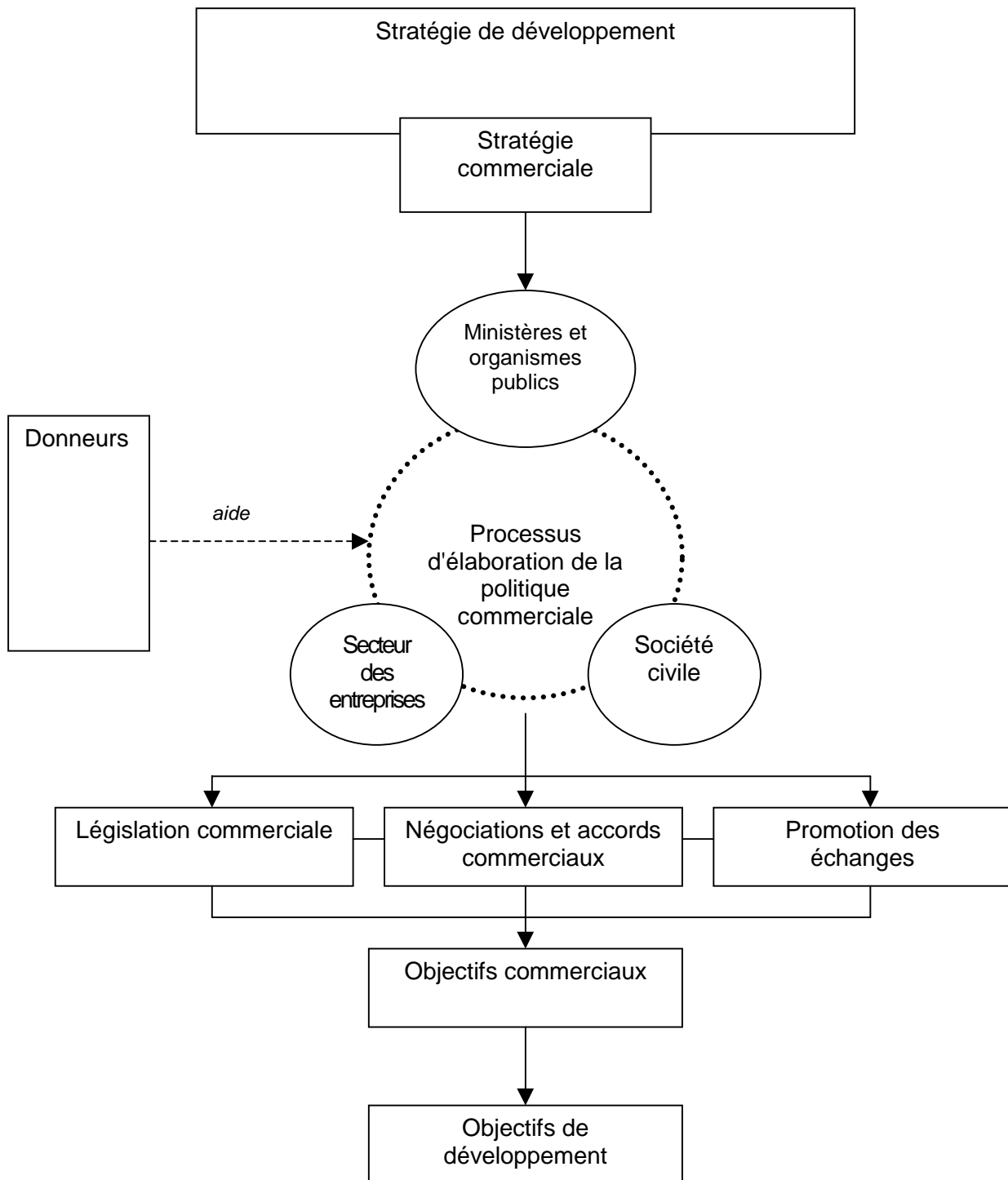
Insuffisance des capacités

32. Le Ghana a clairement opté pour une stratégie de développement économique extravertie, dont la libéralisation de l'environnement commercial, la promotion active des exportations et l'intégration à l'économie mondiale par le biais d'accords multilatéraux, bilatéraux et régionaux constituent des éléments importants. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Ghana devra, comme précédemment indiqué, relever d'importants défis au cours des prochaines années. Le point faible du Ghana réside sans doute dans le fait qu'il fait appel à un processus d'élaboration de la politique commerciale insuffisamment structuré pour mettre en œuvre cette stratégie – c'est-à-dire pour définir ses intérêts commerciaux et les traduire sous la forme de positions et objectifs de négociation, de ressources allouées, etc. (voir schéma simplifié à la Figure 2 ci-dessous). Ci-après sont indiqués certains des grands domaines dans lesquels le Ghana devra remédier à l'insuffisance des capacités s'il veut efficacement mettre en œuvre sa stratégie.

7. La CE a souligné qu'il appartient aux pays ACP de décider en dernier ressort quel est l'ensemble régional qui doit signer un accord avec l'UE; toutefois, l'UEMOA est le seul ensemble régional d'Afrique de l'Ouest pour lequel elle ait demandé, en 1998, qu'une étude de faisabilité d'un Accord de partenariat économique régional (APER) soit réalisée: voir CERDI, 1998.

8. La possibilité d'un ALE séparé UE-Nigeria était mentionnée dans le Livre vert de la CE sur les relations futures entre l'UE et les pays ACP (1996).

Figure 2 – De la stratégie commerciale à la politique commerciale



Insuffisance des ressources humaines, institutionnelles et matérielles

33. Du point de vue de la politique commerciale, l'insuffisance générale des ressources dont dispose le ministère du Commerce et de l'Industrie constitue un problème essentiel, comme en atteste clairement l'accès limité des fonctionnaires au téléphone, aux ordinateurs, au courrier électronique, ainsi qu'aux autres moyens de communication. Les possibilités d'obtention d'informations sur les questions commerciales qui revêtent de l'importance pour le Ghana sont également extrêmement limitées, en partie du fait de l'accès réduit du pays à l'internet. Les informations tendent par conséquent à être diffusées sous forme imprimée. Mais les documents imprimés sont souvent distribués aux mauvaises personnes ou en quantités insuffisantes, et la photocopie peut poser problème.

34. De surcroît, les ressources sont insuffisantes pour assurer la communication et la coordination des travaux entre les différents ministères (Commerce et Industrie, Finances, Affaires étrangères) sur les questions commerciales multilatérales, etc., pour sensibiliser les intéressés et les inciter à participer à la formulation et à la mise en œuvre de la politique commerciale; ou pour financer la réalisation d'études (par exemple sur l'impact des engagements présents ou futurs dans le cadre de l'OMC, de Lomé, et des accords commerciaux régionaux). Ainsi, tant l'ambitieux ALE Ghana-Nigeria qui est censé être signé dans quelques mois que la proposition visant à l'adoption d'une monnaie commune par les deux pays en 2003 se sont vu accorder un haut degré de priorité par le gouvernement avant qu'aucune étude sérieuse de leur faisabilité et de leurs conséquences n'ait été effectuée. Le manque de ressources est également un des grands obstacles qui empêchent le Ghana d'exercer ses droits au sein du système multilatéral – par exemple, en mettant les responsables ghanéens dans l'impossibilité d'enquêter sur les éventuelles affaires de dumping.

35. Pour ce qui est de la représentation du pays à l'étranger, le Ghana ne possède qu'un seul attaché commercial à Genève pour mener les négociations. Sans aucun spécialiste des échanges à Bruxelles pour suivre les relations avec l'UE, le Ghana a été qualifié de "partenaire muet" lors de la renégociation des accords de Lomé, alors même que les conséquences pourraient en être extrêmement importantes pour le pays. De plus, les responsables ghanéens disposent de ressources très limitées pour effectuer des déplacements en Europe ou même en Afrique de l'Ouest, et ils ne sont donc guère en mesure de défendre les intérêts du Ghana en participant aux débats ou en formant des alliances au sein des différents forums de négociation. Le manque de ressources et de moyens de communication rend par ailleurs très difficile la mise au point des positions et des tactiques de négociation.

36. Le problème général des compétences limitées des responsables des échanges est étroitement lié à ce manque de ressources. Premièrement, rares sont les responsables du développement des échanges – que ce soit au sein de l'administration ou dans les entreprises – qui ont reçu une formation de base en économie des échanges internationaux ou en gestion du commerce extérieur. Deuxièmement, le manque de ressources est tel que les autorités sont tributaires des informations communiquées par les organisations internationales et/ou par les donateurs, et la plupart des responsables ghanéens ne sont pas au fait des nombreux aspects techniques et économiques des différents accords signés par le Ghana.

37. Les nombreuses obligations de notification imposées par les accords de l'OMC en sont une illustration. Les responsables des échanges ne les connaissent pas très bien, et ils en ignorent parfois même jusqu'à l'existence, ainsi que ce qu'elles impliquent pour le Ghana. Ils manquent des qualifications professionnelles nécessaires pour interpréter les obligations de notification puis s'en acquitter en réunissant les informations pertinentes. Aucun système de notification à l'OMC n'a été mis en place, et il n'existe aucun mécanisme officiel de coordination entre les ministères en la matière. De façon plus générale, les priorités de la politique commerciale qui consistent à poursuivre la libéralisation des échanges (en réduisant notamment la progressivité des droits de douane et les crêtes tarifaires) et à développer et diversifier les exportations doivent être mieux comprises par les fonctionnaires chargés des négociations commerciales s'ils veulent s'assurer un meilleur accès aux marchés, obtenir un traitement spécial et différencié, ou encore faciliter les échanges au sein de la région.

Manque de coordination au sein de l'Administration

38. Comme précédemment indiqué, la structure actuelle du système de l'élaboration des politiques commerciales au Ghana exige d'intenses consultations entre divers ministères (Commerce et Industrie, Finances, et Affaires étrangères) pour que des positions cohérentes soient définies. Les relations entre ces ministères laissent toutefois beaucoup à désirer, il n'existe aucun mécanisme officiel de coordination entre les fonctionnaires et le partage des compétences entre les ministères demeure un sujet de conflit.

39. Les fonctionnaires chargés des échanges au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie estiment qu'étant donné qu'ils assument la responsabilité de la politique commerciale, ils devraient être davantage associés aux réunions et aux négociations dans la région ou à l'étranger, auxquelles assistent très souvent les fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères et/ou du ministère des Finances. La délégation présente au sommet de Seattle était composée du ministre du Commerce et de délégués des ambassades du Ghana aux États-Unis et en Suisse, mais les fonctionnaires du ministère du Commerce et de l'Industrie n'y participaient pas. Au sommet des chefs d'État des pays ACP qui s'est tenu à Saint-Domingue avant la session de négociation finale ACP-UE à Lomé, la délégation du Ghana n'était composée que de fonctionnaires des ministères des Affaires étrangères et des Finances. Il en résulte que le Ghana n'a pas tiré le meilleur parti de ses capacités (limitées) dans le domaine des échanges et doit parfois faire appel à des fonctionnaires mal armés pour traiter des aspects techniques des négociations commerciales.

40. La création d'un nouveau ministère de l'Intégration ne paraît pas devoir aller dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une meilleure coordination. Ses fonctions n'étaient pas encore très clairement définies au moment de la rédaction de la présente étude, mais il semble probable qu'il remplacera le service du ministère des Finances jusqu'à présent chargé des relations avec la CEDEAO. Le ministère du Commerce et de l'Industrie devrait dès lors nouer des relations avec un troisième ministère pour s'efforcer d'aborder de façon cohérente les négociations commerciales au sein de la région comme avec l'UE.

41. Le Comité interministériel chargé de la compétitivité est l'organe auquel il incombe officiellement de prendre les décisions conjointes nécessaires à l'amélioration de l'action des pouvoirs publics et du cadre réglementaire, mais il n'est guère efficace, principalement en raison du manque de détermination du ministère des Finances. De façon plus générale, il n'y a que peu ou prou de personnel "opérationnel" au sein des ministères en dessous des Directeurs généraux, et ces derniers ont souvent des priorités plus pressantes (dont certaines sont liées à des activités politiques). Enfin, les relations avec les autres organes compétents – ministère de l'Agriculture, administration des douanes, ambassades à l'étranger, Office de normalisation du Ghana (*Ghana Standards Board* ou GSB) – ou avec le secteur des entreprises et la société civile sont également insuffisamment développées. Un Comité interministériel chargé de la mise en œuvre des accords issus du cycle d'Uruguay a été créé, mais il ne s'est pas réuni plus de quatre ou cinq fois.

Consultation insuffisante avec les parties prenantes

42. Malgré sa participation officielle au processus de consultation entre les secteurs public et privé, le secteur des entreprises joue encore un rôle très limité dans le processus de formulation et de mise en œuvre de la politique commerciale au Ghana. Les exportateurs privés et les diverses institutions qui représentent leurs intérêts disposent de capacités limitées pour identifier *de façon indépendante* les obstacles à leur compétitivité qui résultent des politiques macroéconomiques du Ghana ou pour évaluer les risques et les opportunités liés à la participation du pays aux négociations régionales et multilatérales comme à celle d'un nouvel accord pour l'après-Lomé. Ils pourraient pourtant grandement contribuer à identifier les intérêts défensifs et offensifs du Ghana dans ces divers forums de négociation. Ainsi, la participation des milieux d'affaires (du Ghana et des pays voisins) au débat sur les voies de l'intégration régionale aiderait probablement à trouver des moyens plus pragmatiques de concilier les processus de la CEDEAO et de

l'UEMOA que ce ne serait le cas si le règlement de cette question était laissé au soin des seuls gouvernements.

43. De même, au niveau de l'OMC, le secteur des entreprises devrait pousser les autorités ghanéennes à participer activement à l'établissement des normes (normes sanitaires et phytosanitaires, obstacles techniques au commerce, etc.) avant qu'elles ne deviennent des obstacles à leurs exportations, ou à appliquer des mesures antidumping ou des sanctions commerciales pour répondre aux pratiques commerciales déloyales d'autres membres de l'OMC. Mais les connaissances et les capacités limitées dont dispose le secteur privé l'empêchent de tenir ce rôle.

Capacité d'analyse indépendante

44. L'existence d'une capacité d'analyse indépendante au niveau national est essentielle pour que le processus d'élaboration de la politique commerciale atteigne tous les objectifs d'ensemble en matière d'échanges et de développement. La question complexe de l'intégration régionale en est une illustration. Pour améliorer les perspectives d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest et assurer une heureuse issue des négociations avec l'UE, il faudra soumettre à une évaluation approfondie les problèmes économiques et techniques avant de faire entrer en ligne de compte les considérations politiques (ce qui reste encore à faire au moment de la rédaction de la présente étude). Les capacités du Ghana dans ce domaine sont pour l'essentiel concentrées au sein du Centre d'analyse des politiques (*Centre for Policy Analysis* ou CEPA) et de l'Université du Ghana. Le CEPA a déjà éclairé le débat sur les politiques des pouvoirs publics par le passé, par exemple lors de l'introduction de la TVA.

III. Activités des donateurs et pertinence de leur action

Vue d'ensemble

45. Il est frappant que, bien que le programme Vision 2020 du Gouvernement du Ghana repose pour une large part sur une stratégie de croissance axée sur l'exportation, rares sont les projets des donateurs qui soutiennent effectivement le renforcement des capacités du Ghana dans le domaine des échanges. Ainsi, bien qu'il soit centré sur les priorités définies dans le programme Vision 2020, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ne prévoit pas que les organismes intervenant sur le terrain entreprennent aucune activité liée aux échanges.⁹ Mis à part plusieurs projets visant au développement du secteur privé mis en œuvre par des donateurs bilatéraux, les principaux donateurs contribuant au développement des capacités dans le domaine des échanges étaient les organisations multilatérales de Genève (CNUCED, OMC, et CCI), avec le soutien du gouvernement suisse, de l'USAID, de la Banque mondiale (au travers du projet Gateway), et, dans une moindre mesure, de l'UE. Le DFID s'appropriait également à lancer un nouveau programme. Le tableau 1 résume les activités de développement des capacités dans le domaine des échanges selon le niveau d'intervention.

9. Voir Équipe-pays des Nations Unies, 1998

Tableau 1: **Activités de développement des capacités dans le domaine des échanges des principaux donateurs au Ghana**

Niveau d'intervention	Donneur	Projet
Analyse des échanges	CRDI	Réseaux de recherche sur les échanges
Formulation des politiques / dialogue et mise en œuvre	Suisse – OMC, CCI, CNUCED	Programme intégré d'assistance technique (JITAP)
	USAID	Programme de réforme des échanges et de l'investissement (composantes relatives aux politiques)
	Banque mondiale	Projet Gateway
	UE	Soutien aux organismes et aux processus régionaux (CEDEAO)
	DFID	Programme relatif à la politique commerciale du Ghana*
Compétitivité des exportations	USAID	Programme de réforme des échanges et de l'investissement (composantes relatives au secteur privé)
	UE	Renforcement des bureaux de normalisation du Ghana
	DANIDA	Programme de développement du secteur privé (partenariats d'entreprises danoises et ghanéennes)
	Pays-Bas	Programme de coopération avec les marchés émergents (partenariats d'entreprises néerlandaises et ghanéennes)
	GTZ	Subventions aux partenariats d'entreprises allemandes et ghanéennes)
	ACDI	Soutien aux petites entreprises
	JICA	Formation des responsables

(*) Lancement prévu à la fin du premier semestre 2000.

46. Depuis le début de 1999, le Ghana participe au **Programme intégré conjoint d'assistance technique (JITAP)**, une initiative parrainée par l'OMC, le CCI et la CNUCED qui fournit une aide au suivi et à la mise en œuvre des accords issus du cycle d'Uruguay.¹⁰ Ce projet de 1,4 million de dollars doit se poursuivre jusqu'à la fin du premier semestre 2001. C'est le seul projet mis en œuvre par les donateurs réunissant les ministères et les organismes publics compétents pour débattre spécifiquement de la politique commerciale. Il s'attache également à mieux faire connaître les accords de l'OMC au secteur des entreprises. Le JITAP a contribué à la mise en place d'un centre d'information et de documentation des

10. Les autres bénéficiaires du JITAP sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire, le Kenya, l'Ouganda, la Tanzanie et la Tunisie. OMC/CNUCED/CCI, 1998.

entreprises au sein du Conseil de promotion des exportations du Ghana et il a financé des ateliers sur le dialogue entre le secteur public et le secteur privé – par exemple, un séminaire qui s'est tenu avant le sommet de Seattle en vue de formuler des recommandations quant objectifs du gouvernement dans la perspective d'un nouveau cycle de négociations commerciales mondiales.

47. Par le passé, le CCI a apporté une aide au GEPC dans le cadre d'un projet d'assistance technique dans le domaine de la planification et de la promotion des activités d'exportation, en collaboration avec des projets soutenus par la **CE** (produits dérivés du bois), le **Secrétariat du Commonwealth** (bijouterie-joaillerie) et la **Norvège** (horticulture). Le CCI a également aidé à créer l'École d'exportation du Ghana (*Ghana Export School*), un programme de formation désormais autofinancé mis en place par le GEPC. Plus de 5000 personnes ont suivi des cours de gestion des exportations. L'OMC a également fourni une assistance technique et une formation aux fonctionnaires du commerce extérieur et des douanes.

48. L'**USAID** met en œuvre un programme de grande envergure qui vise au développement du secteur privé en mettant l'accent sur l'amélioration de la compétitivité et dont plusieurs composantes ont trait aux échanges. Le programme de réforme des échanges et de l'investissement (*Trade and Investment Reform Programme* ou TIRP) s'adresse aussi bien au gouvernement qu'au secteur privé, tous deux participant à l'identification des réformes qui s'imposent (principalement au niveau des lois et des réglementations), ainsi qu'à leur mise en œuvre. Ce projet fait suite aux efforts de l'**USAID** pour accroître la cohérence du programme Vision 2020 en renforçant la participation du secteur privé. La Conférence qui s'est tenue en Caroline du nord en 1997 à l'initiative de l'**USAID** a réuni des acteurs des secteurs public et privé ghanéens pour parvenir à une vision commune des priorités et des réformes économiques.¹¹

49. Le processus engagé dans le cadre du programme de réforme des échanges et de l'investissement comprend une douzaine d'étapes allant de l'identification des réformes qui s'imposent jusqu'au "versement en fonction des performances", aide budgétaire (également appelée "aide hors projet") destinée à récompenser la mise en œuvre réussie des réformes. Il compte sur la participation d'un Comité interministériel chargé de la compétitivité (*Inter-Ministerial Committee on Competitiveness* ou IMCC) formé de représentants des divers ministères et dirigé par le ministère des Finances, ainsi que du secteur privé (PEF). Quatre organismes d'exécution américains (sous contrat) établis au Ghana mettent en œuvre ce projet. L'un d'eux se charge des politiques et des réglementations publiques ainsi que de l'intermédiation financière, alors que les trois autres interviennent au niveau des entreprises (capacités en matière de gestion, technologie, information, etc.), et notamment du renforcement des associations professionnelles et de la promotion d'une croissance axée sur le tourisme dans une région particulière. Le projet s'élève au total à 50 millions de dollars, dont 10 millions sont affectés au versement en fonction des performances et 40 millions au financement du projet proprement dit. L'**USAID** contribue également indirectement au développement des capacités dans le domaine des échanges par le biais d'un soutien financier aux organisations du secteur privé (PEF).

50. Au moment de la rédaction de la présente étude, le **DFID** était en train d'élaborer un grand projet relatif à la politique commerciale du Ghana (*Ghana Trade Policy Project* ou GTPP) en réponse à une demande officielle d'aide formulée par le gouvernement du Ghana en août 1999 au cours des entretiens annuels sur le développement. Ce programme de coopération technique d'une durée de deux ans et d'un montant de 743.000 livres sterling vise à soutenir la formulation de la politique commerciale et la préparation des négociations commerciales multilatérales, régionales et bilatérales. Le but est de permettre au Ghana d'atteindre ses objectifs dans les négociations commerciales et d'accroître ce faisant sa participation aux échanges internationaux. Le GTPP a été présenté comme une réponse stratégique de poids aux capacités limitées du Ghana pour entreprendre les vastes efforts d'analyses, de consultation et de formation d'alliances nécessaires pour participer avec succès aux négociations de l'OMC, entre le groupe ACP et l'UE, et au sein de la CEDEAO.

11. Voir Sigma One Corp., *ibidem*.

51. Le GTPP s'attachera à apporter son concours au gouvernement du Ghana pour préparer les négociations; accroître la sensibilisation et la participation du secteur privé et de la société civile à la formulation de la politique commerciale; aider les autorités ghanéennes à s'acquitter de leurs obligations de notification à l'OMC; et permettre au secteur privé de formuler des observations sur les normes et les réglementations notifiées à l'OMC par d'autres membres de l'OMC. Ce projet sera principalement mené en collaboration avec le ministère du Commerce et de l'Industrie, mais le secteur privé y sera également associé. L'assistance technique fournie dans le cadre du projet portera sur les domaines suivants: gestion du projet, services de conseil, communications et financement de la participation aux négociations.

52. La CE consacre l'essentiel de ses efforts au niveau macroéconomique, et notamment à l'aide à l'ajustement structurel. Un très petit nombre d'activités de la CE sont axées sur les échanges.

53. Comme au Sénégal, la CE a mis en place un programme de courte durée en vue de renforcer l'Office de normalisation du Ghana dans le domaine de l'inspection des pêcheries. Ce soutien a permis au Ghana de compter parmi les premiers pays ACP à se conformer aux exigences phytosanitaires de l'UE. Ce projet a essentiellement donné lieu à des missions de renforcement des capacités et à des actions de formation.

54. D'autres projets engagés au niveau microéconomique visent à améliorer directement ou indirectement la compétitivité des entreprises, dont notamment un programme d'amélioration de la qualité des produits dans la filière du bois grâce à la modernisation des technologies mises en œuvre; une contribution au programme GRATIS (voir ACDI); ainsi qu'une aide à la préparation de plans d'exploitation par les entreprises ghanéennes.

55. La CE apporte par ailleurs un concours au coup par coup au gouvernement pour préciser certaines questions relatives aux réglementations de l'UE (par exemple concernant les bananes). L'UE, qui considère que son avantage comparatif en qualité de donneur réside dans la promotion de l'intégration régionale, soutient également le Secrétariat de la CEDEAO (au Nigeria). Par le biais de son programme indicatif régional (PIR) pour la région du Sahel et du littoral ouest-africain, elle a fourni un soutien financier à la seconde foire commerciale de la CEDEAO à la fin de 1999.

56. Le Centre pour le développement industriel (CDI), géré conjointement par l'UE et les institutions ACP à Bruxelles, possède une antenne au sein du Centre de promotion des investissements du Ghana (*Ghana Investments Promotion Centre* ou GIPC). Une nouvelle stratégie de développement des échanges et du secteur privé est en cours de mise en œuvre, pour une large part au moyen d'instruments basés à Bruxelles ou au niveau infra-régional.¹² Parmi eux, le programme d'assistance communautaire d'aide aux entreprises des pays ACP (*European-ACP Business Assistance Scheme* ou EBAS), un fonds d'aide compensatoire qui cofinance les services de conseil aux entreprises privées et aux associations professionnelles des pays ACP, possède un bureau en Côte-d'Ivoire pour l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest et vient de commencer ses activités. DIAGNOS identifie les obstacles aux échanges et au développement du secteur privé en vue d'aider à la préparation des programmes de soutien de la CE et cette initiative a donné lieu à la rédaction de rapports sur le Sénégal et sur l'UEMOA. Toutefois, dans l'ensemble, la nouvelle stratégie de la CE et ses nombreux instruments n'étaient pas pleinement opérationnels, et la Délégation au Ghana n'était pas encore bien informée de leurs modalités de mise en œuvre.

57. La **Banque mondiale** n'est engagée dans aucune activité axée sur les échanges au Ghana, mais elle soutient le gouvernement dans sa stratégie de développement du secteur privé à travers la privatisation; la réforme du cadre juridique et de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises; l'aide aux organismes chargés de la réglementation dans des secteurs tels que l'électricité, l'eau, etc.; et l'appui au projet Gateway. C'est principalement par le biais de ce dernier que la Banque est engagée dans des activités

12 Voir Van Hove et Solignac Lecomte, 1999.

en rapport avec les échanges (par exemple, soutien aux réformes douanières de telle sorte qu'elles prennent en considération les préoccupations des entreprises). Parmi les activités de moindre envergure, il convient de citer le soutien et les sessions de formation en faveur de structures telles que le REAO. En vue de préparer le prochain cycle de négociations au sein de l'OMC, l'Institut de la Banque mondiale finance également, conjointement avec le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), une étude sur la mise en œuvre des accords issus du cycle d'Uruguay au Ghana.

58. **CRDI.** Cet organisme canadien a établi à Dakar son bureau pour l'Afrique occidentale et centrale. Ses activités couvrent l'ensemble de la sous-région. Outre le soutien général aux activités de recherche sur le continent (par exemple au travers du CREA),¹³ il met en œuvre un certain nombre de projets ayant spécifiquement trait aux échanges qui comptent le Ghana parmi leurs bénéficiaires et auxquels l'Université de Laval (Québec) apporte un soutien scientifique. Le CRDI finance deux programmes de recherche liés aux échanges – le projet Commerce, emploi et compétitivité et le projet Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement – par l'intermédiaire des instituts de recherche et des universités des différents pays (dont le CEPA au Ghana). Il soutient également un réseau régional des ministres de l'Agriculture. Son objectif est de renforcer les capacités d'analyse et de négociation dans le domaine des échanges agricoles. Les études sont soit cofinancées (par exemple avec l'ACBF) soit intégralement financées par le CRDI.

59. Enfin, le bureau du CRDI à Dakar a lancé le projet CICERA, qui vise à fournir un soutien financier et scientifique aux centres de recherche économique. Aucun programme de recherche n'est imposé. Le financement est principalement assuré par l'USAID et la CE.

60. Au moment de la rédaction de la présente étude, outre son soutien au JITAP, le gouvernement **Suisse** s'apprêtait à financer une étude du CEPA mettant en lumière les problèmes de mise en œuvre du protocole commercial de la CEDEAO et insistant plus particulièrement sur la nécessité de simplifier les formalités commerciales entre le Ghana et la Côte d'Ivoire.

61. Depuis 6 ans, le **DANIDA** met en œuvre un projet de développement du secteur privé (*Private Sector Development project* ou PSD) destiné à faciliter les contacts entre les entrepreneurs danois et ghanéens, grâce principalement à une assistance technique, à des actions de formation, et en dernier recours à des prêts et des subventions, dont certains peuvent être bénéficiers aux activités de promotion des exportations. Vingt-cinq partenariats de ce type sont déjà en place et une vingtaine d'autres sont en cours de mise au point. Le DANIDA parraine également un accord de collaboration d'une durée de trois ans entre l'AGI et la Confédération des industries danoises qui vise à aider l'AGI à se restructurer et à renforcer son expertise.

62. Les **Pays-Bas** mettent en œuvre un programme de coopération avec les marchés émergents (*Programme for Co-operation with Emerging Markets* ou PSOM) dont les objectifs sont similaires à ceux du projet de développement du secteur privé du DANIDA et qui contribue pour les deux-tiers au financement de projets conjoints associant des entreprises néerlandaises et ghanéennes et mettant l'accent sur les règles d'origine et les normes techniques.¹⁴ Quatre de ces projets concernaient l'horticulture tournée vers l'exportation.

63. Ces dernières années, l'**ACDI** a recentré ses activités sur les besoins humains fondamentaux et la réduction de la pauvreté, et elle s'est donc presque totalement désengagée des activités de développement

13. Actuellement, le CRDI ne fournit au CREA qu'un soutien minime (aux alentours de 5 pour cent au travers du projet Commerce emploi et compétitivité).

14. "Les produits destinés à l'exportation doivent intégrer un contenu néerlandais d'au moins 60 percent, tant au niveau de leur production que de leurs composants, et respecter les normes d'environnement des Pays-Bas."

des échanges et du secteur privé, sauf pour ce qui est du soutien au projet de recherche Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement et du renforcement des compétences organisationnelles, administratives et financières du Service régional aux entreprises en matière de technologie appropriée au Ghana (*Ghana Regional Appropriate Technology Service* ou GRATIS) et de l'Unité de formation aux technologies intermédiaires (*Intermediate Technology Training Unit*). Les responsables ont fait remarquer que la plus large participation de l'ACDI au projet de stratégie commerciale du Sénégal tient à des circonstances exceptionnelles liées à son expérience dans ce pays particulier.¹⁵

64. Le JICA n'est engagé dans aucune activité spécifiquement liée aux échanges au Ghana. Au cours de l'année dernière, deux experts ont été dépêchés du Japon pour une mission de conseil de courte durée concernant la promotion des investissements ainsi que la maîtrise de la qualité et le contrôle des stocks dans l'industrie agroalimentaire, et un fonctionnaire du ministère des Finances a participé à un programme de formation sur l'investissement d'une durée de un mois organisé par le JICA au Japon. Le Japon fournit également une aide non remboursable aux infrastructures portuaires.

Évaluation des performances des donneurs

65. L'image générale qu'offre le Ghana du point de vue du développement des capacités dans le domaine des échanges est donc celle d'un pays qui dispose d'un potentiel commercial non négligeable et compte bien l'exploiter. Pourtant les politiques commerciales n'ont jusqu'à présent donné que des résultats modestes, en partie du fait que les principales priorités du gouvernement paraissent se trouver ailleurs. En outre, bien que prêts à apporter leur aide, les donneurs ne font pas grand chose dans la pratique.

Lacunes en matière d'aide au développement des capacités dans le domaine des échanges

66. Le point le plus marquant en matière de développement des capacités dans le domaine des échanges au Ghana est sans doute que très peu de donneurs s'engagent de fait dans ce type d'activités. Plusieurs projets lancés par les donneurs contribuent au renforcement d'institutions qui jouent indirectement un rôle important dans la mise en œuvre des politiques commerciales du Ghana (soutien au projet Gateway, par exemple), aident à accroître la compétitivité des exportateurs (infrastructures portuaires et aéroportuaires, ou développement du secteur privé, par exemple), ou soutiennent les politiques macroéconomiques liées à la politique commerciale du Ghana (ajustement structurel, par exemple). Il n'en demeure pas moins frappant qu'au Ghana, pays doté d'un fort potentiel d'exportation et ayant clairement adopté une stratégie extravertie, un seul projet (JITAP) soit entièrement et spécifiquement consacré à aider le pays à faire face aux risques et aux perspectives qu'offre l'intégration à l'économie mondiale. Il en résulte une double lacune:

67. Le JITAP s'attaque en partie aux problèmes de capacités dont souffrent les ministères et les organismes publics. Le JITAP et les activités antérieures du CCI dans ce domaine ont été très bien accueillies par tous leurs bénéficiaires, dont beaucoup les considéraient comme les projets d'aide les "plus utiles" auxquels ils aient participé. Mais le JITAP ne couvre pas tout l'éventail des forums de négociation au sein desquels le Ghana devra définir précisément des positions fortes et cohérentes, car il est axé sur les questions multilatérales.

15. Les initiatives en faveur du secteur privé bénéficiant d'une aide canadienne comprennent également le projet CESO d'assistance aux entreprises (soutien au secteur privé par l'apport de cadres canadiens volontaires et en établissant des relations entre les jeunes des deux pays) et le Service d'appui à l'entreprise en Afrique (ESSA), qui vise à renforcer les capacités des entreprises de conseil aux gestionnaires locaux.

- En outre, aucune activité en cours ne vise directement à aider le secteur privé ghanéen à s'impliquer davantage dans le processus d'élaboration de la politique commerciale. Par exemple, compte tenu des récentes initiatives de l'UE (principal débouché agricole du Ghana) visant à durcir les normes applicables aux produits agricoles, les observations formulées par le secteur privé au sujet des normes et des réglementations techniques pourraient utilement contribuer à la définition des positions de négociation du Ghana.¹⁶ De même, aucune association de consommateurs ni aucun autre organisme de la société civile ne participe aux discussions sur la politique commerciale.

Assistance technique ou renforcement des capacités?

68. Au niveau des projets de développement du secteur privé, les problèmes classiques que soulève l'aide liée se posent dans le cadre des initiatives qui encouragent les partenariats commerciaux "Nord-Sud" lorsque celles-ci imposent de se procurer un certain pourcentage de matériel auprès de fournisseurs établis dans le pays donneur ou que le programme d'aide comprend parmi ses composantes une importante quantité d'assistance technique "offerte" par le pays donneur. Les organismes d'aide bilatéraux affectent manifestement des fonds d'APD à ce type d'activités parce qu'ils partent de l'hypothèse que les deux parties y trouvent leur compte. La part que représente l'aide liée est parfois explicitement indiquée (comme dans le programme néerlandais concernant le secteur privé), mais ce n'est pas toujours le cas. Malgré quelques réussites – reposant sur l'exploitation des ressources locales avec une participation minimale du partenaire local – les partenariats inter-entreprises ont un impact limité étant donné que, selon les propres termes d'un spécialiste des entreprises, "les partenaires ghanéens que recherchent les entreprises étrangères n'existent pas", et que les entrepreneurs préfèrent habituellement mener leurs activités en toute indépendance et ne pas se lier à un dispositif qui "ne leur apporte pas tout ce dont ils ont besoin et leur fournit des choses dont ils n'ont pas l'utilité".

69. Les activités des donateurs destinées à encourager les partenariats inter-entreprises ne sont pas les seules à poser le problème de l'aide liée. Les projets qui s'adressent aux pouvoirs publics comprennent souvent eux aussi une assistance technique non négligeable fournie par des consultants ou des représentants d'ONG originaires du pays donneur. Les bénéficiaires (fonctionnaires des ministères et des organismes de promotion des échanges) affirment que cette situation n'est pas toujours justifiée par des raisons d'efficacité ou par les besoins locaux. Les projets de ce type ne font donc pas un usage optimal des fonds disponibles, tout en ne permettant pas un renforcement des capacités et un transfert de connaissances qui soient durables. Le problème de l'aide liée doit être apprécié à la lumière du contexte politique dans lequel opère en fait chacun des organismes donateurs, et en particulier des critiques dont ils font l'objet dans leur pays du fait qu'ils "dépendent leur argent à l'étranger".

S'attaquer au délicat problème des incitations

70. Un obstacle fondamental qui s'oppose à la réussite de plusieurs projets au Ghana tient à la diversité des incitations offertes aux bénéficiaires (et notamment aux fonctionnaires): un très bas niveau de salaire fait que la participation aux activités soutenues par les donateurs est fonction des avantages annexes qu'elles offrent (formation, déplacements, etc.). Certains donateurs ont donc décidé de verser des "jetons de présence" – par exemple pour la participation aux réunions de coordination. À l'inverse, les difficultés de l'USAID à asseoir les principaux acteurs autour d'une table ont été aggravées par son refus de verser de tels "jetons de présence".

16. Le JITAP prévoit d'organiser un séminaire régional sur les mesures commerciales correctrices et les mesures anti-dumping, principalement à l'intention des responsables des échanges.

71. De toute évidence, la solution au coup par coup du problème de l'amélioration des incitations risquerait de pousser les donateurs à se livrer à une "surenchère" pour attirer les participants et d'aboutir à une situation où les bénéficiaires choisiraient de participer ou non à une activité en fonction des avantages personnels immédiats qu'ils escomptent en tirer et non de son intérêt intrinsèque. À long terme, l'amélioration des salaires constitue la seule solution. À court terme, une concertation explicite entre les donateurs, dans le cadre d'un dialogue franc et ouvert avec le gouvernement, pourrait aider à cerner le problème et à harmoniser les pratiques. En outre, une certaine amélioration immédiate des conditions de travail (une petite enveloppe budgétaire pour les communications, par exemple, ou un peu d'équipement informatique), comme cela est proposé dans le projet de DFID, pourrait accroître la crédibilité des projets. Certains fonctionnaires ont également suggéré que des affectations temporaires à des postes mieux rémunérés (par exemple une année sur un projet, ou dans un organisme parapublic bénéficiant du soutien des donateurs) pourrait accroître les incitations à participer aux activités.

Coordination des donateurs

72. En raison du chevauchement des objectifs de développement et des intérêts commerciaux, il a été fait valoir que la coordination des donateurs pourrait être encore plus difficile en matière de développement des capacités concernant les échanges que dans tout autre domaine. Les faits observés au Ghana donnent à penser que la réalité est d'une grande complexité:

- La coordination est très limitée en ce qui concerne les projets spécifiquement axés sur les échanges, principalement parce que rares sont les donateurs engagés dans ce type d'activités et qu'il n'existe aucun groupe consultatif en la matière. Les projets de partenariat Nord-Sud, situés à la limite entre la promotion des échanges et l'aide, sont par définition totalement indépendants les uns des autres.
- Un dialogue a néanmoins lieu entre les donateurs dans le cadre de divers groupes consultatifs. Les représentants des divers États membres de l'UE et de la CE, en particulier, insistent sur le fait qu'ils souhaitent que leurs activités soient complémentaires, ou du moins ne fassent pas double-emploi.
- Il existe encore un manque général de transparence en ce qui concerne les flux d'aide. Plusieurs organismes et organisations bénéficiaires ne révèlent pas leurs sources de financement. Aucun annuaire n'indique "qui fait quoi".
- Des problèmes se posent également au sein des organismes donateurs eux-mêmes, où le partage d'informations n'est pas toujours de rigueur entre les capitales et les administrateurs des services extérieurs (CE, USAID, par exemple).

73. Les responsables du GEPC ont fait part de leur crainte que les donateurs contribuent dans une certaine mesure à la fragmentation du programme de développement des échanges du Ghana en mettant en place des projets parallèles à ceux mis en œuvre par le gouvernement au lieu de soutenir les initiatives existantes.

IV. Enseignements et recommandations

74. Comme précédemment indiqué, l'aspect le plus notable du développement des capacités dans le domaine des échanges au Ghana est que peu d'efforts lui sont consacrés. Il importe donc que le gouvernement de ce pays signifie plus nettement sa volonté d'utiliser le soutien des donateurs à cette fin, et que l'on s'attaque aux obstacles qui se dressent au niveau des donateurs eux-mêmes.

Préciser les objectifs du Ghana dans le domaine des échanges

75. Les résultats commerciaux du Ghana sont sans doute satisfaisants par rapport à ceux des autres pays de la région (voir le cas du Sénégal), mais ils demeurent plus faibles que ceux de bon nombre d'autres pays en développement (voir les études sur El Salvador et le Vietnam). En particulier, alors que l'objectif consistant à diversifier les exportations occupe un rang élevé parmi les priorités du Ghana depuis plusieurs décennies, il ressort nettement de la figure 1 qu'il n'y a eu guère de progrès dans ce sens. Parmi les multiples facteurs susceptibles d'expliquer cette situation, on ne peut pas ne pas relever le manque de cohérence des politiques menées par le Ghana. La contradiction existant entre la politique monétaire et l'objectif de promotion des exportations a été soulignée plus haut. Par conséquent, avant d'entreprendre d'autres activités en vue du renforcement des capacités dans le domaine des échanges, il serait sans doute utile que le Ghana et les donateurs fassent le point sur les objectifs commerciaux de ce pays et les analysent plus finement à la lumière du programme Vision 2020. Les étapes suivantes pourraient alors consister à examiner le processus d'élaboration de la politique commerciale, plutôt qu'à évaluer des besoins qui n'évoluent guère, ainsi qu'à déterminer les lacunes existantes de façon plus précise que cela n'a été fait dans le présent rapport.

Comblent les lacunes que présentent les efforts de renforcement des capacités dans le domaine des échanges: nécessité pour les donateurs de tenir des consultations

76. Il y a apparemment convergence entre les objectifs expressément assignés par les donateurs à leurs activités dans le domaine commercial, l'accent étant mis de façon marquée sur l'amélioration de la compétitivité (USAID, CE, Banque mondiale, par exemple). Toutefois, s'agissant du renforcement du processus d'élaboration de la politique commerciale, bien des lacunes subsistent. Cet effort constitue l'aspect fondamental du programme relatif à la politique commerciale que le DFID prévoit de mettre en œuvre. Il semble cependant peu probable que ce dispositif puisse à lui seul apporter à tous les acteurs le soutien nécessaire à leur engagement réel dans ce processus tout en leur assurant une information et une assistance technique suffisantes. Il s'agit à l'évidence d'un objectif à long terme, à la réalisation duquel plusieurs autres projets mis en place au niveau national ou régional contribuent déjà. La consultation peut donc aider les donateurs davantage qu'un lourd mécanisme de coordination à ajuster plus finement leurs interventions.

S'attaquer aux obstacles internes au niveau des donateurs

Relier commerce et développement: un objectif dont le bien-fondé reste à démontrer

77. Le renforcement des capacités dans le domaine des échanges soulève des questions fondamentales. Les pays d'Afrique peuvent-ils s'industrialiser, et de quelle façon? La croissance de l'industrie peut-elle stimuler le développement et faire reculer la pauvreté, et de quelle façon? Ces questions font toujours l'objet d'un large débat, même au sein des organismes donateurs présents au Ghana. Pour assurer la prise en compte systématique de la nécessité d'encourager les échanges, il faut que les raisons qui justifient l'établissement d'un lien entre commerce, développement et lutte contre la pauvreté soient plus nettement mises en relief au sein de la communauté des donateurs. À cette fin, les milieux de la recherche devront entreprendre d'autres travaux. Pour que le bien-fondé de ce lien soit démontré de manière convaincante, il importe que les acteurs du développement prennent conscience de la complexité qui le caractérise.

S'attaquer au problème des capacités des donneurs

78. Bon nombre d'organismes donneurs – surtout les organismes d'aide bilatérale, et en particulier leurs services extérieurs – ne sont pas en mesure de définir et d'entreprendre des projets visant au renforcement des capacités dans le domaine des échanges, car les facteurs d'incitation et les moyens mobilisés sont insuffisants. Les compétences nécessaires en matière commerciale n'existent pas toujours au niveau des pouvoirs publics dans les capitales, et presque jamais au niveau de la mise en œuvre. Le personnel employé par les organismes d'aide bilatéral au Ghana ne comprend aucun spécialiste du commerce. Le fait que beaucoup de donneurs privilégient les besoins essentiels a accentué cette tendance à laisser de côté le problème des échanges. Quelques donneurs sont aujourd'hui en train d'élaborer de nouveaux mécanismes internes qui, espèrent-ils, les aideront à déterminer les moyens d'améliorer cette situation. Par exemple:

- Le service chargé de la politique économique internationale au sein du DFID (*International Economic Policy Department*), qui est établi à Londres, assure un soutien technique et financier aux responsables de l'aide du DFID pour la conception de projets visant au renforcement des capacités dans le domaine des échanges (tels que le *Ghana Trade Policy Project*), ainsi que pour le suivi de ces initiatives après qu'elles ont été lancées.
- Dans le cadre de la Convention de Lomé et du dispositif qui va bientôt lui succéder, la CE a mis en place un éventail de nouveaux instruments destinés à promouvoir le développement du secteur privé et des échanges dans les pays ACP. L'un d'entre eux, DIAGNOS, qui intervient en amont et fonctionne à partir de Bruxelles, est entièrement consacré à l'élaboration, pour certains pays ou régions, de projets qui tiennent compte des conditions macroéconomiques, de la façon dont le secteur privé est organisé et de la situation des entreprises (c'est-à-dire des niveaux macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique). Reposant sur une structure peu dense, DIAGNOS possède un personnel permanent très restreint et confie la réalisation de ses études à un organisme extérieur.

Concevoir le renforcement des capacités comme un processus

79. Il paraît souhaitable d'envisager le renforcement des capacités dans le domaine des échanges comme un exercice qui va plus loin que le transfert de capacités: son but n'est pas seulement d'accroître les moyens dont chacun des acteurs dispose, mais aussi de définir des mécanismes souples et viables qui permettent à ces acteurs de déterminer ensemble les intérêts et les leurs, et à les défendre dans diverses enceintes.

Aborder la participation du secteur privé à l'élaboration de la politique commerciale selon une approche axée sur le processus

80. Accroître l'aptitude des organisations professionnelles à prendre part à un dialogue sur le commerce, et soutenir les mécanismes institutionnels nécessaires à ce dialogue (comités, réunions, etc.), ne peuvent constituer que l'une des facettes de l'effort général des donneurs pour encourager le partenariat entre secteur public et secteur privé au niveau national sur les questions touchant à la politique de développement. En principe, les donneurs devraient accorder leur soutien aux instances représentatives que les parties prenantes ont elles-mêmes créées et dont la légitimité est reconnue. Sans quoi on risque de voir apparaître un "marché" des organisations et associations en quête de crédits d'APD susceptibles de faire office de rente. Le Ghana offre à cet égard plusieurs exemples encourageants, dont celui de la Fondation pour l'entreprise privée (*Private Enterprise Foundation* ou PEF) qui a manifestement assez bien réussi à faire parler le secteur privé d'une seule voix, notamment au sein de l'IMCC. Il y a toutefois lieu de

souligner que la PEF est toujours tributaire du soutien des donateurs (USAID) et n'est pas encore en mesure de s'autofinancer par l'intermédiaire de ses membres.

81. Le renforcement des institutions du secteur privé et du partenariat entre secteur public et secteur privé est un processus de longue haleine qui ne se limite pas à l'effort de développement des capacités dans le domaine des échanges proprement dit. Il conviendrait de veiller à ce que les questions commerciales soient intégrées dans le programme d'activité défini par les donateurs pour soutenir l'instauration d'un partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur privé ou les organismes de la société civile. Pour que les donateurs puissent mener à bien leur action dans ces domaines, il est notamment indispensable que le gouvernement soit disposé, comme c'est le cas au Ghana, à engager un véritable dialogue avec les parties prenantes sur les questions de fond – y compris les sujets sensibles comme la corruption – dans un cadre démocratique.

82. Enfin, il convient de souligner que les donateurs désireux de d'encourager la participation de tous les acteurs au processus d'élaboration de la politique commerciale constateront sans doute que, pour ce faire, ils doivent aider les représentants du secteur privé à s'organiser en associations, puis à recenser leurs sujets de préoccupation et leurs priorités et à les formuler clairement. En d'autres termes, pour faire en sorte que la stratégie de développement des échanges soit "déterminée par la demande", objectif commun à la plupart des donateurs, ces derniers devront peut-être tout d'abord aider le secteur privé à cerner précisément ses besoins. Il s'agit pour les donateurs d'un exercice fort délicat dont la réussite dépendra de multiples facteurs qu'ils ne maîtrisent pas, dont surtout la réaction des représentants du secteur privé.

Assurer le suivi des efforts de renforcement des capacités dans le domaine des échanges

83. Les analyses précédemment réalisées par le CAD ont mis l'accent sur le fait que l'aide en faveur du développement des capacités dans le domaine des échanges est de nature à donner des résultats moins tangibles que l'aide à des secteurs "dépendants" comme celui de la santé ou de l'éducation.¹⁷ Les effets des projets visant au renforcement de ces capacités peuvent même être particulièrement difficiles à évaluer s'agissant des activités axées sur le processus (et non sur le produit). Cette situation peut être source de problèmes pour les organismes donateurs, qui sont souvent fortement pressés de dépenser sans tarder les fonds allouer, et ce pour obtenir des résultats visibles.

84. *Produit.* Les effets exercés par les efforts de renforcement des capacités dans le domaine des échanges sur l'aptitude du pays bénéficiaire à définir et mettre en oeuvre une politique commerciale cohérente ou à négocier dans les enceintes internationales peuvent être évalués à l'aide d'indicateurs tels que le respect des obligations de notification à l'OMC, l'élaboration de rapports de base en vue des négociations internationales, le recours aux mesures commerciales correctrices ou aux mesures antidumping, la préparation par le gouvernement d'une série d'objectifs dans la perspective des négociations internationales et leur réalisation lors de ces négociations, etc. Le programme que le DFID prévoit de mettre en oeuvre en l'an 2000 fait appel à certains de ces indicateurs.

85. *Processus.* L'investissement dans les capacités institutionnelles destinées à permettre aux acteurs publics et privés de prendre part à un dialogue constructif sur les questions concernant les échanges ne peut produire immédiatement des effets visibles, et encore moins chiffrables. Le fait que des réunions aient lieu peut être considéré comme un résultat positif, mais il ne signifie pas que l'objectif consistant à tenir de véritables consultations sur la politique commerciale est atteint, et même si de telles consultations devaient effectivement être organisées, il serait là encore difficile d'en évaluer l'impact.

17. Whalley, J., 1998, Partnership Approaches For Building Poor Countries' Trade Capacity, rapport destiné aux Universités de Warwick et Western Ontario et au NBER.

Références

Akoto Osei, A., 1998, *How to Promote and Maintain Excellence in Institutional-Based Policy Oriented Research: a viewpoint from CEPA, Ghana*, CEPA Discussion paper No.33, Accra:CEPA.

Baah-Nuakoh, A., C.D. Jebuni, A.D. Oduro and Y. Asante, 1996, *Exporting Manufactures from Ghana: Is Adjustment Enough?*, ODI Research Study (In collaboration with the Department of Economics, University of Ghana), Londres:ODI.

CERDI, 1998, *Étude de l'impact économique de l'introduction de la réciprocité dans les relations commerciales entre l'Union européenne et les pays de l'Union économique et monétaire ouest africaine et le Ghana*, Rapport effectué à la demande de la Commission européenne - DG Développement, polycopié.

Gyasi, E.M., G. K. Tsikata, Y. Asante, à paraître en février 2000, *Determinants of Foreign Direct Investment in Ghana*, ODI Research Study, Londres:ODI.

Jebuni, C.D., 1997, *The Role of ECOWAS in Trade Liberalization*, CEPA Research Working Paper No.13, Accra: CEPA.

Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, 1997, *Accelerated Agricultural Growth and Development Strategy in Support of Ghana Vision 2020*, Accra.

Ministère du Commerce et de l'Industrie, 1994, *Main Policy Guidelines of the Ministry*, polycopié.

Ministère du Commerce et de l'Industrie, *sans date*, *Brief On The Functions And Objectives Of The Ministry*, polycopié.

Sigma One Corp., 1997, *Ghana - Reaching the Next Level Through Global competitiveness: A Public/Private Partnership*, Summary of Conference Proceedings (June 1-6, Chapel Hill, North Carolina), Accra:USAID.

Stevens, C., M. McQueen et J. Kennan, 1998, *After Lomé IV: A Strategy for ACP-EU Relations in the 21st Century*, Commonwealth Secretariat - IDS, Londres.

Équipe-pays des Nations Unies, 1998, *United nations Development Assistance Framework (UNDAF) - Ghana UN System Framework for Cooperation and Coordination*, Accra:UNS.

OMC/CNUCED/CCI, 1998, *Ghana – Project Document for the Follow-Up and Implementation of the WTO Agreements*.

Annexe 1 - Ghana: profil statistique

	Ghana	Afrique sub-saharienne	Année
Données sociales et sur la pauvreté			
• Population (en millions)	18.4	-	1998
• Espérance de vie (en années)	59	51	1998
• Illettrisme des adultes (en %)	36	42	1998
• Valeur de l'IDH	0.544	0.463	1997
• % de la population en dessous du seuil de pauvreté national	31	-	1998
Principales statistiques économiques			
• PIB (en milliards de \$US)	7.2	-	1998
• Croissance du PIB réel	4.6	3.4*	1998
• Croissance moyenne du PIB (en %)	4.3	-	1988-1998
• PIB par habitant	390	480	1998
• APD en % du PIB	8.3	4.4	1997/98
• Dette publique et privée (en milliards de \$US)	6.4	-	1998
• Flux nets de capitaux privés (en millions de \$US)	203	-	1997
Statistiques du commerce extérieur			
• Exportations (en milliards de \$US)	2.03	-	1998
• Croissance des exportations (en %)	14.4	-	1998
• Croissance moyenne des exportations (en %)	9.7	-	1988-1998
• Échanges de marchandises en % du PIB (PPA)	17	17.8	1997
• Balance courante (en millions de \$US)	-324	-	1997
• Membre de l'OMC depuis 1995; membre du GATT depuis 1957			
<i>Grands marchés d'exportation (1998) en % du total</i>		<i>Principaux produits d'exportation (1997) en millions de \$US m</i>	
Royaume-Uni	11.5	Or	37.6
Togo	11.4	Fèves de cacao et dérivés	34.3
Italie	11	Bois et produits dérivés	9.5
Pays-Bas	7.5		
États-Unis	7		
Allemagne	6		

Source : Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde, 1999; Banque mondiale, Profil de la pauvreté ; FMI, Perspectives de l'économie mondiale, 1999; FMI, Direction of Trade Statistics, publication trimestrielle, septembre 1999. Les dossiers du CAD Coopération pour le développement Rapport 1999; PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 1999; Economist Intelligence Unit 4th Quarter Country Report, 1999.

**Annexe 2 – L'accord commercial ACP-UE qui succèdera à la Convention de Lomé
(signature prévue à Fidji en juin 2000)**

Accord

Un accord-cadre entrera en vigueur au plus tôt en 2002 et ouvrira une période de négociations officielles d'une durée de 6 ans.

Les deux parties s'engagent à "supprimer progressivement les entraves aux échanges" entre elles.

Après la période préparatoire, des "accords de partenariat économique" prenant appui sur les "initiatives d'intégration régionale des pays ACP" seront conclus avec les "pays ou groupes de pays ACP qui le désirent."

D'autres types d'accord seront "examinés" pour les pays qui jugeront qu'ils "ne sont pas en mesure" de négocier des accords de partenariat économique. (Une évaluation conjointe de la situation particulière des non-PMA sera effectuée par l'UE et les pays ACP en 2004). Ces accords devront être compatibles avec les règles de l'OMC et offrir un accès aux marchés équivalent à celui assuré par les préférences actuelles.

Les 39 pays moins avancés (PMA) du groupe ACP – qui représentent plus de la moitié du groupe ACP et plus des deux-tiers des pays ACP d'Afrique sub-saharienne (voir Tableau 1) – se voient garantir l'accès en franchise au marché de l'UE pour "l'essentiel" de leurs produits d'ici à 2005 au plus tard. En d'autres termes, ils bénéficieront du "maintien de Lomé," peut-être même dans une version légèrement améliorée, sans avoir à accorder la réciprocité en ouvrant leurs propres marchés aux produits de l'UE après 2008. Par contre, les non-PMA qui ne négocieraient pas d'accords de libre-échange avec l'UE à compter de 2008 pourraient être intégrés au système généralisé de préférences (SGP) de l'UE, accord non réciproque moins généreux que la Convention de Lomé.

Commentaires

Les préférences existantes seront reconduites pour une période préparatoire de 8 ans (au lieu des 5 ans prévus dans le mandat de la CE), soit jusqu'en janvier 2008. Compte tenu que sa mise en place nécessitera 10 à 12 ans, le nouveau régime commercial n'entrera pas en vigueur avant 2018 ou 2020.

Après avoir réclamé le maintien de préférences non réciproques, les pays ACP se sont finalement expressément engagés à adopter un régime commercial réciproque et à ouvrir leurs marchés aux produits européens – du moins pour ce qui est des non-PMA (voir ci-dessous).

Officiellement, le régime commercial ne revêt pas obligatoirement la forme d'un "APER" – l'acronyme ne figure pas en fait dans le texte et le terme "régional" a été supprimé. Cependant, ce subtil changement de formulation ne modifie guère l'esprit de l'accord: sous réserve qu'il soit réciproque et compatible avec les règles de l'OMC, tout autre type d'accord entre l'UE et les pays ACP présenterait la plupart des caractéristiques d'un APER.

Un point délicat du mandat de la CE se trouve réaffirmé ici. Pour l'instant, un régime commercial compatible avec les règles de l'OMC offrant aux non-PMA qui ne désireraient pas négocier un accord de libre-échange avec l'UE un accès aux marchés équivalent à celui que leur assurent les préférences actuelles serait techniquement impossible à moins que l'UE ne ramène son tarif pour la NPF (c'est-à-dire le tarif minimum applicable à ses partenaires de l'OMC tels que les États-Unis) ou son SGP au même niveau que les tarifs préférentiels en vigueur dans le cadre de la Convention de Lomé. Les deux parties savent que cela est impossible, et c'est la raison pour laquelle certains États membres critiquent cette disposition. Mais elle incitera sans doute les pays ACP à engager des négociations dès 2002.

Annexe 3 - Liste des personnes contactées

Organisation	Personne	Met
CEPA Centre d'analyse des politiques (CREA) No. 30A Josif Broz Tito Ave., Switchback Road P.O. Box 19010 ACCRA-NORTH, Ghana Tél.: (233)-21.77.93.64 / 77 93 65 Fax: (233)-21.77 36 70 Http://www.ghana.com.gh/cepa/	Joseph Abbey, Directeur exécutif	X
	Dr. Charles D. Jebuni, Chargé de recherche Tél.: 78 80 35 Adresse électronique: charles@cepa.org.gh	X
	Tony Osei, Chargé de recherches	
Université du Ghana Département d'économie P.O. Box 57, LEGON, ACCRA, Ghana Tel.: (233-24) 363 962	Mme Abena Oduro, Maître assistant Adresse électronique: oduro@libr.ug.edu.gh	
Banque mondiale Bureau au Ghana P.O. Box M. 27 Accra, Ghana Tél.: 233-21-229-681 / 221-724 Tél.: 233-21-232-070 / 220-837 Fax: 233-21 227-887	Peter C. Harrold (Secrétaire: Paula) Pharrold@worldbank.org	
	Kofi Agyen Boateng – Agent du service des opérations / financement du secteur privé Kagyen@worldbank.org Secrétaire: Lydia	X
PNUD Standard – Tel 77 38 90 Représentant résident 77 78 31 Représentant résident adjoint 77 52 07 Responsable des opérations 77 55 39	M. Franklin	
	Assistante programme – Mme Charlotte Bernklau Charlotte.bernklau@undp.org Secrétaire: Sheila	
FAO 183/6 North Labone PO box 1628 Tél. 76 04 82, 66 96 42, 23 40 03 Tél. 66 68 51-4		
Haut Commissariat du Canada, 42, Independence Ave P.O. Box 1639 Accra, Ghana Tél. 22 85 55, 22 85 66, 77 37 91 Fax 77 37 92 Firstname_lastname@acdi-cida.gc.ca	Rhonda Gossen, Responsable de l'aide rhonda_gossen@dfait-maeci.gc.ca	X
	Baljit Nagpal, Fonctionnaire 011-233-21- 77-60-55	
	Mark Mostovak, Fonctionnaire 011-233- 21-77-52	

Danemark Ambassade royale du Danemark, Dr. Isert Road 67, North Ridge P.O Box CT 596, Accra, Ghana Tél.: (21) 22 69 72 / 22 98 30 / 30 18 61 / 22 13 85 Fax: (21) 228061 Adresse électronique: danemb@ighmail.com	Ambassadeur Ole Blicher-Olsen	
	Jorgen Carlsen – Coordonnateur du programme Programme de développement du secteur privé du Danida	X
Délégation de la CE The Round House, 65 Cantonments Road Accra, Ghana Tél: (233-21) 77 42 01, 77 42 02, 77 42 36, 77 40 72 Fax: (233-21) 77 41 54 Adresse postale: PO Box 9505, Kotoka Int. Airport Accra, Ghana	Quame Adjei Kokroh – Administrateur du programme Programme de développement du secteur privé du Danida	X
	M. Charles Brook, Chef de la Délégation	
USAID Tél. 22 84 40, 23 19 42, 22 84 67, 23 19 39, 22 50 87 E 45/3 Independence Av. P.O.Box 1630 Accra, Ghana Fax 773 465 / 669 598	M. Alessandro Mariani, Conseiller économique Alessandro.Mariani@delcomgh.org	X
	Dr. Fenton Sands – Directeur Commerce, Agriculture et Secteur privé Tél. 233 21 77 02 85 Fstands@usaid.gov	X
Sigma One P.O. Box Box CT4713 – Cantonments Accra, Ghana Adresse électronique: Sigma1GH@Ghana.com Tél. 222 274 Fax 221 094 Sigma1gh@ghana.com	Dr. Joe Goodwin, Chef de mission Tél. 028 21 65 34	X
	Dr. Jay Salkin	
	M. Amissa-Arthur Mme Beatrice Dovlo	
Ambassade de Suisse 9 Water Road, North Ridge Tél. 228185, 228125		
GTZ P.O. Box 9698, K.I.A. 8, Senchi Street / Airport residential area Accra, Ghana Tél. 233-21 760 448 / 777 375 / 773 108 / 760 448 Fax 233-21 773 106	Dr. Brigitte Heuel-Rolf Portable: 024 32 37 55 Adresse électronique: heuel-rolf.gtz-ghana@gh.gtz.de	X
Ambassade d'Allemagne 6 Ridge Street, North Ridge Tél. 22 13 11, 22 13 26		
Ambassade du Japon 8 Josif Broz Tito Av, off Jawaharlal Nehru av. 775615, Tél. 775616, 775879, 777519		

JICA, Bureau au Ghana Valco Trust House, Castle Road, Ridge P.O.Box 6402 Accra, Ghana Tél.: (233-21) 23 84 19/20-2, Fax: (233-21) 23 84 18 Jicagh@jica.org.gh	Shunichiro Honda – Conseiller pour la formulation des projets	X
	Matthew Dally – Administrateur du programme	X
Ambassade de France 12 Liberation avenue, Tél. 22 85 71 Section commerciale, Opeibea House, Airport residential Area, Tél. 772938, 776421	Mme Zwangraillet – Coopération et action culturelle Tél. 77 44 69	Téléphone
	Noël Bonnefoi – Conseiller commercial Tél. 77 29 38	
AFD 8th Rangoon Close, Ring Road Central P.O. box 9592 Airport – Accra Tél (233 21) 77 87 55/6- 77 38 40 Fax (233 21) 77 87 57 Adresse électronique: afd@ncs.com.gh	Laurent Duriez – Directeur résident	X
	Responsable au siège: Patrick CHOUTEAU 01 53 44 38 09 EMAIL: chouteaup@afd.fr Secretariat 01 53 44 3172 / 01 53 44 3083	
Haut Commissariat britannique Osu Link (off Gamel Abdul Nasser Avenue) P.O.Box 296 Accra, Ghana Tél. 22 16 65	Ian Stuart, 1 ^{er} Secrétaire (Développement)	X
	Desmond Woode, 2 nd Secrétaire (Développement)	
	Owusu-Mensah Abunyewa, Administrateur des projets	
DFID (Londres)	Tom Pengelly – IEPD	X
	Mark George – Consultant / Ghana Trade Policy Project	X
Ambassade des Pays-Bas 89 Liberation Road, Thomas Sankara Circle P.O. Box 3248 Accra, Ghana Tél. 23 19 91, 23 19 92, 77 36 44 Fax 77 36 55 Adresse électronique: acc@acc.minbuza.nl nlgov@ncs.com.gh Org. Devpt des Pays-Bas (SNV): 775240	Jaap van der Zeeuw – Conseiller Jam.vander.zeeuw@acc.minbuza.nl	X
Ministère du Commerce et de l'Industrie, PO Box M.47 Accra, Ghana Standard 66 54 21 Moti@ighmai.com	M. Charles Amenyo FOLIKUMAH, Haut-fonctionnaire chargé des échanges/Directeur régional, Divisions interne/externe	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Kofi Larbi, Directeur adjoint, Coordinateur pour le JITAP Tél. 66 55 86	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Hon. Dan Abodapki, MP Tél. 66 33 27 Fax 66 41 15	

Ministère du Commerce et de l'Industrie	JS Dalrymple-Hayfron, Directeur général Tél. 66 56 63	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	M. Jeb Haizel – Directeur Politiques (Secr: Felicia) Tél.: 664 776	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	JE Richter, Directeur Gestion des échanges extérieurs et intérieurs	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Brahms Achiayo, Fonctionnaire principal chargé des échanges	X
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Clement Nyabba, Fonctionnaire principal chargé des échanges (ACP – CEDEAO)	X
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Appiah Donyina, Haut-fonctionnaire chargé des échanges (ACP- CEDEAO)	
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Ben Peasah, Fonctionnaire principal chargé des échanges (questions relatives à l'OMC)	X
Ministère du Commerce et de l'Industrie	Patrick Poku, Haut-fonctionnaire chargé des échanges (collecte des données)	
Ministère des Finances et de la Planification économique Standard 66 54 21 Bureau Banque mondiale 66 93 51 Division analyse des politiques 66 35 30, 66 74 64, 66 80 17	Irene Maamah, Chef de l'Unité chargée de la CEDEAO	
	Dr William Adote – Directeur de la Division des relations économiques internationales Tél. 66 62 05	
	Mme Agnes Batsa – Chef Relations bilatérales Responsable de la planification économique / Relations bilatérales Tél. 66 56 08	
	Dr Bekoe – Chef relations multilatérales Responsable de la planification économique / Relations multilatérales Tél. 66 31 02	
	Dr Anyemedu –Bureau chargé du secteur privé Tél. 66 80 15	
Ministère des Affaires étrangères P.O.Box M53, Accra, Ghana 664951-3, 662177 Ligne directe 667368 / portable 592859 Fax 666536	Samuel Forson – Directeur par intérim, Bureau des échanges économiques et de l'investissement	X

Customs, Excise & Preventive Services (CEPS) 28 February Rd, PO Box 68 Accra, Ghana Tél. 66 68 41-3	Evans Klutse – Receveur principal (Zone franche) Poste 4060	X
	Samuel B. Quarshie – Receveur principal (Traitement des données, y compris Asycuda) Poste 1100	X
	Veronica Sadah, Percepteur adjoint	
Ministère de l'Agriculture Tél. 66 54 21	P.A. Bruce, Directeur de la Division des politiques	
Ghana Standards Board (GSB) Okponglo, Legon Road PO Box M.245, Accra Tél. 50 00 65-6	Kwasi Nkense, Chef Tél. 50 02 31	
	Anthony Owusu, Directeur Finances & Admin	
	J.M.Odonkor, Responsable scientifique en chef	
	Edmond Otoo, Responsable du bureau d'information sur les OTC	
Banque du Ghana	H.A. Kofi Wampah, Chef du service de recherche	
	M Quartey, Service de recherche	
Ghana Export Promotion council (GEPC) Republic house, Tudu Road, P.O. Box M 146 Accra, Ghana Tél.: 22 88 13 / 22 88 30 fax: 66 82 63 Telex: 22 89 EXPORT GH	M. Tawia Akyea, Secrétaire exécutif Portable: 027 55 65 21	X
	Emmanuel Addison, Directeur Recherche	X
	Kwaku Yeboah-Barimah, Fonctionnaire principal chargé du développement des exportations	
	M. Dzawa Tél.: 22 88 19 / 86 20 / 88 30	
Pioneer Food Cannery Limited (Heinz) Tél. 205051-2	M. Osei Boeh-Ocansey – Président-Directeur général Tél. 20 34 57 Portable 028 213057	
Ghana Investment Promotion Centre	Kwesi Ahwoi Tél. 66 51 25-7	
Ghana Free Zones Board (GFZB) P.O. Box M626 Ministries Accra, Ghana Tél.: 67 05 32-7, 78 07 35 Fax 78 05 36 Adresse électronique: gfzb@africaonline.com www.africaonline.com.gfzb	M. Aboagye – Secrétaire exécutif Mobil: 024-310927	X
	Daniel Hagan, Secrétaire exécutif adjoint	
	Benjamin Amoah, Conseiller technique	
Chambre du commerce nationale du Ghana Tél. 66 24 27	Saldoe Ameganvie, Directeur exécutif	
Association des banquiers Tél. 66 71 38	M. Monsa	

Private Enterprise Foundation 20 Mankralo street East Cantonments – Accra Tél. 771504-6 PEF@ighmail.com	Harry Owusu – Directeur exécutif Tél. 76 77 36, 77 15 09	
	Johnson Ben Oduro – Spécialiste du marketing	X
Federation of Associations of Ghanaian Exporters (FAGE) P.O. Box M124 Accra, Ghana Tél. 223-21 232 554 Fax 223-21 223 215 / 232 726 Fage@ighmail.com http://www.ghana-exporter.org	Augustin Adongo – Directeur exécutif	X
Association of Ghana Industries Pavilion V – Trade Fair Centre La-Accra P.O.Box AN 8624 Accra-North Tél. 233-21 76 33 83 / 77 97 93 Fax 233-21 773143 / 76 08 90 agi@ghana.com	Cletus Kosiba – Directeur, Politiques et Communications agibgc1@ncs.com.gh	X
	Seth Twum-Akwaboah – Consultant d'entreprise aobeng@agi.org.gh ampadu@agi.org.gh	X
Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest SSNIT Tower Block, 5ème étage (Bureau banque de données) Private Mail Bag Ministries Post Office Accra, Ghana Tél. 233 21 66 61 65 / 66 07 28 Fax 233 21 669100 / 780521	Tina Ababio – Directeur administratif Adresse électronique: ababio@ghana.com	X
	Joyce Acheampong – Coordinateur Informations sur le commerce extérieur	X
	Mabouso Thiam – Comité exécutif Tél. 233 21 23 40 07/66-91-10 Fax 233 21 23 40 07/66 -91-00	X
Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest Bureau du Réseau au Ghana P.O. Box 1323 Accra, Ghana Tél.: 23 27 00, 23 87 47 Fax 235 334	M. Ashim Morton – Coordinateur ashim@ghanaclassifieds.com Ghanaclassifieds #8 Odoi Kwao St. P.O. Box 1323 Accra, Ghana Tél. 233-21 232700 / 238747 Fax 233-21 235 334	X
	Mme Memuna Kaleem – Secrétaire permanente au Ghana Portable 027 57 20 70 Memuna@ghanaclassifieds.com	X