

Document: EB 2012/107/R.9  
Agenda: 7(a)  
Date: 14 November 2012  
Distribution: Public  
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

جمهورية غانا

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

منكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

الأسئلة التقنية:

**Ulac Demirag**

مدير البرنامج القطري  
رقم الهاتف: +233 302 760130  
البريد الإلكتروني: [u.demirag@ifad.org](mailto:u.demirag@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة بعد المائة

روما، 12-13 ديسمبر/كانون الأول 2012

للاستعراض

## المحتويات

iii	خريطة العمليات الممولة من الصندوق في البلد
iv	موجز الاستراتيجية القطرية
1	أولا - المقدمة
1	ثانيا - السياق القطري
1	ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسيقاق الفقر الريفي
4	باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي
7	ثالثا - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد
7	ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء
8	باء - الدروس المستفادة
9	رابعا - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق
9	ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري
9	باء - الأهداف الاستراتيجية
12	جيم - فرص الابتكار
13	دال - استراتيجية الاستهداف
13	هاء - الصلات السياساتية
14	خامسا - إدارة البرنامج
14	ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
15	باء - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
15	جيم - الشراكات
16	دال - الاتصالات وإدارة المعرفة
16	هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء
18	واو - المخاطر وإدارة المخاطر

## الذيول

- 1 الذيل الأول - عملية التشاور بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
- 2 الذيل الثاني - الخلفية الاقتصادية القطرية
- 3 الذيل الثالث - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
- 4 الذيل الرابع - اتفاق تقييم البرنامج القطري عند نقطة الإنجاز
- 11 الذيل الخامس - ذخيرة الاستثمارات الإشارية
- 12 الذيل السادس - الروابط الممكنة ومجالات التعاون مع المانحين الرئيسيين

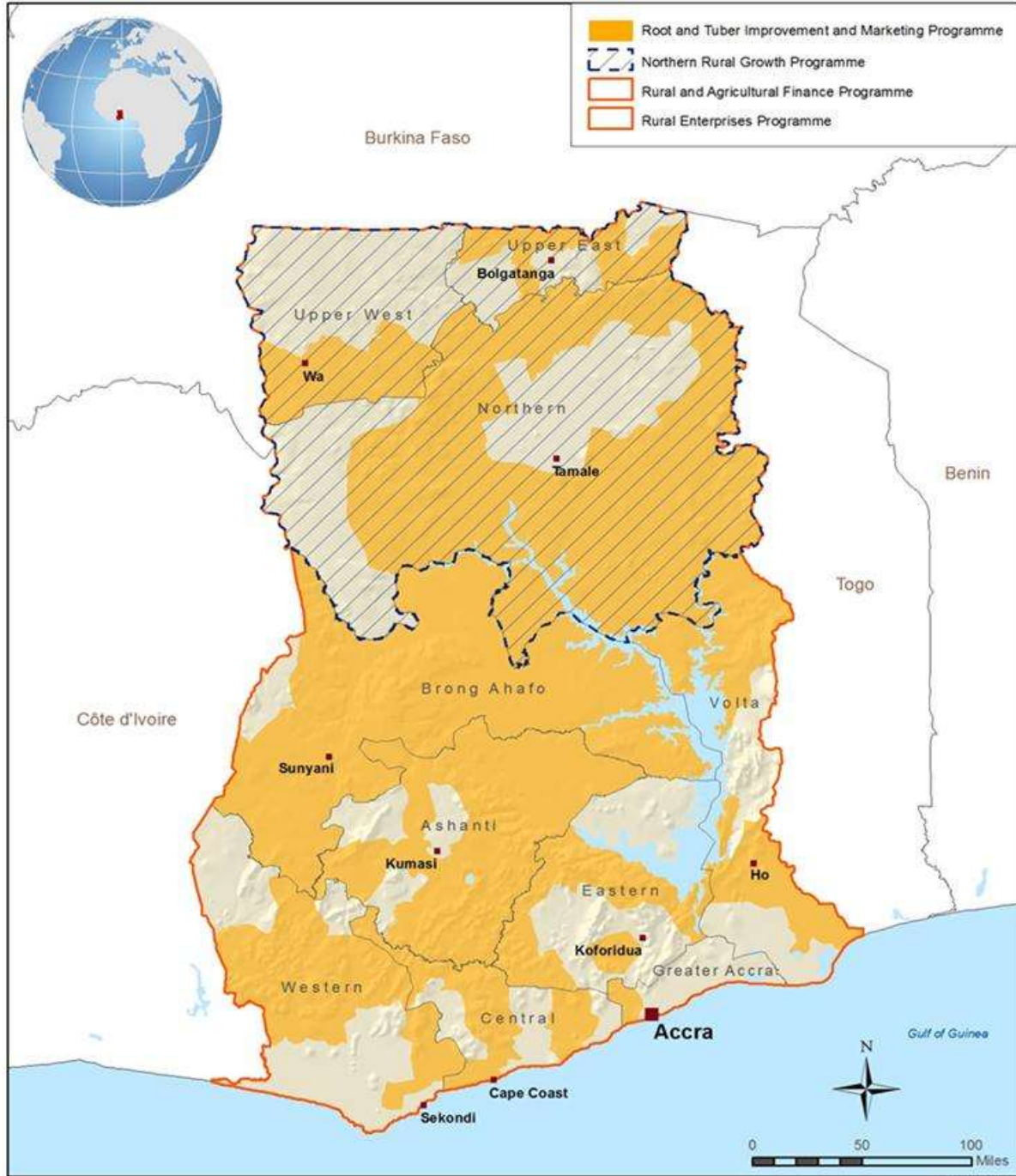
## الملفات الرئيسية

- الملف الرئيسي 1: الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي
- الملف الرئيسي 2: مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)
- الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية للجهة المانحة/إمكانات الشراكات
- الملف الرئيسي 4: تحديد المجموعة المستهدفة، وقضايا الأولويات، والاستجابة المحتملة

## خريطة العمليات الممولة من الصندوق في البلد

غانا

العمليات الجارية الممولة من الصندوق



16-03-2012



إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

## موجز الاستراتيجية القطرية

1- يدعم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية جدول الأعمال الغاني للنمو والتنمية المشتركين مع التركيز على ركيزتين اثنتين هما: (1) التحديث الزراعي المسرع والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية؛ (2) تعزيز القدرة التنافسية لدى القطاع الخاص في غانا. كما أن برنامج الفرص متواءم مع السياسات القطاعية وخطط الاستثمار الرئيسية، ولاسيما الخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي. واستناداً إلى الاستنتاجات التي خلص إليها تقييم البرنامج القطري والتي أكدت أهمية برنامج الصندوق في غانا، يركز برنامج الفرص على توحيد الدعم الذي يقدمه الصندوق للحكومة ضمن سياق إنمائي دينامي جيداً. إن الحصول على مساهمة غانا في تحقيق التزام الصندوق المتمثل في إخراج 80 مليون من الناس من دائرة الفقر بحلول عام 2015 يتطلب زيادة الاهتمام بجودة التنفيذ وإقامة شراكات فعالة وبحوار السياسات، وذلك كوسيلة لتعزيز الفعالية والكفاءة.

2- ويستفيد البرنامج مما يتمتع به الصندوق من ميزة مقارنة وخبرة كمؤسسة تمويل برامج تملكها الحكومة في المجالات التالية: (1) سلاسل القيمة الزراعية المناصرة للفقراء؛ (2) التمويل الريفي والزراعي؛ (3) تنمية المنشآت الريفية وتوليد العمالة - مما يعطي إطاراً تشغيلياً للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق. وسيستفيد من النجاحات الناشئة والدروس المستفادة من خلال عمل برنامجي يهدف إلى تعميم التنمية المؤسسية الشاملة للجميع على المستوى القاعدي ومستوى المحافظات، وإلى إقامة نظام فعال يدعم نمواً يقوده القطاع الخاص.

3- سيركز برنامج الفرص على تحقيق أثره في الحد من الفقر الريفي. ويتفق هذا مع هدفين استراتيجيين شاملين تم تحديدهما وهما:

- **الهدف الاستراتيجي 1.** تمكين المنشآت الزراعية الصغيرة والمنشآت خارج المزارع من الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا الكافية، مما يمكنها من تحسين استدامتها التجارية والبيئية في سلاسل القيمة الزراعية. وسينفذ ذلك في مجالي حصائل رئيسيين هما: (1) تمكين المنشآت الريفية الصغيرة من الحصول على التكنولوجيات الزراعية المحسنة بحيث تزيد من قدرتها على المنافسة ومن استدامتها؛ (2) تبني هذه المنشآت لنهج تنظيمية فعالة تمكنها من الحصول على مدخلات زراعية تنافسية والوصول إلى أسواق للمنتجات الزراعية تعمل فيها بصورة تحقق الربح.

- **الهدف الاستراتيجي 2.** تمكين المنشآت الزراعية الصغيرة والمنشآت خارج المزارع من الوصول إلى خدمات تتصف بالكفاءة والاستدامة تعزز بها قدراتها ومهاراتها وأصولها المالية. والهدف هذا، بما له من نطاق وطني، يركز على حصيلتين اثنتين: (1) تمكين المنشآت الريفية الصغيرة من الحصول على الخدمات المالية المستدامة؛ (2) زيادة عدد المنشآت الريفية الصغيرة وعائداتها وأرباحها الإجمالية وتوليد العمالة.

4- وسيجري توحيد الدعم المقدم للزراعة في برنامج واحد كبير يعزز الكفاءة والتعميم في نظام مؤسسات البلاد. وعملاً بتوصية تقييم البرنامج القطري، ستسعى الاستثمارات القادمة إلى تحقيق التوازن الصحيح بين التركيز الجغرافي على مناطق الشمال الأكثر فقراً والمناطق المحرومة الأخرى، من جهة، وبين الاستفادة من فرص التعميم المؤسسي من خلال دعم للقطاع ككل على المستوى الوطني، من جهة أخرى (أي تعميم تنمية

المنشآت الريفية والتمويل الريفي الشامل للجميع على نظم مؤسسات البلاد). وبرنامج الاستثمار موجه لمضاعفة التمويل المشترك للاستثمارات التكميلية في الهياكل الأساسية.

5- ويشكل الابتكار وتحديد مسارات توسيع النطاق منهجياً مجالين للتركيز رئيسيين في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد. ويعني هذا زيادة الاهتمام بالتخطيط والاختيار والتصميم التشاركي فيما يتعلق بنظم تقييم الأداء ورصده، وهي نظم تولد الأدلة والدروس التي يتعين تحسينها و"تعلبيها" وتوسيع نطاقها بصورة فعالة. وسيركز المكتب القطري للصندوق على استغلال الفرص لتعزيز دعم التنفيذ وعلى الشراكات وحوار السياسات دعماً لجدول الأعمال هذا.

## جمهورية غانا

### برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

#### أولاً - المقدمة

1- في عام 2011، أجرى مكتب التقييم المستقل التابع للصندوق التقييم الثاني للبرنامج القطري منذ بداية عمليات الصندوق في غانا عام 1980. ونوقشت استنتاجات هذا التقييم في حلقة عمل مائدة مستديرة على مستوى البلد بأكمله عقدت في أكرا في نوفمبر/تشرين الثاني 2011. ويستفيد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي من توصيات هذا التقييم وهو يصف الاتفاق الذي تم التوصل إليه مع حكومة غانا حول برنامج الصندوق للفترة 2012-2018. ويرد في الذيل الأول وصف تفصيلي لعملية وضع برنامج الفرص. أما الاتفاق عند نقطة الإنجاز فهو يعرض في الذيل الخامس.

#### ثانياً - السياق القطري

##### ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسياق الفقر الريفي

###### الخلفية الاقتصادية للبلد

- 2- منذ أواسط الثمانينيات من القرن الماضي، دأبت غانا على احتلال موقعها بين البلدان الأقوى من حيث الأداء الاقتصادي في أفريقيا. وفي عام 2011 بلغت مركز البلد المتوسط الدخل، بعد ثلاثة عقود من النمو الاقتصادي المتين. ويمكن أن يعزى ذلك إلى تزايد الاستثمار الأجنبي المباشر نتيجة للاستقرار السياسي وللبيئة المواتية للاستثمار نسبياً بالمقارنة بمعظم البلدان الأخرى في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.
- 3- وعلى الصعيد الوطني، انخفض معدل انتشار الفقر من 51.7 في المائة في عام 1990 إلى 28.5 في المائة في 2006/2005، وهي آخر الفترات التي تتوفر البيانات عنها (من 63.6 في المائة إلى 39.2 في المائة في المناطق الريفية). وعلى هذا فإن البلاد تسير على الطريق السليم لتخفيض الفقر بنسبة النصف تنفيذاً للهدف الإنمائي للألفية الخاص بالفقر. على أن النجاح كان متحيزاً إلى حد بعيد لصالح الجنوب، حيث انخفض عدد الفقراء بنحو 2.5 مليون شخص بين عامي 1992 و2006. أما في المناطق الثلاث التي تشكل غانا الشمالية (منطقة الشمال ومنطقة الشرق الأعلى ومنطقة الغرب الأعلى) فإن عدد الفقراء ارتفع بـ 900 000 شخص. وفي الفترة بين 1992/1991 إلى 2006/2005، بقي معدل انتشار الفقر في منطقة الغرب الأعلى على نسبة 88 في المائة، في حين أنها ارتفعت من 67 إلى 70 في المائة في منطقة الشرق الأعلى.
- 4- وتتمتع غانا بمعدلات نمو قوية، وتشمل مواد التصدير الرئيسية الذهب والكاكاو. ومع ظهور النفط والتعرض لمخاطر فقدان القدرة على المنافسة في مجال التصدير بسبب تخفيض قيمة العملة (ما يدعى "المرض الهولندي") فإن تحديث الزراعة أصبح أمراً لا بدّ منه. وسيزداد مع ارتفاع الدخل الطلب على الأغذية وخصوصاً المواد الأعلى قيمة من قبيل منتجات البساتين والثروة الحيوانية. كما أن من شأن التوسع

الحضري وما يرتبط به من تحول في أفضليات المستهلكين أن يزيد من الطلب على المواد الغذائية المجهزة التي لديها قيمة أعلى مضافة محلياً ويمكن للعائدات النفطية المدارة جيداً أن تمول الاستثمار العام التكميلي وأن تعكس مسار قلة الاستثمار في المنافع العامة، وهو المسار الذي حدّ من النمو الزراعي.

### الزراعة والفقير الريفي

5- الزراعة هي التي دفعت بالنمو الاقتصادي العام في غانا خلال السنوات الأخيرة وهي تبقى سبيل العيش الأول لمعظم سكان البلاد (البالغ عددهم 22.5 مليون نسمة)، وخصوصاً للأشد فقراً بينهم. وقد نما الناتج المحلي الزراعي الإجمالي بنحو 6 في المائة سنوياً خلال الفترة 2007-2010 مدفوعاً بالدرجة الأولى بتحرير القطاع. ونظراً لأن 90 في المائة من الحيازات الزراعية يقل عن هكتارين، فإن الزراعة في غانا تتصف بنظم زراعية تقليدية ومتنوعة تقوم على أصحاب الحيازات الصغيرة، مع أن هناك مزارع كبيرة ولاسيما للمطاط ولنخيل الزيت وجوز الهند، ثم للأرز والذرة والفاكهة وإن على نطاق أضيق. وقد نمت الزراعة في الآونة الأخيرة بفعل التوسع في المساحات الزراعية وليس بفعل التحسن في الإنتاجية. وتمشياً مع التحولات الهيكلية المعتادة في الاقتصادات الزراعية، فإن القطاعات غير الزراعية نمت بسرعة أكبر، مما أدى إلى انخفاض في نصيب الزراعة من النشاط الاقتصادي الكلي. ونتج عن التقيح الأخير في الحسابات الوطنية أن الزراعة أصبحت الآن تغطي 30 في المائة من الناتج المحلي الوطني (بعد أن كانت تمثل 39 في المائة بموجب طريقة الحساب السابقة)، في حين أن نصيبها من مجموع العمالة هو 60 في المائة، الأمر الذي يدل على فجوة متنامية في إنتاجية قوى العمل بين الزراعة والقطاعات الأخرى، والذي يؤكد الحاجة إلى اجتذاب مزيد من الاستثمارات الرأسمالية إلى القطاع الزراعي.

6- وتتمتع غانا بدرجة معقولة من الأمن الغذائي على المستوى الوطني، مع أن انعدام الأمن الغذائي الأسري يشكل مصدراً للقلق في بعض المناطق. والواردات الغذائية الهامة هي الأرز (400 000 طن في عام 2010) والدواجن (88 000 طن في عام 2008). وتتوفر لدى غانا فوائض في بعض السلع الأساسية الخام، وخصوصاً الجذريات والدرنيات، الأمر الذي يعود أساساً إلى محدودية القدرة التجهيزية على تلبية الطلب على السلع المجهزة. غير أن الأسر في مناطق الشمال والشرق الأعلى والغرب الأعلى تعاني من انعدام الأمن الغذائي بنسبة 10 في المائة و15 في المائة و34 في المائة على التوالي. كما يلاحظ التعرض لانعدام الأمن الغذائي في مناطق أخرى من قبيل أشانتي وبرونغ أهافو.

7- وتتألف الأسر الريفية الفقيرة أساساً من أسر مزارع أصحاب الحيازات الصغيرة المنتجة للمحاصيل الغذائية والتي تقل لديها فرص الوصول إلى الأسواق. وفي الأجزاء الشمالية من البلاد خصوصاً، تتصف زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بإنتاج الكفاف بدرجة مهيمنة، حيث تضعف لديهم إمكانية الحصول على الأصول الإنتاجية والمعلومات والمهارات، وتتحفض لديهم مستويات تبني التكنولوجيات الحديثة والممكنة، كما تتصف بصغر حجم المزارع والعجز في مجال الهياكل الأساسية الإنتاجية وقلة الحصول على المياه للأغراض الزراعية. وتؤدي هذه العوامل إلى انخفاض المردود وهبوط عائد اليد العاملة - وكذلك إلى تدهور البيئة الزراعية الأيكولوجية نظراً لتغير المناخ وتدهور التربة. ومزارعو الكفاف هم الأكثر ضعفاً أمام الصدمات وتغيرات الاتجاه (تقلب المناخ وتغيره، تقلبات الأسعار، وغير ذلك) التي تشهد المناطق الشمالية أشدها. وتسهم النساء والفتيات في العادة إسهاماً كبيراً كيد عاملة في الأسرة، وخصوصاً نظراً لارتفاع



معدلات الهجرة لدى الذكور العاملين. وإضافة لذلك، تنتج النساء والفتيات الدخل من خلال الأنشطة الزراعية الخفيفة وتربية/تسمين الحيوانات المجترة الصغيرة والدواجن، وتجهيز المنتجات الزراعية، وجمع منتجات الغابات (بما في ذلك السلع الخاصة من قبيل جوز شجرة الشيا)، والتبادل، وغير ذلك من الأعمال الصغيرة التي يمكن أن تسهم كثيراً في السيولة النقدية للأسرة. ومعدلات الأمية على أعلاها في أوساط الفقراء، وخصوصاً النساء والفتيات منهم في الأنحاء الشمالية من البلاد.

8- وبسبب انعدام الفرص زيادة في هجرة الريف إلى المناطق الحضرية. وعلى غرار أية هجرة، يعتبر هذا الاتجاه انتقائياً تماماً، إذ يغادر القرى بالدرجة الأولى كثير من الذكور الشباب والديناميكيين وقلة من النساء، مما يؤدي إلى تحول سكان المناطق إلى كبار في السن وجعلهم غير ديناميكيين عموماً، وإلى ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب ومعدلات انعدام المساواة الاجتماعية. ويعني ذلك أن هناك حاجة إلى التركيز بصورة خاصة على توليد العمالة وفرص الأعمال للشباب، نساءً ورجالاً، ممن يعيشون في المناطق الريفية، وذلك في أنشطة تكمل العمل الزراعي أو تقع خارج نطاق المزارع.

9- علاوة على ذلك، فإن ضعف القدرات المؤسسية والاستمرار لعقود طويلة في تدخلات إنمائية تتحرك بفعل العرض وتركز على الإنتاج، لم يساعد على تحويل المزارعين ومنظماتهم إلى كيانات تبني منشآت الأعمال. وعلى نطاق واسع، تعتبر التدخلات الإنمائية التي تقوم بها الحكومة والجهات المانحة وسيلة للحصول على منافع مالية على الأمد القصير (قروض ميسرة ومنح ومدخلات مدعومة، وما شابه ذلك). وقد أدى ضعف قدرة نظام الإرشاد العام على الاستجابة للاحتياجات من المساعدة التقنية وضعف الوساطة مع مشغلي القطاع الخاص على سلاسل القيمة، إلى مناخ يتصف بارتفاع تكلفة الإنتاج والمعاملات بالنسبة للمزارعين، وارتفاع مستويات الاعتماد على المعونة وانعدام الثقة، مما ينتقص من مجال العلاقات التعاقدية بين مختلف الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة.

10- ويتعين إعطاء إنتاج المحاصيل الغذائية توجهاً تجارياً بغية تعزيز دخل المنتجين. إذ يمكن للزراعة ذات التوجه السوقي والمدعومة بخدمات مالية معززة، وبإمكانية الحصول على المدخلات والوصول إلى الهياكل الأساسية الجيدة، وبالمساعدة التقنية، أن تولد الدخل وأن تحدد من انعدام الأمن الغذائي. فالسلع من قبيل الدواجن، والذرة، والسرغوم، وفول الصويا، والفاكهة والخضروات، والقطن، والكسافا، والبطاطا الحلوة، والكاكاو، وجوز الشيا، والصبغ العربي، ومنتجات هذه الزراعات، لديها إمكانات سوقية كبيرة سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية الفرعية.

11- وهناك فرصة يشكلها سجل غانا القوي في مجال التنمية الاجتماعية والسياسية، وما يرتبط بهذه التنمية من اهتمام من جانب المانحين ومستثمري القطاع الخاص، وفق الالتزامات التي قطعتها مجموعة البلدان الثمانية مؤخراً. على أن هذا لن يتحقق إلا إذا أدت الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تحسين التنسيق والحوافز المشجعة على تكامل الأسواق وإلى سلوك قابل للحياة اقتصادياً من جانب مؤسسي منشآت الأعمال وإشراك المنشآت الصغيرة. وهناك فرص جيدة تتيحها التكنولوجيات الفعالة من حيث التكلفة والقابلة للاستدامة بيئياً والتي يمكن تحمل تكلفتها، هذا إذا اقترنت بالارتباط بالسوق، وتوفرت لها الوساطة المالية والمساعدة التقنية، فضلاً عن الهياكل الأساسية التي تقلل من تكاليف المعاملات ومن المخاطر في سلاسل القيمة.

## باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي

### السياق المؤسسي الوطني

- 12- وزارة الأغذية والزراعة هي المسؤولة أساساً عن تنظيم القطاع الزراعي وتنميته. ويُسكمل الهيكل التنفيذي المركزي للوزارة ومديرياتها التقنية بمديريات على مستوى الأقاليم والمحافظات أو بوحدة للتنمية الزراعية في المحافظات. والجهود الجارية لنزع الصفة المركزية عن وحدات التنمية هذه وتحويلها إلى مديريات تابعة لمجالس المحافظات تعني أن هناك ارتباطاً قوياً بوزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية. ويعتبر حضور وزارة الأغذية والزراعة الميداني أحد جوانب القوة الأساسية لديها، مع أن عدداً من وكلاء الإرشاد الزراعي ومؤهلاتهم والموارد التشغيلية المتاحة لهم أقل بكثير من أن تكون كافية لتقديم مساعدة تقنية يعول عليها. وهناك حاجة إلى تعزيز وزارة الأغذية والزراعة كمؤسسة في مجالات الرصد والتقييم وتحليل السياسات والتنسيق.
- 13- وإضافة للمسؤوليات التي تضطلع بها وزارة الأغذية والزراعة، هناك أدوار هامة تؤديها وزارات الصحة (فيما يتعلق بالتغذية)، والطرق والطرق العامة (الطرق الفرعية)، والبيئة والعلوم والتكنولوجيا (البحوث)، والعمالة والخدمات الاجتماعية (الأمن الغذائي)، والتجارة والصناعة (تنمية القطاع الخاص، بما في ذلك سلاسل القيمة والتسويق)، والمالية والتخطيط الاقتصادي. ويدعم الصندوق وزارة التجارة والصناعة - بما في ذلك المجلس الوطني للصناعات الصغيرة ودائرة غانا الإقليمية الصناعية للتكنولوجيا الملائمة - وذلك من خلال برنامج منشآت الأعمال الريفية. وتستخدم هذه الوزارة دعم الصندوق لتعزيز هيكل الدعم المؤسسي للمنشآت الريفية الصغيرة والصغرى عن طريق اللجان الفرعية المعنية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المحافظات، وهي لجان تتلقى الدعم التقني من المراكز الاستشارية للأعمال.
- 14- وتعتبر وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ومصرف غانا المؤسستين الأساسيتين المسؤولتين عن تعزيز القطاع المالي. وينصب التركيز على السياسات، واللوائح والإشراف، وتعزيز المؤسسات، كأساس لخلق بيئة تمكينية للنمو الاقتصادي المستدام. وقد ساعد التمويل الذي يقدمه الصندوق على إقامة هيكل تجميعية عليا (ايبكس) من قبيل مصرف "الايكس" التابع لرابطة المصارف الريفية والمجتمعية وشبكة غانا لمؤسسات التمويل الصغرى، وهي هيكل توفر المساعدة والخدمات التقنية لأعضائها.
- 15- على أن المؤسسات الريفية المشتركة بين القطاعين العام والخاص ضعيفة عموماً. فدور رابطات الأعمال المحلية ومنظمات المزارعين يقتصر على كونها نقطة دخول للحصول على خدمات المشروعات. وهي لم تنجح في تقديم خدمات مفيدة اجتماعياً أو مالياً لأعضائها، كما أنها لم تصبح مستدامة، مع بضعة استثناءات تحققت فيها منافع اقتصادية كبيرة (من ذلك مثلاً قطاعا الكاكاو والمناجم). وارتباط المنظمات العليا "الايكس" على الصعيد الوطني مع جمهورها ضعيف عموماً وهي تعتمد على الدعم الخارجي والموارد الخارجية للتوعية والمشاركة في صنع السياسات. على أن مؤسسة منشآت القطاع الخاص، والتي تمثل مجموعة من رابطات القطاع الخاص، لديها دور قوي في مجالي القيادة والتوعية وهو دور بات معترفاً به.
- 16- وينظم مجلس البحوث العلمية والصناعية النظام الوطني للبحوث الزراعية. ويضم المجلس ممثلين عن مختلف الوزارات وهو مسؤول أمان وزارة البيئة والعلوم والتكنولوجيا. وقد أنشئت روابط وثيقة مع المديريات

التقنية والإقليمية التابعة لوزارة الأغذية والزراعة ومع مختلف مراكز مجلس البحوث. ومع أن هناك خطأً لإضفاء الصفة التجارية، وإن جزئياً، على نظام البحوث فإنه لم يتحقق شيء يذكر في هذا الاتجاه ولا يزال النظام يعتمد في تمويله على الحكومة والمانحين. وفي مسعى لتعزيز قدرة جدول أعمال البحوث على الاستجابة أنشئت لجان تربط بين البحوث والإرشاد. غير أنه يبدو أن ضعف قدرات وكلاء الإرشاد الزراعي وكبير سن مجموعات الباحثين وتقطع التمويل، كلها عوامل تحدّ من أداء هذا الترتيب.

17- وإدراكاً للحاجة لضمان مشاركة وتنسيق فعالين من جانب أصحاب المصلحة، وإلى تنفيذ الخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي بصورة تستند إلى الأداء (حول هذه الخطة، أنظر أدناه) فقد اقترح إخضاع التنفيذ لأربعة مستويات من التسيير: (1) لجنة توجيهية؛ (2) حوار السياسات؛ (3) نظام وطني لتحليل الاستراتيجيات ودعم المعارف؛ (4) أمانة للخطة المتوسطة الأجل. ويدخل في عضوية اللجنة التوجيهية 13 ممثلاً عن الوزارات الرئيسية؛ وممثلون عن اللجنة البرلمانية المختصة المعنية بشؤون الأغذية والزراعة والكاكاو؛ وعن القطاع الخاص؛ ومنظمات المزارعين؛ ومنظمات المجتمع المدني؛ والحكام التقليديين؛ والشركاء الإنمائيين؛ والمؤسسات المالية؛ ومؤسسات البحوث؛ والأوساط الأكاديمية. وفي حين أن هذه الشراكة تشكل خطوة أولى جيدة نحو زيادة التعاون والتنسيق بين مختلف الوزارات القطاعية وممثلي القطاع الخاص، فإن دور اللجنة التوجيهية للخطة المتوسطة الأجل يتطلب مزيداً من التعزيز إذا كان لمجتمع الأعمال، بما في ذلك المؤسسات المالية، أن يرتبط بتنمية هذا القطاع.

#### الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

18- الحكومة ملتزمة بالحد من الفقر الريفي من خلال التنمية الزراعية والريفية. ويشدد جدول الأعمال الغاني للنمو والتنمية المشتركين للفترة 2010-2013 على أنه ينبغي للحكومة، إذا كان لها أن تحدّ من الفقر، أن تركز على الزراعة ومصايد الأسماك والمنشآت الصغيرة والصرف الصحي ومنطقة السافانا. وهو يسلم بالأهمية المحورية لاستقرار الاقتصاد الكلي بالنسبة لتوليد حيز في مالية الدولة يمكنها من الاستثمار في السياسات والبرامج والمشروعات المتعلقة بتعزيز قدرة القطاع الخاص في غانا على المنافسة، وتسريع التحديث الزراعي، وإدارة الموارد الطبيعية، وتحسين تنمية الهياكل الأساسية، وتنمية الموارد البشرية وتوليد العمالة، وتدعيم حكم ينصف بالشفافية والكفاءة ويخضع للمساءلة.

19- ويشدد جدول الأعمال الغاني للنمو والتنمية المشتركين على أهمية سياسة تنمية قطاع الأغذية والزراعة (المرحلة الثانية 2009-2015). وقد أصبحت هذه السياسة نقطة الانطلاق لمشاركة غانا في عملية البرنامج الشامل للتنمية الزراعية الأفريقية، وهي عملية ساعدت غانا على أن تصبح أحد البلدان الأولى التي وقعت على اتفاق البرنامج الشامل في أكتوبر/تشرين الأول 2009. وفي سبتمبر/أيلول 2010، تم تصميم الخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي، كخطة الاستثمار الوطنية لتنفيذ سياسة تنمية قطاع الأغذية والزراعة (المرحلة الثانية)، وإخضاعها لاستعراض تقني من جانب البرنامج الشامل. وتغطي الخطة المتوسطة الأجل الفترة 2011-2015 وهي تشمل البرامج الستة التالية (1) الأمن الغذائي والاستعداد للطوارئ؛ (2) تحسين نمو الدخل؛ (3) زيادة القدرة على التنافس وتعزيز الاندماج في الأسواق الداخلية والدولية؛ (4) الإدارة المستدامة للأراضي والبيئة؛ (5) تطبيق العلم والتكنولوجيا على الأغذية والتنمية الزراعية؛ (6) تعزيز التنسيق بين المؤسسات.

20- وفي محاولة لتصحيح انقسام المجتمع الغاني بسبب الفقر والتنمية الاجتماعية باستهداف المناطق الشمالية، عمدت الحكومة في عام 2009 إلى إنشاء هيئة التنمية المسرعة في مناطق السافانا وذلك كجزء من إستراتيجيتها العامة للتنمية في المناطق الشمالية، وهي مسعى طويل الأجل (2010-2030) للموامة بين جنوب البلاد وشمالها في التقدم الاقتصادي والإثرائي، بهدف اجتذاب الاستثمارات إلى ممرات النمو في الشمال. إضافة لذلك، تزايد اعتراف الحكومة بأهمية استثمارات القطاع الخاص ودعم تنمية سلاسل القيمة.

### التنسيق والموامة

21- على الرغم من تزايد الاستقرار والنمو في الاقتصاد الكلي وبلوغ غانا مركز البلدان المتوسطة الدخل في عام 2011، فإن المساعدة الإنمائية الرسمية ستواصل مساهمتها الكبيرة في جدول الأعمال الإنمائي في غانا. وقد أدت الجهود الرامية إلى تعزيز فعالية المعونة من خلال تحسين الاتساق والموامة إلى وضع استراتيجية غانا للمساعدة المشتركة ثم، حديثاً، إلى اتفاق الشركاء الإنمائيين مع حكومة غانا للفترة 2012-2022.

22- ومع زيادة الاهتمام باستخدام النظم القطرية لزيادة فعالية المعونة الإنمائي، اتفقت مجموعة من المانحين في عام 2003 مع حكومة غانا على إنشاء برنامج متعدد الأطراف لدعم الميزانية كإطار لتقديم دعم عام للميزانية. ويتصل هذا البرنامج بإطار تقدير الأداء الذي تستعرضه أمانة البرنامج وتحديثه سنوياً، بالاشتراك مع الرؤساء المشتركين لأفرقة العمل القطاعية والحكومة تحت قيادة وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي. وهناك حالياً جهتان مانحتان، هما الرابطة الإنمائية الدولية والوكالة الكندية للتنمية الدولية، تقدمان أيضاً دعماً لميزانية وزارة الأغذية والزراعة، وذلك منذ عام 2011 وباستخدام نقاط تحريك منسقة. وتخضع نقاط التحريك هذه لمناقشة متزايدة بين الشركاء الإنمائيين الرئيسيين وللتنسيق والتعاون في سياق حوار السياسات.

23- ويوجد في غانا فريق عمل للقطاع الزراعي شديد النشاط يجتمع شهرياً. وهو يضم أعضاء من الوزارات والمديريات والوكالات ومجموعة واسعة من المانحين والشركاء الإنمائيين. ويعمل فريق العمل بوصفه المحفل السياساتي الأكثر شمولاً، وهو يشارك بقوة في تنظيم وتنفيذ استعراضات قطاعية سنوية مشتركة تتضمن توصيات حول العمل السياساتي. ومنذ عام 2011، يشارك الصندوق كعضو نشط في فريق العمل هذا وفي أفرقة الفرعية. كما يجري الصندوق مشاورات دورية مع المانحين لتعزيز التنسيق. وهناك أفرقة عمل أخرى هامة منها فريق عمل القطاعين العام والخاص ومحفل غانا للريف والتمويل الصغرى، الذي تم تنشيطه عن طريق برنامج التمويل الريفي والزراعي، وفريق العمل المعني بالمناطق المحرومة، وهو فريق لا يزال في مراحله الأولى.

24- وكجزء من فريق الأمم المتحدة القطري، شارك الصندوق في التوقيع على إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعلى خطة العمل الخاصة بالإطار، اعترافاً منه بأن هذا الإطار يوفر فرصاً للشراكة مع برامج يمولها الصندوق. وتوجد روابط ممكنة مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجالات تغير المناخ وتنمية سلاسل القيمة وكذلك في حوار السياسات. إلى جانب ذلك، تجري المناقشات لوضع اقتراح للتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي في مجال التجهيز بعد الحصاد.

## ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد

### ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء

25- قدم تقييم البرنامج القطري تقديراً لأهمية المشاريع والبرامج التي يدعمها الصندوق واعتبر أنها مُرضية باعتدال. ففي حين أن الأهداف متوائمة جيداً مع سياسات غانا ومع أهداف الصندوق، فإن الحافطة ابتعدت تدريجياً وبصورة متزايدة عن المشاريع الصغيرة الموجهة جغرافياً واقتربت من البرامج القطاعية التي تغطي البلد بأكمله أو مناطق كبيرة شاسعة منه. وأدى هذا إلى توسيع نطاق تغطية المسائل المؤسسية والسياساتية، وكذلك، في الوقت نفسه، إلى تخفيض الاستثمار في الأجزاء الشمالية الأشد فقراً وخصوصاً منطقة الغرب الأعلى. وجاءت مجالات الفلق الرئيسية لتؤكد عموماً النتائج التي توصلت إليها زيارات الإشراف الدورية:

- عدم كفاية التفاصيل في مرحلة التصميم والافتقار إلى الكتب الدليلية والإجراءات الخاصة بتنفيذ مكونات معينة؛
- توقعات مفرطة في التفاؤل تتعلق بقدرات التنفيذ لدى الوكالات الحكومية والشركاء، وخصوصاً في وضع نهج تجارية والتعامل مع القطاع الخاص؛
- الافتقار إلى نظم سليمة للرصد والتقييم تتوفر فيها مؤشرات يسهل قياسها.

26- وحصلت فعالية البرنامج على تقدير مُرضٍ باعتدال نظراً للتباين في تحقيق النتائج:

- **دعم منشآت الأعمال الريفية.** كانت التدخلات التي يدعمها الصندوق ناجحة على المستوى الجزئي في زيادة عدد المنشآت والمخرجات والربحية، وكذلك على المستوى المتوسط والكلي من حيث تشجيع المبادرات التشريعية الوطنية التي تربط الدعم المقدم للحكومة المحلية بتنمية منشآت الأعمال وتخلق الفرص للمبادرات المشتركة بين القطاعين العام والخاص لتعهد تنمية المنشآت الصغيرة.
- **التمويل الريفي.** ظهرت النتائج الأهم على المستوى المتوسط والكلي، حيث تمكنت المشروعات/البرامج من المساعدة على تعزيز هيئات التنظيم والرقابة (مصرف غانا ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي)، وكذلك قدرات الهيئات العليا "الايكس" المتمثلة في المصارف الريفية والاتحادات الائتمانية. ومن وجهة النظر المؤسسية، ساهمت حافطة الصندوق في بناء القطاع الفرعي للتمويل الصغرى بصورة أشد متانة، مع أن الحصول على القروض، على المستوى الصغرى، وخصوصاً بالنسبة لصغار المزارعين لا يزال يعتبر بعيداً عن الكفاءة.
- **تنمية سلاسل القيمة الزراعية.** تعرض التقدم في تنفيذ نهج سلاسل القيمة ذات الوجهة السوقية والأقوى تجارياً لعوائق تمثلت في نقص معرفة بيئة الأعمال الخاصة لدى الموظفين والشركاء المنفذين. غير أن المبادرات التي ركزت على سلاسل القيمة الموجودة فعلاً (من قبيل الجذريات والدرنيات) أنتجت بعض الحصائل المشجعة ومكنت من الارتقاء بالتكنولوجيا في تجهيز المنتجات الزراعية. وفي حين أن الاختبارات التجريبية للنماذج ذات الوجهة السوقية جاءت هي أيضاً ببعض النتائج المشجعة في المحاصيل الصناعية، وكذلك في جوز الشيا في المناطق الشمالية من البلاد، فإن صياغة مسار توسيع النطاق بقيت ضعيفة، ولم يوجه ما يكفي من الاهتمام لرصد الحصائل وإدارة المخاطر.

27- وحصل أثر البرنامج واستدامته على تقدير مُرضٍ باعتدال، مع تحقيق نتائج هامة في مجالي المؤسسات والسياسات. وقد تم وضع نظام قابل للحياة لدعم منشآت الأعمال الخاصة الصغيرة على مستوى المحافظات الإداري، والعمل جارٍ على تعميم هذا النظام وتوسيع نطاقه ليشمل البلد ككل في إطار برنامج منشآت الأعمال الريفية. إضافة لذلك، تحسنت الاستدامة المالية للمؤسسات المالية الريفية ومنظماتها العليا "الايكس". ومن جهة أخرى، فيما يتعلق بسلاسل القيمة الزراعية، حدد تقييم البرنامج القطري ضعف إعداد خطط الأعمال كمسألة أساسية، إذ خلص التقييم إلى ضرورة زيادة مشاركة خبرة القطاع الخاص ومهاراته في مجال الأعمال، قبل التمكن من جعل هذه الشراكات مستدامة.

28- وحصل أداء الأنشطة غير الإقراضية على تقدير مُرضٍ باعتدال عموماً، وكان تقدير حوار السياسات وبناء الشراكات مُرضياً باعتدال، أما تقدير إدارة المعرفة فقد كان غير مُرضٍ باعتدال. وقد رعت المشاريع التي يدعمها الصندوق النهج والخصائص الابتكارية في غانا وأظهر كثير منها بصورة أولية أن من الممكن توسيع نطاقها. ويتيح الحضور القطري وإرسال مدير البرنامج القطري إلى الميدان فرصاً جديدة لإقامة الشراكات، بما في ذلك تلك التي تساند توسيع نطاق الابتكارات.

## باء - الدروس المستفادة

29- بالاستفادة من تقديرات تقييم البرنامج القطري وتوصياته، ولكن بعد إدراج الاتجاهات الأحدث والخبرة المكتسبة من خلال الإشراف المباشر ودعم التنفيذ وحوار السياسات، فإن الدروس الرئيسية المستفادة والتي تهم البرمجة على مستوى أعلى تشمل ما يلي:

- كثيراً ما أدى الدعم المدفوع بفعل العرض، والمقدم للفقراء والضعفاء وتدخلات "الأمن الغذائي" الموجهة نحو زيادة الإنتاج، إلى تدعيم التبعية بدلاً من التنمية المستدامة. وعملاً على تمكين حدوث تنمية مستدامة قابلة للحياة تجارياً وشاملة للجميع، يتعين أن تتصف إعانات الدعم والخدمات التي تتلقاها بالشفافية وأن تكون موجهة بعناية، وأن تستخدم نهجاً يدفعها الطلب وخططاً للخروج تستجيب للاحتياجات المحددة للزبائن المستهدفين. فالنهج الذي يمكن توسيع نطاقه يجب أن يركز على الاستثمارات الرأسمالية وأن يقترن بتعزيز المؤسسات التي تساند الزبائن المستهدفين في تحليل الفرص المتاحة لهم وتحديد خياراتهم، مع القيام في الوقت نفسه بتطوير الروابط المستدامة بأسواق المدخلات والمخرجات فضلاً عن مقدمي الخدمات والمستثمرين القادمين من القطاع الخاص.
- جهود التنمية المدفوعة مجتمعياً والتي تهدف إلى بناء القدرات المحلية وإنشاء آليات التنسيق لا يمكن أن تصبح مستدامة إذا لم تكن جزءاً من مشروع أكبر يرمي إلى إزالة المركزية عن المؤسسات. وعملاً على تعزيز الأثر على مجالات معينة من مجالات ميزة الصندوق النسبية (تنمية منشآت الأعمال الريفية وسلاسل القيمة الزراعية والتمويل الريفي)، ينبغي أن يركز الدعم الذي يقدمه الصندوق لعملية إزالة المركزية على تعزيز القدرات على مستوى المحافظات والمستوى المجتمعي المحلي في هذه المجالات.

- يتعين تعزيز المساعدة التقنية لضمان الجودة والتركيز على الحصائل طوال فترة التنفيذ، بما في ذلك لأغراض إدارة البرامج والشركاء المنفذين وعلى مستوى توريد الخدمات إلى الزبائن المستهدفين ومنظمتهم بغية تخفيف حدة المخاطر المرتبطة بالإنتاج والمخاطر التجارية.
- يتطلب الانخراط الفعال من جانب منظمات المزارعين والدعم المقدم لها الإشراف التقني القوي ودعم التنفيذ لضمان تمكين هذه المنظمات وتحويلها إلى وحدات من الأعمال المستدامة المتمتعة بالمصداقية. وينبغي التركيز في التحليل الإضافي على وقت الاتصال بالوكلاء الميسرين وعلى جودة الدعم المقدم من وكلاء الإرشاد الزراعي - عملاً على تلبية الحاجة إلى مساعدة تقنية تستند إلى أهداف وحصائل واضحة.
- تتطوي التنمية القطاعية النشطة والسياقات والفرص المتغيرة على الحاجة إلى انخراط أطول أجلاً في تقديم الخدمات لزيائن البرنامج المستهدفين. ولضمان تسريع التعلم والاستمرار في تحسين أدوات تنفيذ البرنامج، يتعين الأخذ بنهج أكثر مرونة يعتمد على نظم متينة للرصد والتقييم.
- هناك مجال لتوسيع النطاق بصورة أكثر منهجية من خلال انخراط أطول أجلاً، بغية ضمان الانتقال السلس بين مراحل البرنامج والاستفادة من القدرات ومن الزخم المتحقق.

## رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق

### ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري

30- اكتسب الصندوق خبرة في غانا وعلى الصعيد العالمي في تطوير ما يلي: (1) سلاسل القيمة الزراعية المناصرة للفقراء؛ (2) التمويل الريفي والزراعي؛ (3) منشآت الأعمال الزراعية وتوليد العمالة، وفي كثير من الأحيان في مناطق نائية تماماً ومحرومة جداً. ويمكن مضاعفة أثر الميزة النسبية التي يتمتع بها كمؤسسة تمويل برامج تملكها الحكومة، لتصبح انخراطاً أطول أجلاً يعمل على تعميم التنمية المؤسسية على الصعيد القاعدي وعلى مستوى المحافظات بغية توفير هيكل فعال لصغار المزارعين ومنشآت الأعمال الريفية، بحيث يتحقق نمو يقوده القطاع الخاص.

### باء - الأهداف الاستراتيجية

31- يتصل الدعم الذي يقدمه الصندوق بوجهي التركيز في جدول الأعمال الغاني للنمو والتنمية المشتركين: (1) تسريع التحديث الزراعي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية؛ (2) تعزيز قدرة القطاع الخاص الغاني على المنافسة. وهو متواءم مع برامج الخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي، في مجال الأمن الغذائي، والنمو والدخل، والوصول إلى الأسواق، والإدارة المستدامة للموارد، والعلم والتكنولوجيا، وتنسيق المؤسسات. ويسترشد الدعم الذي يقدمه الصندوق لهذه البرامج بولايته المتمثلة في الحد من الفقر الريفي. ويتفق مع تلك الولاية هدفان استراتيجيان شاملان هما:

32- **الهدف الاستراتيجي 1.** تمكين المنشآت الزراعية الصغيرة والمنشآت خارج المزارع من الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا الكافية، مما يمكنها من تحسين استدامتها التجارية والبيئية في سلاسل القيمة الزراعية. وسيستند التركيز الاستراتيجي الرئيسي إلى نهج تشاركية شاملة للجميع ومناصرة للفقراء ومنصفة بين الجنسين، وسيبقى منصّباً على الربط بين الأسواق الحضرية والريفية لتحويل زراعة الكفاف التقليدية إلى زراعة ذات وجهة سوقية. وسينفذ ذلك في مجالي حصائل رئيسيين هما: (1) تمكين المنشآت الريفية الصغيرة من الحصول على التكنولوجيات الزراعية المحسنة بحيث تزيد من قدرتها على المنافسة ومن استدامتها؛ (2) تبني هذه المنشآت لنهج تنظيمية فعالة تمكنها من الحصول على مدخلات زراعية تنافسية والوصول إلى أسواق للمنتجات الزراعية تعمل فيها بصورة تحقق الربح.

33- وفي حين أن التحدي الرئيسي لا يزال يتمثل في زيادة قدرة المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة على المنافسة من خلال زيادة قدرتهم على الاستجابة لطلب السوق، سواء من حيث نوعية المنتجات أو توفرها في الوقت المناسب وبالكميات اللازمة، فإن التركيز سينصب على التكنولوجيات التي يمكنها القيام بما يلي: (1) تخفيض تكاليف الإنتاج من حيث وحدة المخرجات؛ (2) زيادة الاستدامة البيئية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، ولاسيما على ضوء زيادة تقلب هطول الأمطار وخصوصاً في شمال البلاد. وسيحقق ذلك من خلال الترويج للتكنولوجيا الملائمة، بما فيها زراعة حفظ البيئة ونظم الزراعة الحرجية والري وتحسين البذور والمدخلات وتوفير المساعدة التقنية عن طريق الشراكات والمجمعين أو وسطاء الجملة وخدمات الإرشاد العامة وتجار المدخلات. وستبذل الجهود بصورة خاصة لدعم برنامج وزارة الأغذية والزراعة إدخال الشباب في الزراعة، والتعاون معه، خصوصاً بغية تعزيز استدامته من خلال تنفيذ وتمويل خدمات القطاع الخاص. وسيوجه الاهتمام لتطوير شراكات فعالة للتمويل المشترك تعزيراً للاستثمار في الهياكل الأساسية الإنتاجية، ولاسيما في شمالي البلاد.

34- وستتعمق الشراكة مع القطاع الخاص من خلال تحليلات الاستثمار التي تبرز الربحية والمخاطر في مشاركة ما، ومن خلال المنافع العامة (الهياكل الأساسية ودعم منظمات المزارعين والمساعدة التقنية) لتطوير الدلائل المغربية بالاضطلاع بالأعمال إلى المستثمرين المهتمين. وسيقيم البرنامج روابط تجارية متينة ومستدامة تفيد الطرفين، فيما بين المزارعين والمجهزين وغيرهم من الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة المتلقية للدعم، من خلال ترتيبات تعاقدية وزيادة التعاون والثقة والشفافية، مع إدخال آليات لتخفيف المخاطر وإدارتها. وقد أخذت في الظهور أشكال من الزراعة التعاقدية ومن الهيئات المهنية المشتركة (أي لجان سلاسل القيمة على مستوى المحافظات) باعتبارها نماذج مؤسسية يمكنها أن تربط بين مزارعي الحيازات الصغيرة والأسواق من خلال ترتيبات تشمل إمكانية الحصول على التمويل والمدخلات والمساعدة التقنية. وسيجري تناول الحد من خسارات ما بعد الحصاد على عدة مستويات (المناولة والتجهيز والتخزين وغير ذلك) من خلال الهياكل الأساسية الملائمة والتكنولوجيات وبناء القدرات واللوجستيات المحسنة على طول سلاسل القيمة.

35- وسيركز حوار السياسات على ما يلي: (1) إزالة العقبات أمام استثمارات القطاع الخاص وتقديم الحوافز للقطاع (شفافية الأسواق والانضباط المالي والإعانات الذكية)؛ (2) الاستثمار في الهياكل الأساسية الإنتاجية، وخصوصاً في منطقة الغرب الأعلى؛ (3) ضمان المنافسة على أساس المساواة في الفرص من خلال إيجاد لوائح واتصالات شفافة، فضلاً عن تقديم الحوافز للقطاع الخاص وتخفيف المخاطر التي



تواجهه؛ (4) تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات، بما في ذلك المساعدة التقنية وإنتاج البذور وتجارة المدخلات والتمويل؛ (5) تعزيز منظمات المزارعين لتمكينها من تقديم خدمات فعالة وتنافسية لأعضائها، وبناء قدرتها على التوعية وعلى التمثيل في المحافل المحلية لصنع السياسات.

36- **الهدف الاستراتيجي 2.** تمكين المنشآت الزراعية الصغيرة والمنشآت خارج المزارع من الوصول إلى خدمات تتصف بالكفاءة والاستدامة تعزز بها قدراتها ومهاراتها وأصولها المالية. والهدف هذا، بما له من نطاق وطني، يركز على حصيلتين اثنتين: (1) تمكين المنشآت الريفية الصغيرة من الحصول على الخدمات المالية المستدامة؛ (2) زيادة عدد المنشآت الريفية الصغيرة وعائداتها وأرباحها الإجمالية وتوليد العمالة.

37- وستحقق الحصيلة الأولى من خلال استمرار الدعم لسياسات المؤسسات المالية الريفية وتعزيز قدراتها المؤسسية. وسيركز الدعم على تعزيز قدرات المؤسسات المالية الريفية (وأدائها) في مجال زيادة الاستدامة ونطاق الوصول والارتباط بسلاسل القيمة، ولخدمة مجموعة سكانية ريفية يعول عليها مصرفياً، وذلك بالترويج لنظام مالي شامل للجميع مع الاهتمام بالممارسات المسؤولة والمنافسة الصحية. ويحتاج الفقراء إلى نظام للمدفوعات يمكنهم تحمل تكاليفه يمكن من إجراء التحويلات والتوفير ويوفر منتجات التأمين، بالإضافة إلى ائتمان يستند إلى التدفق النقدي. وسيدعم الصندوق الابتكار لتعميق وتوسيع الخدمات المالية الريفية مع تخفيض تكاليف المعاملات في الوقت نفسه. وستعزز المنظمات العليا "الايكس" لتمكينها من تقديم الدعم للمؤسسات المالية الريفية وكذلك لتحسين التسيير والرصد والإبلاغ. كما سيوجه الاهتمام لتعزيز البيئة التنظيمية لأغراض هذه المؤسسات والاتحادات الائتمانية وغيرها من مؤسسات التمويل الصغرى. ويساند هذه الأنشطة نهج منظم يطرح الحوافز للنظر فيها، ويقوم بالتنمية المؤسسية وينظم حوار السياسات حول الممارسات الجيدة في القطاع المالي الريفي. وسيجري تقييم النهج الابتكارية إزاء تمويل سلاسل القيمة لأغراض توسيع نطاقها. وسيجري تعزيز التعاون مع مؤسسة التمويل الدولية، ومؤسسة التنمية الدولية، وهيئة الائتمان الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والوكالة الدانمركية للمساعدة الإنمائية، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي، والمؤسسة الألمانية للإقراض وإعادة الإعمار (KfW)، وذلك لدعم إنشاء آليات للتخفيف من المخاطر تمكن المصارف التجارية وغيرها من المؤسسات المالية من تنويع نطاق عملها بحيث يشمل الزراعة، بما يشمل تقديم الحوافز وآليات المقايضة من قبيل الضمانات الجزئية ومنتجات الإيجار والتأمين مثل التأمين المرتبط بمؤشرات الأحوال الجوية. وسيقدم الدعم في الوقت نفسه لمنشآت المزارع الصغيرة والمنشآت خارج نطاق المزارع لجعلها مؤسسات يعول عليها مصرفياً، عن طريق التثقيف المالي والتوفير.

38- أما الحصيلة الثانية في إطار هذا الهدف فستركز على زيادة عدد منشآت الأعمال الريفية والصغيرة وعلى نموها من حيث إجمالي الإيرادات والأرباح، وكذلك على قدرتها على توليد عمالة لائقة. وقد قام برنامج منشآت الأعمال الريفية، منذ عام 1995، بتجريب نموذج يروج للمشروعات الصغيرة والصغرى على مستوى المحافظات. ويستند هذا النموذج إلى ثلاثة مكونات أساسية: (1) الحصول على خدمات تنمية الأعمال عن طريق المراكز الاستشارية للأعمال على مستوى المحافظات؛ (2) نقل التكنولوجيا من خلال التدريب على المهارات التقنية والعروض التوضيحية الخاصة بها، مما توفره أساساً مرافق التكنولوجيا الريفية، التي تغطي عادة ثلاث محافظات؛ (3) حصول المؤسسات الصغيرة والصغرى على التمويل الريفي من خلال الارتباط بالمؤسسات المالية المشاركة. وسيدعم الصندوق الحكومة في المجالات التالية: (1) مواصلة تعميم نظام

دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والصغرى المدفوع بالطلب، داخل النظم المؤسسية للقطاعين العام والخاص على مستوى المحافظات والأقاليم وعلى مستوى البلد ككل؛ (2) تكرار مفهوم المراكز الاستشارية للأعمال على المستوى الوطني؛ (3) الترويج لتحقيق مكتسبات جديدة من الكفاءة في نموذج المراكز الاستشارية للأعمال/مرافق التكنولوجيا الريفية؛ (4) تيسير حصول المؤسسات الصغيرة والصغرى على التمويل بصورة مستمرة إذا كانت تحصل عليه بالفعل وتوسيع نطاق ذلك ليشمل محافظات جديدة، مع التركيز بصورة خاصة على دعم منشآت الأعمال المبتدئة التابعة للمجموعات الريفية النسائية والشبابية؛ (5) تنمية أوجه التآزر مع المبادرات الأخرى في ميدان التدريب على المهارات المهنية وتنمية سلاسل القيمة الزراعية.

### جيم - فرص الابتكار

39- ينصب الدعم الذي يقدمه الصندوق في غانا على وضع نماذج تمكن مؤسسي منشآت الأعمال الريفية على التغلب على القيود التي تواجههم في قاعدة الأصول لديهم وفي التحول إلى فاعلين أكثر قدرة على المنافسة في الاقتصاد الريفي. ويشكل التخطيط التفصيلي للحصائل المالية والاقتصادية والبيئية واختبارها ورصدها وتقييمها أجزاء أساسية من نهج التوسيع الناجح للنطاق. وتبين المراكز الاستشارية للأعمال، وهي مراكز بروج لها برنامج منشآت الأعمال الريفية، أن التعلم والتحسين أديا إلى إيجاد هياكل على مستوى المحافظات يمكن تكرارها وتوسيع نطاقها. وتشمل فرص مواصلة التحسين وتوسيع النطاق في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا ما يلي:

- لجان سلاسل القيمة على مستوى المحافظات ومخططات الزراعة التعاقدية التي تيسر استقرار علاقات الأعمال وشفافيتها، بحيث تؤدي إلى تحسن اللوجستيات والتوقيت والثقة بهدف تخفيف المخاطر وتكاليف المعاملات. وقد أدرجت خدمات مالية ومساعدة تقنية خاصة في علاقات الأعمال بين هؤلاء الفاعلين، مما يعتبر خاصية جديدة في غانا. وستحسن النماذج المؤسسية هذه لتصبح استثمارات متوازنة تتصدى للحاجة إلى زيادة الإنتاجية الزراعية من خلال تمويل مواز وإمكانيات مماثلة في الأسواق على طول سلاسل القيمة؛
- تحسين التكنولوجيا، بما في ذلك تحسين الأصناف والمكافحة البيولوجية للآفات، وأساليب الري التي تمكن المزارعين من زيادة إنتاجيتهم ودخلهم، والتخصص السوقي الابتكاري (الذرة الخضراء خارج مواسمها واليقطين)، وكذلك التكنولوجيات المحسنة لتجهيز الجذريات والدرنيات، لتعزيز الجودة والكفاءة والربحية للمجهزين المحليين العاملين في إطار سلاسل القيمة الزراعية؛
- نماذج للمالية الزراعية، تهدف بصورة خاصة إلى ربط المنتجات المالية بالمساعدة التقنية ومنتجات التأمين وصناديق الضمان ورأس مال منشآت الأعمال الجديدة.

40- ويعتبر تعزيز الترابط التقني بين شركاء التنفيذ وصناع السياسات، والمشاركة النشطة للمكتب القطري للصندوق في إقامة شراكات عريضة للتعلم والتبادل وحوار السياسات، أمرين شديدي الأهمية لخلق الحيز المعرفي والمؤسسي والمالي والسياساتي والسياسي لتوسيع النطاق وتوليد أوجه التآزر.

## دال - استراتيجية الأهداف

41- سيواصل البرنامج التركيز على المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وخصوصاً على مزارعي الكفاف وأهالي الريف المفقدين إلى الموارد، بما في ذلك النساء وكذلك، خصوصاً الشباب في المناطق الريفية، حيث سيقدم لهؤلاء دعماً يستجيب لفرص سبل العيش ضمن مجتمعاتهم المحلية، وخليط ملائم من المهارات التقنية، وإدارة الأعمال، والمعدات، والوصول إلى التمويل. وسيسترشد اختيار السلع والفرص المدرة للدخل التي ستلقى الدعم بأهميتها بالنسبة لسبل عيش المجموعات المحددة لدى الصندوق. وسيجري تمكين المراكز الاستشارية للأعمال لمساعدة الزبائن على اتخاذ قرارات عملية تتعلق بأنشطتهم المدرة للدخل على أساس الفرص المحلية واهتماماتهم ومهاراتهم. ويعني ذلك الحفاظ على التركيز التشغيلي على الفقراء مؤسسي منشآت الأعمال، من خلال الأخذ بنهج مدفوعة بالطلب. وسيستخدم الأهداف الذاتي بالترويج للمهارات والأنشطة والتكنولوجيات والتدخلات التي تحظى بالأولوية بين اهتمامات هذه المجموعات المستهدفة. وستبذل الجهود لضمان الشفافية في العمليات المستخدمة.

42- وستستخدم نهج تشاركية مدفوعة بالطلب لدى المجتمعات المحلية/المجموعات المستهدفة، مقترنة بتحليل وتخطيط يراعي اعتبارات التمايز بين الجنسين، وذلك لضمان شمول الجميع في استراتيجية الأهداف ولاختيار أولويات الاستثمار على أساس الطلب في السوق وفرص إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص. وسينفذ الرصد وتحليل الحصائل بصورة مفصلة حسب الجنس في كل برنامج، عملاً على توفير الإرشاد للتحديثات الدورية لخطط عمل التمايز بين الجنسين لضمان شمول الجنسين طوال تنفيذ البرنامج.

43- واستناداً إلى توصية وردت في تقييم البرنامج القطري، سيجري العمل على تحقيق التوازن بعناية بين دعم التدخلات في القطاع ككل على الصعيد الوطني - دفعاً بالإصلاح المؤسسي على نطاق أوسع - والأهداف الجغرافي للفقر الريفي. وسيوجه اهتمام خاص إلى الأجزاء الشمالية من البلاد، ولاسيما مناطق الغرب الأعلى والشرق الأعلى، حيث استمرت معدلات الفقر العالية طوال العقود الأخيرة.

## هاء - الصلات السياساتية

44- سيأخذ نهج الصندوق في دعم السياسات منحنى مركزاً مزدوجاً يهدف إلى خلق أوجه التآزر بين الاستثمار والمشاركة بصورة مباشرة أقوى في صنع السياسات. وسيدعم الصندوق الوكالات المنفذة تعزيزاً للتعلم وإدارة المعرفة على أساس الدروس المستفادة من الميدان، وتمكيناً لمنظمات المنتجين والأعمال من الترويج لمصالح أعضائها. وسيستكمل ذلك بمساعدة مباشرة تقدم للحكومة لوضع جدول أعمالها السياساتية عن طريق فريق عمل القطاع الزراعي، وغيره من أفرقة العمل، والاستعراضات القطاعية المشتركة، ومحفل غانا للريف والتمويل الصغرى، والعمليات القائمة التي تقودها الحكومة بالشراكة مع المانحين الآخرين ومنظومة الأمم المتحدة. وسينصب تركيز خاص على تعزيز الروابط مع مجتمع الأعمال، بما في ذلك مع المصارف، وممثلي شركات القطاع الخاص، ومنظمات المنتجين والأعمال. كما سيعمل المكتب القطري للصندوق على تعزيز الحوار مع اللجنة التوجيهية للخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي، وكذلك مع اللجنة البرلمانية المختصة المعنية بالشؤون الزراعية.

45- ويقوم الصندوق، على الأجل القصير إلى المتوسط، بما يلي: (1) المساهمة في وضع سياسة للمدخلات الزراعية تستند إلى مبادئ القدرة على المنافسة في أسواق المدخلات؛ (2) دعم الترويج لممارسات إدارة الموارد بصورة مستدامة؛ (3) الدعوة للاستثمار الموجهة للهياكل الأساسية الريفية؛ (4) دعم تعميم لجان سلاسل القيمة التي يقودها القطاع الخاص على مستوى المحافظات، وغيرها من الآليات التي تثبت الترابط بين مشغلي سلاسل القيمة، ومساندة الترسخ المؤسسي لهذه اللجان والآليات؛ (5) دعم المجلس الغاني للمعايير فيما يتعلق ببناء قدرته على إصدار شهادات المنتجات العالية القيمة، حيث تتوفر الفرص للوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية. وفي سياق البرنامج الشامل للتنمية الزراعية الأفريقية، وبالتعاون مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، فإن الصندوق سيعمل على: (6) دعم اللجنة التوجيهية للخطة المتوسطة الأجل للاستثمار في القطاع الزراعي وكذلك وزارة الأغذية والزراعة لتعزيز النظام الوطني للتحليل الاستراتيجي ودعم المعرفة بحيث يصبح إطاراً فعالاً للتحليلات وإدارة المعرفة يدعم عمليات اتخاذ القرار المستندة إلى الأدلة ويشمل ممثلي القطاع الخاص ومنظمات المزارعين. وفيما يتعلق بالتمويل الريفي، سيهدف حوار السياسات مع وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ومصرف غانا إلى ما يلي: (7) إدخال المنظمات العليا "بيكس" في نظام مالي أكثر شمولاً؛ (8) تعزيز نظام اللوائح القانونية لمؤسسات التمويل الريفي والتمويل الصغرى؛ (9) الحد من أوجه عدم الاتساق بين برامج الائتمان الحكومية وسياسات تنمية القطاع المالي بغية الحد من التشوهات في الأسواق المالية وإدارة توقعات المستفيدين/الزبائن. وسيجري في سياق الدعم المؤسسي وحوار السياسات فيما يتعلق بتنمية منشآت الأعمال الريفية (10) التركيز على التعزيز المؤسسي لكل من المجلس الوطني للصناعات الصغيرة ودائرة غانا الإقليمية الصناعية للتكنولوجيا الملائمة.

## خامساً - إدارة البرنامج

### ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

46- سيقود فريق إدارة البرنامج القطري عملية الاستعراض السنوي لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيجري استعراض تنفيذ برنامج الفرص باستخدام عدة أدوات تشمل ما يلي: (1) إطار إدارة نتائج برنامج الفرص؛ (2) تقارير الإشراف ودعم التنفيذ وتقارير البعثات الأخرى؛ (3) استعراضات البرامج والاستقصاءات المتعلقة بها؛ (4) دراسات مواضيعية. وسيعقد الفريق اجتماعات للاستعراض السنوي تصب نتائجها في عملية دعم استعراض البرنامج القطري. كما سيشارك في بعثات الإشراف ودعم التنفيذ، وسيُدعى إلى اجتماعات تجميع نتائج البعثة واستنتاجاتها.

47- وسيجري التحقق من بيانات وأهداف خط الأساس لإطار إدارة النتائج، وتسويتها، استناداً إلى استقصاءات تنفيذها البرامج وتقارنها بالتحليل الثلاثي باستخدام المصادر الثانوية المتاحة. وسيُنظم في 2016/2015 استعراض منتصف المدة المشترك بين الحكومة والصندوق لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لتقدير أهمية البرنامج القطري للصندوق وفعالته وكفاءته ومن ثم إدخال ما يلزم من التعديلات عليه.

## باء - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

- 48- سيدير الفريق الغاني القطري الأساسي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وهو فريق يضم المكتب القطري للصندوق ومنسقي البرامج/المشروعات وممثلين عن الوكالات الحكومية الشريكة (أي وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، ووزارة الأغذية والزراعة، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية). وسيجري حشد أصحاب المصلحة الآخرين، حسب اللزوم، كموارد إضافية (ممثلو منظمات المزارعين، وممثلو القطاع الخاص الآخرون، ومقدمو الخدمات، والمجتمع المدني، ومؤسسات البحوث، والشركاء المنفذون والإنمائيون).
- 49- وسيواصل فريق إدارة البرنامج القطري الذي يشمل الفريق الغاني القطري الأساسي وممثلتي منظمات المزارعين والقطاع الخاص ومؤسسات البحوث والمجتمع المدني وإدارات المحافظات، الاجتماع بصورة دورية لإسداء المشورة وتقديم التوجيهات حول تنفيذ البرنامج. وسيكون المكتب القطري للصندوق، مع مكتب تنسيق المانحين في وزارة الأغذية والزراعة والمكتب المسؤول في وزارة المالية والاقتصاد الوطني ومنسقي البرامج، مسؤولين عما يلي: (1) ضمان الاتصالات المنتظمة بين الصندوق والوكالات الحكومية والشركاء المعنيين؛ (2) تنسيق أنشطة الإشراف ودعم التنفيذ فيما يتعلق بالعمليات التي يدعمها الصندوق؛ (3) تيسير تبادل المعلومات والدروس المستفادة في إطار الأنشطة التي يدعمها الصندوق؛ (4) تحديد الفرص للابتكار وتوسيع النطاق وإقامة الشراكات الاستراتيجية .
- 50- وسيقوم فريق إدارة البرنامج القطري دورياً باستعراض الفعالية والكفاءة في تصميم البرنامج وتنفيذه. وسيعمل أعضاء الفريق على تعزيز التنسيق التماساً لأقصى ما يمكن من التكامل بين أنشطة البرامج ومن كفاءتها وتيسيراً للتعاون بين الوكالات المنفذة المختلفة.

## جيم - الشراكات

- 51- مع إنشاء المكتب القطري للصندوق وإرسال مدير البرنامج القطري إلى الميدان، شهد الصندوق زيادة كبيرة في شراكاته مع الوكالات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات المزارعين والشركاء الإنمائيين وشركات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. ويشارك الصندوق الآن في حوار السياسات وإدارة المعرفة وفي بناء الترابط مع البرامج التي يدعمها الشركاء الإنمائيون الآخرون. وستستمر هذه الشراكات تحقيقاً لاستغلال فرص التنسيق وتوسيع النطاق. وفي حين أن الروابط البرنامجية موجودة فعلاً مع الشبكة الوطنية للبحوث الزراعية، فإن الصندوق سيوسع علاقاته وسيقويها مع مؤسسات البحوث الاجتماعية والاقتصادية من أجل تعزيز التحليل والتعلم المستند إلى الأدلة دعماً للابتكار وتوسيع النطاق.
- 52- وكما ورد في أقسام أخرى من هذا التقرير، تعتبر الشراكات العميقة جزءاً أساسياً من عمل الصندوق في غانا: مع القطاع الخاص، بما يشمل رابطات المنتجين والأعمال على مختلف المستويات، والمنظمات العليا "الايكس" التي تضم المؤسسات المالية، ومنظمات/ممثلتي قطاع الشركات. وسيدعم الصندوق الرابطات والمحافل الوطنية التابعة لمنظمات المزارعين للمشاركة في حوار السياسات. على أنه يتعين على هذه

المنظمات، للتمكن من الدفاع بصورة فعالة عن مصالح أعضائها، أن تقوي ارتباطها بأعضائها وأن تعزز قدراتها التقنية.

53- ويتضمن الذيل السابع الشراكات ومجالات التعاون الرئيسية بين المانحين والشركاء الإنمائيين على المستوى القطري.

## دال - الاتصالات وإدارة المعرفة

54- تتطلب التحديات المعقدة المطروحة أمام المجموعات التي يستهدفها الصندوق الابتكار وإدارة قادرة على التكيف على أساس التعلم المستمر وتقاسم المعرفة. وسيواصل الصندوق دوره كمحور يربط الممارسين في غانا بالمحافل الدولية ويرتب زيارات التبادل، خصوصاً في ميدان تنمية سلاسل القيمة والعمل الناجح مع القطاع الخاص، وتمويل التدريب لموظفي البرامج والوزارات والإدارات والوكالات، وتنظيم حلقات العمل واجتماعات التعلم، وحشد المساعدة التقنية الوطنية والإقليمية والدولية. وهناك تركيز خاص لدى فريق إدارة البرنامج القطري سينصب على التمكن من تكرار الابتكارات الناجحة وتوثيقه وتحليله وتقاسمه وتشجيعه.

55- ويلعب الابتكار وإدارة المعرفة دوراً مركزياً في جدول أعمال توسيع النطاق لدى الصندوق. وسيتم تعزيز نظم الرصد والتقييم للتركيز على الحصائل وتوفير آليات فعالة للتقييم والتعلم تساندها عملية صارمة لجمع البيانات والأدلة المقبولة علمياً، وتحسين النماذج التي يضعها البرنامج والتمكن من "تعلبيها" لأغراض توسيع النطاق منهجياً. كما تحتل إدارة المعرفة مكانة مركزية في جهود الصندوق في مجال إقامة الشراكات وحوار السياسات.

## هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

56- سيغطي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي اثنتين من دورات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وهما دورة 2013-2015 ودورة 2016-2018. وفي حين أن تخصيص الموارد في إطار النظام سيُستكمل بموارد تكميلية (أي 10 ملايين دولار أمريكي من برنامج تكييف زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة)، تعلق أهمية كبرى على تعزيز درجات البرنامج القطري من حيث أداء التنفيذ وقطاع السياسات. وسيجري ذلك من خلال الأخذ بإصلاحات هامة وتنفيذها في الإطار المؤسسي والتنظيمي، وكذلك على ضوء انتقال غانا الثابت نحو بلوغ مركز البلدان المتوسطة الدخل الكامل والتراجع التدريجي في المساعدة الإنمائية الرسمية.

## الجدول 1

حساب المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء  
للسنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

السنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	المؤشرات	درجات القطاع الريفي
4.25	الإطار السياسي والقانوني للمنظمات الريفية	ألف (1)
4.00	الحوار بين الحكومة والمنظمات الريفية	ألف (2)
3.50	إمكانية الحصول على الأرض	باء (1)
4.00	إمكانية الحصول على المياه لأغراض الزراعة	باء (2)
4.00	إمكانية الوصول إلى البحوث الزراعية وخدمات الإرشاد الزراعي	باء (3)
4.25	الظروف التمكينية لتنمية الخدمات المالية الريفية	جيم (1)
4.50	المناخ الاستثماري للأعمال التجارية الريفية	جيم (2)
4.50	إمكانية الحصول على المدخلات الزراعية وأسواق المنتجات الزراعية	جيم (3)
4.50	إمكانية الحصول على التعليم في المناطق الريفية	دال (1)
4.00	التمثيل	دال (2)
3.75	تخصيص الموارد الطبيعية وإدارتها لأغراض التنمية الريفية	هاء (1)
4.00	المساءلة والشفافية والفساد في المناطق الريفية	هاء (2)
4.10	متوسط الدرجات المشتركة	
5.00	درجة تعرض المشروع للخطر	
3.88	تقدير تقييمات السياسات والمؤسسات القطرية	
13.5	تقديرات المخصصات السنوية (بملايين الدولارات الأمريكية)	

## الجدول 2

## العلاقة بين مؤشرات الأداء ودرجة تقييم البلد

النسبة المئوية لتغير مخصصات البلد بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء عن السيناريو الأساسي	درجة تقييم أداء القطاع الريفي (+/-) 30	تقييم المشروعات المعرضة للمخاطر (+/-) 1	سيناريو التمويل
21-%	3.80	4	الحالة الافتراضية الدنيا
0%	4.10	5	الحالة الأساس
24%	4.40	6	الحالة الافتراضية العليا

## واو - المخاطر وإدارة المخاطر

57- يتعين التمكن من إدارة المخاطر التالية واستراتيجيات تخفيفها خلال فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية: (1) ستدار المخاطر المناخية من خلال دعم المزارعين والأعمال الريفية الأخرى بالوسائل الملائمة لإدارة الكوارث الطبيعية، وحفظ التنوع البيولوجي، والترويج لنظم الفلاحة المنخفضة ونظم الزراعة الحرجية، واعتماد استجابات أخرى للتكيف لديها الإمكانية لزيادة العائدات؛ (2) سيخفف من وطأة الأثر السلبي لصدمات الاقتصاد الكلي من خلال تنوع الزراعة وسبل العيش؛ (3) سيخفف من وطأة مخاطر تأثير أوجه عدم الاتساق بين السياسات والبرامج سلباً على صنع قرارات الأعمال، من خلال حوار للسياسات ينفذ بالتنسيق مع أصحاب المصلحة الآخرين (منظمات المزارعين والشركاء الإنمائيين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص) مع التركيز على نظم الحوافز الشفافة (إعانات الدعم) والأسواق.

58- وتشمل الأخطار المتصلة بالبرنامج بحد ذاته ما يلي: (4) خطر البطء الشديد في الانتقال من تنفيذ البرنامج مدفوع بالعرض إلى تنفيذ مدفوع بالطلب، وخصوصاً في القطاع الزراعي، وهو خطر سيجري التخفيف منه بالحرص على الرصد والتقييم وبدعم التنفيذ من جانب الممارسين الذين يتمتعون بالخبرة في القطاع الخاص، وكذلك بزيارات التبادل للتعلم من البرامج الناجحة في البلدان الأخرى؛ (5) سيجري تخفيف مخاطر ضعف قدرات الرصد والتقييم من خلال المساعدة التقنية وإقامة الشراكات مع مؤسسات البحوث المؤهلة، وكذلك بتقديم الدعم للنظام الوطني لتحليل الاستراتيجيات ودعم المعارف؛ (6) سيجري تخفيف مخاطر الضعف في قدرات التنفيذ على المستوى المحلي من خلال مزيد من إشراك مشغلي القطاع الخاص في تنفيذ المساعدة التقنية ومن خلال تعزيز المؤسسات على مستوى المحافظات.

59- وفيما يتعلق بالأهداف الخاصة بتوسيع النطاق والتعميم المؤسسي، هناك المخاطر التالية: (7) مخاطر إطار سياسة اللامركزية الناشئ، وسيجري التخفيف منها من خلال المشاركة الوثيقة في هذه العملية على المستوى المحلي وتقديم الدعم لها؛ (8) مخاطر الاتجاه نحو التأخر الطويل في البدء بمشروعات/برامج الصندوق وفي تنفيذها، وهي مخاطر سيجري التخفيف منها بالمشاركة على الأجل الطويل عن طريق برامج لديها أفرقة تنفيذ مستقرة يمكنها المشاركة في التصميم.



## COSOP consultation process

The COSOP design process was led by the Country Team, based on the conclusions and recommendations by the Country Programme Evaluation in 2011. The document has been prepared by the IFAD Country Office, in close consultation with the Country Team, and other relevant stakeholders. Key milestones of the process included the following:

<b>Date</b>	<b>Milestone</b>
02 November 2011	Country Programme Evaluation Roundtable Workshop
03 November 2011	Official launch workshop for the COSOP Design
5 December 2011	In-Country CPMT meeting
15 February 2012	Signing of the Agreement at Completion Point
February 2012	Country Team Retreat in Tamale
27 March 2012	Country Team Meeting, Progress review
04 May 2012	Draft COSOP Report circulated for review by Country Team and IFAD CPMT
24 May 2012	Comments received from IFAD CPMT members; Country Team Meeting
15 June 2012	Draft 2 COSOP submitted for QE
27 June 2012	Presentation to IFAD's Evaluation Committee
06 July 2012	QE review completed
6 July 2012	Presentation and discussion with key donors
13 July 2012	Draft 3 COSOP submitted to CPMT and country team for comments and information
24 August 2012	Meeting with MOFA Management to discuss COSOP and Concept note
27 August 2012	Final Draft COSOP submitted for OSC review
06 Sept. 2012	OSC Review Meeting
20 Sept. 2012	In country validation with the Agriculture Sector working Group
03 Oct. 2012	Validation by Country Programme Management Team
17 Oct. 2012	Submission of final COSOP to SEC for final editing, translation and dispatch to EB
12 Dec.2012	Presentation of final COSOP at the 107 <sup>th</sup> session of IFAD's EB for review and information

## Country economic background

<b>Land area (km2 thousand) 2010 1/</b>	227.54	<b>GNI per capita (USD) 2010 1/</b>	1 250
<b>Total population (million) 2010 1/</b>	24.39	<b>GDP per capita growth (annual %) 2010 1/</b>	5
<b>Population density (people per km2) 2010 1/</b>	107	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2010 1/</b>	11
<b>Local currency</b> Ghana Cedi (GHS)		<b>Exchange rate: USD 1 =</b> GHS	
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population growth (annual %) 2010 1/	2	GDP (USD million) 2010 1/	32.31
Crude birth rate (per thousand people) 2010 1/	32	GDP growth (annual %) 1/	
Crude death rate (per thousand people) 2010 1/	8	2000	3.7
Infant mortality rate (per thousand live births) 2010 1/	50	2010	7.7
Life expectancy at birth (years) 2010 1/	64		
		Sectoral distribution of GDP 2010 1/	
Total labour force (million) 2010 1/	10.37	% agriculture	30
Female labour force as % of total 2010 1/	48	% industry	19
		% manufacturing	7
		% services	51
<b>Education</b>		Consumption 2010 1/	
School enrolment, primary (% gross) 2010 1/	n/a	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	9
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2010 1/	n/a	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	76
		Gross domestic savings (as % of GDP)	15
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita	n/a	Merchandise exports 2010 1/	7 896
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2008 1/	29	Merchandise imports 2010 1/	10 073
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2008 1/	14	Balance of merchandise trade	-2 807
		Current account balances (USD million)	
<b>Health</b>		before official transfers 2010 1/	-5 022
Health expenditure, total (as % of GDP) 2010 1/	n/a	after official transfers 2010 1/	-2 700
Physicians (per thousand people) 2010 1/	0	Foreign direct investment, net 2010 1/	2 527
Population using improved water sources (%) 2010 1/	86		
Population using adequate sanitation facilities (%) 2010 1/	14	<b>Government Finance</b>	
<b>Agriculture and Food</b>		Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2010 1/	n/a
Food imports (% of merchandise imports) 2010 1/	15	Total expense (% of GDP) a/ 2010 1/	n/a
		Present value of external debt (as % of GNI) 2010 1/	18
Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land) 2010 1/	n/a	Total debt service (% of GNI) 2010 1/	1
Food production index (2004-2006=100) 2010 1/	n/a	Lending interest rate (%) 2010 1/	n/a
Cereal yield (kg per ha) 2010 1/	1 814	Deposit interest rate (%) 2010 1/	n/a
<b>Land Use</b>			
Arable land as % of land area 2010 1/	n/a		
Forest area as % of total land area 2010 1/	22		
Agricultural irrigated land as % of total agric. land 2010 1/	n/a		

a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database CD ROM 2012-2013

## COSOP results management framework

GSGDA alignment	Strategic Objectives	Outcome Indicators*	COSOP Milestone Indicators*	Institution/Policy Reforms
Accelerated Agricultural Modernization and Sustainable Natural Resource Management <sup>3</sup>	<b>SO 1:</b>  <b>Small farm and off-farm enterprises have access to markets and adequate technologies allowing them to improve their commercial and environmental sustainability in agricultural value chains</b>	<b>Outcome 1: Smallholder farmers have access to improved agricultural technologies which increase their competitiveness and sustainability</b> <b>METASIP Programme 1:</b> Food security and emergency preparedness <ul style="list-style-type: none"> <li>– Post-harvest losses reduced from ...% to ...% (by crop)</li> </ul> <b>METASIP Programme 4:</b> Sustainable management of land and environment <ul style="list-style-type: none"> <li>– # farmers have adopted sustainable resource management practices</li> </ul> <b>METASIP Programme 5:</b> Science and technology applied in food and agriculture development <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ratio between revenue and production cost increased by 25%</li> <li>– Productivity per hectare increased by ...% (by crop)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 40 000 targeted farmers/processors reduced their production costs per unit of output by 25% by 2015</li> <li>– 10 000 targeted farmers use improved seeds/ inputs and benefit from effective TA by 2015</li> <li>– Profitable production of crops under irrigation increased by 2 500 ha by 2015</li> <li>– 5 000 targeted farmers (by gender) have adopted environmentally sustainable technologies, adapted to climate change by 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Policy enables private sector to develop, commercialize, and use improved inputs to increase smallholder productivity and incomes based on principle of competitiveness in input markets</li> <li>– Climate change and sustainable resource management mainstreamed in agricultural extension system</li> </ul>
		<b>Outcome 2. Small rural enterprises, including farmers, have adopted effective organizational approaches to access competitive agricultural input and produce markets, with which they profitably engage</b> <b>METASIP Programme 2:</b> Increased growths in incomes <ul style="list-style-type: none"> <li>– Farmers income increased by #%</li> </ul> <b>METASIP Programme 3:</b> Increased competitiveness and enhanced integration into domestic and international markets <ul style="list-style-type: none"> <li>– # tons of crops (by crop) aggregated through private off-takers</li> </ul> <b>METASIP Programme 6:</b> Improved institutional coordination <ul style="list-style-type: none"> <li>– # farmers effectively linked to apex organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volume of commodities marketed by targeted farmers increases by 30% by 2015</li> <li>– 20 000 farmers own FBOs with credibility to monitor members' activities and cost-effective services enhancing their profitability by 2015</li> <li>– 2 000 FBOs participate in Public-Private Partnerships by 2015;</li> <li>– 40 000 farmers are linked to markets through contracts facilitated by the district value-chain committee or SPVs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– District Value Chain Committees mainstreamed to facilitate VC linkages at District level</li> <li>– Commodity chain leadership through apex bodies</li> <li>– Transparent, inclusive, evidence-based policy formulation process based on quality data and sound evidence, i.e. SAKSS</li> </ul>
Enhancing competitiveness of Ghana's Private Sector	<b>SO 2:</b>  <b>Small farm and off-farm enterprises have access to efficient and sustainable services to strengthen their capacity, skills and financial assets</b>	<b>Outcome 3. The access of smallholder farmers and small and micro entrepreneurs to appropriate financial services is enhanced</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– # of targeted rural enterprises (farmers and SMEs) who have access to financial services (operate a loans/ saving account)</li> <li>– Agricultural lending increased by ...%</li> <li>– Portfolio at Risk (NPL30+written off-loans&lt;5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Financial data available for key value chains of 5 commodities (financial overlays) by 2013, 10 by 2014</li> <li>– 20 000 members of targeted FBOs have accessed appropriate financial services</li> <li>– Term lending by participating financial institutions has increased by 30% with PAR &lt;5% by 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Financial sector reform/ liberalization fostering competition resulting in interest rates reduction</li> <li>– Credit programs consistent with financial sector policies, to reduce distortions and clients' expectations.</li> </ul>
		<b>Outcome 4: The number of rural small and microenterprises that generate profit, growth and employment opportunities is increased</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– # enterprises in operation after 3 years (sustainability measure)</li> <li>– # enterprises graduating from survival to normal and rapid growth categories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– At least 150 operational BACs by 2015</li> <li>– 20 000 employment opportunities created (by gender &amp; age)* by 2015</li> <li>– 15 000 businesses created (by gender &amp; age)* by 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pro-poor SME support institutions and policies in place</li> </ul>

\* Targets will be reviewed and completed as additional baseline data becomes available from on-going baseline surveys; this will include disaggregation by gender/crops.  
 Note: Previous COSOP results management framework not applicable, as previous COSOP was not results-based.

## CPE agreement at completion point

### Agreement at Completion Point<sup>1</sup>

#### A. Background and Introduction

1. The Independent Office of Evaluation (IOE) of IFAD conducted a country programme evaluation (CPE) in Ghana in 2010/2011. The CPE had two basic objectives: (i) to evaluate the performance and impact of IFAD's operations in the country; and (ii) to generate lessons and recommendations to inform the next country strategic opportunities programme (COSOP) for Ghana.

2. The agreement at completion point (ACP) reflects the agreement between the Government of Ghana (represented by the Ministry of Food and Agriculture) and IFAD Management (represented by the Programme Management Department) on the main evaluation findings (see section B below), as well as the commitment to adopt and implement within specific timeframes the recommendations included in part C of this document. The ACP contains inputs gathered at the national round-table discussion held on 2 November 2011 in Accra, Ghana. It is noted that IOE does not sign the ACP, although it facilitated the process leading up to its conclusion. The recommendations agreed upon will be tracked through the President's Report on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions. In addition, this ACP will be submitted to the Executive Board of IFAD as an annex, along with the new COSOP for Ghana.

#### B. Main Evaluation Findings

3. This country programme evaluation (CPE) relates to IFAD's strategy and operations in Ghana since the COSOP of 1998. The CPE is based on a review of two COSOPs (1998 and 2006), six IFAD-funded projects/programmes and nine grants. Following the IFAD Evaluation Manual, the CPE has considered three levels of analysis: (i) the performance of the portfolio; (ii) the assessment of the non-lending activities (policy dialogue, partnership building and knowledge management) and (iii) the performance of the COSOP.

4. In terms of **portfolio performance**, the CPE found that the projects' objectives were relevant but identified shortcomings in the concrete design approaches. In rural finance, attempts to replicate successful experiences from India in linking informal and formal financial organisations were not properly tested and adapted to the local context. Support to decentralisation and local development did not sufficiently take into account the weak decentralisation framework at the time of the formulation. Effectiveness of the portfolio has varied within and between projects. Solid results were achieved in rural enterprise support, not only contributing to increasing enterprise numbers, output and profitability, but also promoting public-private initiatives to foster microenterprise development. In rural finance, the most significant results consisted of strengthening the regulatory and oversight framework for the sector and the apex bodies of rural banks and credit unions, but, at the micro level, access to lending products has not increased according to expectations. Results in developing *value chains* were mixed, more encouraging for existing value chains (e.g. roots and tubers) but more challenging for

---

<sup>1</sup>The Ghana Country Programme Evaluation report was finalized in October 2011 and the Agreement at Completion Point was signed by IFAD and the Government of Ghana on (15 February 2012).

new ones (e.g. vegetables): constraints were the low familiarity of project staff with the private business environment and the limited support provided to them.

5. Efficiency was identified as a weaker area of the portfolio, due to higher-than-expected unit costs and longer start-up and implementation delays in IFAD projects/programmes compared with those of other international financial institutions. This was due to design lacunae, such as over-optimistic assumptions, funding gaps and weak traditional supervision arrangements before the advent of direct supervision by IFAD (2008).

6. The most successful impacts of the portfolio have been on social capital, institutions and policies. In rural finance, the portfolio has contributed to upgrading the competencies and standards of regulatory bodies, developing a national policy for microfinance, and to professionalizing the subsector. In the area of decentralization, the portfolio helped develop models of collaboration between communities, local governments and NGOs in planning basic infrastructure geared to very poor and marginalized groups. The available evidence suggests mixed results on income and assets and both positive and potentially detrimental effects on environment. The work done on strengthening institutions (notably in rural finance and enterprises) is expected to bolster sustainability prospects. On the other hand, public-private partnerships on value chains are only now emerging and suffer from weak business plan preparation and poor coordination among value chain actors, and will require a major infusion of private-sector experience and business skills before they can become sustainable.

7. The portfolio has been active in introducing innovative products, technology, and processes. Yet pilot testing and foresight analysis has not been done to a sufficient extent before upscaling and there has been a tendency of IFAD to upscale innovations country-wide on its own rather than involving other donors, generating a risk of scattering limited resources over a large territory. Projects have attempted to mainstream gender equality and introduce gender action plans. The most significant achievements pertain to expanding women's access to and control over productive assets and improving women's well-being and easing their workload by facilitating their access to basic services and infrastructure. Progress in strengthening women's organizations, decision-making in the community and representation in local institutions was more limited.

8. Regarding **non-lending activities**, there have been significant results in policy dialogue and partnership-building while knowledge management has been found as a weaker area. Policy dialogue has received increased attention as the portfolio has shifted towards sector-specific national programmes with policy dialogue components. The most significant activities and results have been found in the area of rural enterprise development, helping shape new legislative instruments for public support to private rural enterprises at the district level. Although policy dialogue in rural finance has sensitized the Government to the distortionary effects of subsidized interest rate programmes, the latter continue to exist. Matching grants, if properly implemented, could provide lessons to inform policy dialogue on subsidies in rural finance. In particular, matching grant could provide an example of "smart subsidies" that facilitate access of poor borrowers to financial services but do not distort financial markets.

9. IFAD has forged solid partnerships with government agencies at the national and sub-national levels. Financial partnerships with the African Development Bank and World Bank have generally been to mutual benefit. Both organizations were expected to co-finance the recent Rural and Agricultural Finance Programme (RAFIP) but this did not materialize, potentially reducing policy dialogue "weight". Partnerships with the private sector are emerging initiatives. Early implementation experience suggests that working with the private sector calls for a small "cultural revolution" and the need to scout for and involve more proactively experienced private-sector partners has been underestimated.

Knowledge management was hampered by the lack of an IFAD field presence until 2010, poor M&E systems at the project/programme level and the absence of any portfolio-wide review. In the absence of focused data collection, and analysis at the household, community and sector levels, projects have pursued innovative and previously unexplored activities based more on good intuition than on well-grounded analysis. New knowledge management can be supported through IFAD's country presence, established in early 2011.

10. Finally, in terms of **COSOP Performance**, the objectives of the 1998 COSOP fully corresponded to the overarching mission of IFAD as it targeted the regions of Northern Ghana where extreme poverty continued to be pervasive. At that time, however, the Government's strategy was to accelerate economic growth by modernizing the agriculture sector but without targeting specific geographic pockets of poverty. Instead, the 2006 COSOP was fully aligned with the Government's broad based growth strategy at that time, while also reducing the emphasis on geographical targeting, particularly in the Upper West, the region with the highest prevalence of poverty, practically unchanged in 20 years. The 2006 COSOP emphasized value chain development, an important and well-deserved choice. It did not sufficiently elaborate on the implications and constraints such as the limited experience of project staff with private sector business practices (and to some extent the limited skills of emerging local entrepreneurs). While the 1998 COSOP strategy to target the extremely poor in the North has posted varying results—quite satisfactory in Upper East but only modest in Upper West—there are signs that focusing on these areas, notably the Upper West, is not only desirable but also feasible. The 2006 COSOP strategy was far more effective in institutional development and policy dialogue through sectoral and larger programmes, although at the cost of reducing emphasis on the Upper West Region.

### C. Agreement at Completion Point

#### Recommendation 1

#### **Bolstering the next COSOP and the programme with more analytical work**

11. As part of *COSOP* preparation, in addition to IFAD's normal procedure of developing strategic and operational choices based on sound analysis of the country poverty, macro and sector policies, IFAD should commission specific studies, action-research or "intelligence-gathering" work to support major strategic decisions and changes. A priority for the forthcoming COSOP should be to analyse value chain gaps and scout for successful private-public partnership experience, in the region or elsewhere, in subsectors relevant to IFAD. At the *project design* level, similar work should help fill knowledge gaps and investigate areas of risk. Finally, systematic data collection and analysis is needed to *assess the impact* of projects and programmes, including quantitative data on income and food security. All this calls for partnerships with international subject matter specialists and Ghana-based (national and international) social science research institutes, and to a far greater extent than observed to date.

Proposed follow-up:

The Country Team agrees with the relevance of enhancing data availability for improved management, learning, policy development and scaling up, and several activities have already been initiated: In 2011, the Ministry of Food and Agriculture (MOFA) together with GIZ and IFAD have undertaken a review of Value Chain approaches and models in Ghana. The review outcomes fed into the Joint Sector Review and led to the creation of a Thematic Working Group on Value Chains as part of the Agriculture Sector Working Group. Further, the Joint Country Programme Supervision and Implementation Support mission in November-December 2011 recommended that an in-depth analysis of selected relevant value chains be carried out in 2012 under RAFiP which is expected to provide

vital information to the various operators involved in the implementation of NRGF and RTIMP.

The Country Programme Management Team (CPMT) will emphasise the need for action research, market and value chain analyses in the new COSOP to ensure that decisions in design and implementation are sufficiently backed by knowledge and relevant intelligence. The CPMT will ascertain that this be anchored in the emerging institutional framework for learning and policy making under CAADP to foster country ownership and effectiveness. The Implementing Agencies will continue to strengthen the project and programme M&E systems to generate quantitative data on income and food security.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation	CPMT: MOFA, Ministry of Trade and Industry (MOTI), Ministry of Finance and Economic Planning (MOFEP), IFAD

## **Recommendation 2**

### **Balancing between sectoral and geographic focus and building a model for Upper West**

12. In view of their proven benefits to institutional development and policy dialogue, IFAD should continue to support subsectoral programmes with countrywide scope. However, it should combine countrywide programmes with specific interventions focusing on the north of the country, particularly the Upper West region, and further cooperate with relevant Government initiatives (e.g. Savannah Accelerated Development Initiative). Synergies between geographically-targeted interventions and countrywide programmes will need to be clearly specified.

13. Specifically, IFAD should concentrate on devising an intervention model suitable for the Upper West region. Drawing on the findings of past evaluations, the model should concentrate on: (i) transportation infrastructure; (ii) water management and irrigation (river gardens, water pumping, small dams where feasible); and (iii) strengthening existing value chains more suitable for the poor (e.g. tuber cultivation, higher humidity crops, tree crops, small livestock such as guinea fowl, small ruminants).

Proposed follow-up:

The Upper West Region is currently covered by several projects co-financed by IFAD, and most Development Partners are reorienting their activities to focus more strongly on the SADA region. (i) As an immediate step, all ongoing IFAD funded projects revisit their AWPBs to include specific activities to target the rural poor populations in the Upper West Region, Upper East region, and poverty pockets in other regions, seeking complementarities and synergy. (ii) Supervision and implementation support will focus on the specific needs of the region and strengthen IFAD's leverage as a broker and facilitator for potential public-private partnerships to enhance market access and private investment in the Region. (iii) MOTI will give priority to the Upper West Region, Upper East Region and poverty pockets in other regions in the initial planning and implementation phase and scaling up the district-based MSE support system. (iv) During the COSOP work, including development of the concept notes for the new projects, GoG and IFAD will discuss further the specific needs and opportunities for the Upper West Region, focusing on complementary support to the interventions already operating in the region.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation:	CPMT: MOFA, MOTI, MOFEP, IFAD

### **Recommendation 3**

#### **Engage more in partnerships with the Government and donors for scaling up innovations**

14. IFAD should seek greater support from other donors, the private sector and the Government as well as from other similar initiatives in the region for the scaling up of its most successful innovations. In developing or introducing new initiatives, IFAD and its partners should adopt a more cautious approach based on pilot testing, particularly for approaches new to Ghana. The CPE recommends the following priority areas in this regard. *Matching grants* in rural finance which have important potential for policy dialogue on support to micro and small businesses without distorting the market. In this sense, IFAD and its partners should consider a joint review of the experience with matching grant across IFAD's portfolio as well as of RAFIP implementation experience in order to better devise non-distortionary tools to foster agricultural financing; *special savings and credit financial products* that appeal to the poor, such as "susu" collection and group lending, may help improve the coverage of very poor categories. The promotion of the concept of *farmers' field fora* to support pro-poor technology transfer in agriculture is another promising innovation which, however, requires further refining.

Proposed follow-up:

IFAD has already started to work more closely with development partners in 2011, which was strongly facilitated by the establishment of a country office with an out-posted CPM. The CPMT will consider key successful innovations that could form the agenda of policy dialogue and joint learning initiatives with in-country partners under the new COSOP.

With regard to the proposed emphasis on matching grants and special savings and credit financial products, MOFA plans a review of current practices in the agricultural financing sector, as a priority theme for the analytical work jointly conducted by the GoG, IFAD and potentially other development partners such as KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) and other members of the Agriculture Sector Working Group. RAFIP should play a key role in view of its mandate. RAFIP should also introduce these topics in the agenda of the Ghana Rural and Micro Finance Forum, to foster sharing of information and knowledge as well as harmonization. Regarding the concept of the farmers' field fora, MOFA will conduct a review of the experience under RTIMP to assess the potential and possible pathways for scaling up.

Deadline date for implementation	December 2012
Entities responsible for implementation	CPMT: MOFA, MOFEP, IFAD

### **Recommendation 4**

#### **Engage in more fruitful partnerships with the private sector**

15. IFAD and its partners should first review successful experiences in the Africa region with a view to developing pro-poor value chains and engaging with private-sector operators. Successful approaches could then be piloted in Ghana, using grants if necessary, so as to garner real-world knowledge and resources from successful private entrepreneurs. IFAD should also explore opportunities for collaborating with AGRA, which, although not a private operator, is implementing an integrated programme of seed distribution, soil conservation, education and extension, and market access (encompassing value-chain activities) in Ghana, with a substantial private-sector cooperation element.

Proposed follow-up:

The value chain approach adopted by NRGF is based on a detailed design which has involved private operators. It has also benefited from a small grant programme, in which different models were tested. However, since value chain programmes are driven by



private operators, the transfer of approaches to new regions requires close attention to ensure adaptation to the specific context. Also it is important to note that different value chains have different characteristics, based on the type of commodities (staples vs. traditional cash crops, number and level of organization of producers, suppliers, markets etc.). IFAD will review experiences elsewhere in Africa through its knowledge management system for possible introduction in Ghana.

Partnership opportunities with AGRA have been explored in October 2010 through a joint field visit with IFAD, AGRA and NRG. As a follow-up, NRG has started to develop joint activities with AGRA's implementing agencies, i.e. the International Fertilizer Development Center (IFDC) and the Savanna Agricultural Research Institute (SARI). The 2012 AWPB includes the collaboration with the "Farmer-To Market Project", the "E-Platform" and joint siting of warehouses with IFDC. Also, NRG is linking the beneficiaries of SARI's "Integrated Soil Fertility Management Programme" to Extension Services and participating financial institutions to allow them access important complementary services and support.

Deadline date for implementation: December 2012  
 Entities responsible for implementation MOFA

### **Recommendation 5 Mainstream environmental protection in IFAD's strategy**

16. The problem of environmental degradation in Ghana is a serious one. Increasing focus and presence in the Northern and Upper West regions implies that interventions will have to cope with a very fragile environment. This CPE recommends that an environmental assessment should form part of the COSOP, even before the subject is dealt with at the project design stage. Building on its findings in this regard, the CPE recommends that such an assessment should also deal with areas of potential negative impact, such as polluting effluents from cassava processing and chemical processing of small enterprises, soil erosion, and water-borne disease in the case of irrigation.

Proposed follow-up:

The CPMT will include an Environmental Assessment for the coverage of the COSOP, including the particularities of the Northern Regions, in the preparatory analyses for the new COSOP, which will be deepened in project design.

Deadline date for implementation: December 2012  
 Entities responsible for implementation CPMT, IFAD

### **Recommendation 6 Bring to bear IFAD's country presence and outposted CPM**

17. For all the foregoing recommendations to be possible, IFAD-supported modalities will need to change. The Fund has recently approved a new business model, which, inter alia, hinges upon direct supervision, country presence and non-lending activities (policy dialogue, partnership building and knowledge management)<sup>2</sup>. IFAD has a very good opportunity to spearhead the new business model in Ghana. It established a country office in 2010, outposted the CPM, which will also facilitate exchanges within the sub-region and engagement in South-South cooperation. IFAD should take the country office and CPM outposting opportunity to further support its country programme, including non-lending activities. In terms of knowledge management, it should further mobilize expertise and analytical resources from within Ghana and the region as a whole, both for

---

<sup>2</sup> [http://www.ifad.org/gbdocs/repl/9/ii/ppt/business\\_model.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/repl/9/ii/ppt/business_model.pdf)

COSOP preparation and project design. Country presence should also contribute to policy dialogue and partnerships building, areas to which IFAD will need to devote more attention in future. And finally, IFAD will need to take advantage of its country presence to support the assessment of results, notably impact, at the project level and make a systematic review of the programme as a whole. This would facilitate better assessment of performance progress, generate evidence of achievements and raise more attention among potential partners.

Proposed follow-up:

Given the CPE's general endorsement regarding the strategic focus of IFAD's Country Programme for Ghana, the design of the new COSOP will focus on enhancing the effectiveness of IFAD lending in Ghana through increased focus on non-lending activities, including a more proactive engagement in policy dialogue, partnership building and the mobilization of national and regional expertise to back up design and implementation with qualified technical assistance. This has already started with the out-posting of the CPM, and will be further articulated in the new COSOP. Furthermore, the new COSOP will be based on a result framework, which provides a framework for annual programme reviews with focus on results and impact.

Deadline date for implementation: December 2012

Entities responsible for implementation: CPMT, IFAD

### Indicative investment pipeline

The present COSOP will cover two PBAS cycles, namely 2013-15 and 2016-18. Based on the current PBAS scores and criteria, the IFAD core funding available for the period 2013-15 is expected to be at the level of about USD 36 million (+/- USD 10 million). The PBAS allocation will be complemented by supplementary resources (i.e. from the ASAP fund, where an additional USD 10 million have been earmarked to address Climate Change).

To enhance the efficiency of IFAD financing in Ghana, investments will be consolidated in fewer and larger programmes (max 1 programme per implementing agency) with greater focus on policy dialogue and institutional development. This shift will be achieved through a restructuring of existing projects in programmes that are more fully mainstreamed in the Government's delivery systems.

The value chain programmes NRGF and RTIMP, implemented by MOFA will be consolidated in one national programme. NRGF will be restructured and serve as a first component of this programme, while RTIMP will be completed follow-up investments will be integrated in the national programme, which will provide a mechanism to absorb a large proportion of the forthcoming and future PBAS allocations through tri-annual reviews of the result framework which determine the scope for supplementary funding over time. This will reduce design costs, start-up delays and potential loss of momentum between project interventions, increase economies of scale, reduce overheads for programme coordination, and enhance mainstreaming of programmes in the institutional system. The partnership with AfDB will be maintained and strengthened, with the aim to enhance joint planning and implementation support. However, the Government will also initiate dialogue with OFID and BADEA, to accompany the periodic investments with funding for productive infrastructure.

It is still early to assess the opportunities and needs to continue IFAD's support to the financial system development pursued under RAFIP. The completion of RAFIP is scheduled for 2016. However, the long term nature of institutional capacity building – in retail, apex and supervisory institutions --and its outcomes for IFAD's target groups, mean that continued engagement with additional financing during the 2016-18 PBAS cycle could be envisaged. MOFEP's efforts to develop and lead a broad partnership among the various agencies supporting the sector are expected to facilitate the design of a future intervention, with the aim to further harmonize and collaborate at the sector level, whether under a common sectoral approach or possibly through cofinancing.

EB Approval	Programme title	Implementing agency	IFAD Financing	Cofinancing
April 2014	Ghana Rural Growth Programme	Ministry of Food and Agriculture	US\$ ~35m	ASAP: US\$10m AfDB (tbd) OFID/BADEA (tbd)
September 2016	Rural and Agricultural Finance Programme II*	Ministry of Finance and Economic Planning	TBD	TBD
April 2017	Ghana Rural Growth Programme (Suppl. Loan)	Ministry for Food and Agriculture	TBD	TBD
April 2020	Ghana Rural Growth Programme (Suppl. Loan)	Ministry of Food and Agriculture	TBD	TBD

\*to be confirmed, depending on evolving context, IE recommendation and opportunity

### Potential linkages and areas of collaboration with key donors

A comprehensive overview of current projects in the agriculture sector is presented in Key file 3. The following list highlights specific areas of collaboration beyond the harmonization and field-level collaboration objectives, and also includes planned and forthcoming initiatives.

- AFD: Policy dialogue, rural finance and value chain development (rice);
- AfDB: Cofinancing partnership (infrastructure) and rural technology development;
- BADEA/OFID: Potential cofinancing for infrastructure;
- CGIAR: IFPRI – policy analysis on market access and climate change, support to country SAKSS; IWMI – water management; IITA – Roots and tubers,
- CIDA: Institutional strengthening for MOFA, Coordination/harmonization in the North; support to FBOs
- DANIDA: Cofinancing and policy linkages on rural finance and private sector development; linkage/coordination in the North (AGRA); Potential cofinancing (TA) for Ghana Rural Growth Programme;
- FAO: Knowledge management (value chain development), Cassava; Joint initiative to reduce post-harvest losses;
- GIZ: Strategic partnership on knowledge management/policy dialogue, particularly value chains, financial literacy, agricultural insurance, private sector development, rural technology; support to FBOs;
- JICA: Policy dialogue, value chain development (rice), private sector development including TA for BACs;
- KFW: Policy dialogue and harmonization/collaboration on rural finance and technology skills development;
- UNDP: General policy dialogue, climate change and environment;
- USAID: Policy dialogue (agriculture, rural finance), including Grow Africa and programme linkages (Feed the Future, GCAP, credit risk management (Development Credit Authority [USAID])); SAKSS and joint evaluation and learning framework;
- WFP: Expansion/linkage of Purchase for Progress programme with value chain development; joint programme to reduce post-harvest losses

World Bank: Policy dialogue and commercial value chain development in the North, incl. land tenure (GCAP); agricultural research (WAAPP), technology skills development; policy dialogue (AgDPO), macroeconomic issues;

## Key file 1: Rural poverty and agricultural/rural-sector issues

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
<b>Low Agricultural production and productivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small scale farmers (crops and horticulture)</li> <li>• Women processors</li> <li>• Livestock farmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficient water utilization</li> <li>• Declining soil fertility and poor soil management</li> <li>• High pressure on land resources and deforestation (due to population pressure, overgrazing, bushfires, inappropriate farming systems)</li> <li>• Low crop yields and extensive livestock systems</li> <li>• Production largely aimed at subsistence</li> <li>• Low land and labour productivity</li> <li>• Low yielding plant varieties and animal breeds</li> <li>• Pests and diseases incidence</li> <li>• Dry season shortage of pasture and water</li> <li>• Poor livestock housing, nutrition and health</li> <li>• Limited access to remunerative markets</li> <li>• Failed input markets and volatile output markets</li> <li>• Inadequate promotion of primary value-addition and agro-processing strategies</li> <li>• Poor market prices for unprocessed primary farm produce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoting small-scale water management systems</li> <li>• Promoting community water retention and irrigation systems and capacity building on operation and maintenance</li> <li>• Promoting water harvesting among households in rural communities</li> <li>• Improving crop production and protection to enhance productivity</li> <li>• Developing and promoting improved crop varieties and animal breeds</li> <li>• Promote IPM principles for pests and diseases management</li> <li>• Promoting low-input, high-output technologies/innovations</li> <li>• Diversifying farming strategies to spread risks (including cash crops, drought resistant varieties and new cultivars)</li> <li>• Diffusion of improved livestock stock (guinea fowl, small ruminants)</li> <li>• Training and capacity building</li> <li>• Effective extension and business advisory services</li> <li>• Promoting dry season feed production, conservation and supplementary feeding (livestock)</li> <li>• Identification and organising for niche markets</li> </ul>
<b>Environmental degradation management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural communities,</li> <li>• Small holder producers</li> <li>• Artisanal fishermen and women</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deforestation,</li> <li>• Land degradation</li> <li>• Climate change</li> <li>• Erosion and soil pollution</li> <li>• Bushfires and charcoal burning (fuel wood)</li> <li>• Mining (sand winning band surface mining)</li> <li>• Lack of environmental awareness</li> <li>• Poor institutional management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoting environmental protection and management</li> <li>• Promotion of conservation agriculture Especially, soil conservation practices.</li> <li>• Sensitization of rural communities and farmers on environmental degradation in relation to farming practices and climate change</li> <li>• Promotion of alternative energy source/power conservation technology</li> <li>• Enhancement of water conservation.</li> </ul>

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• High exposure to climatic hazards (e.g. floods, drought);</li> <li>• Increased competition for land resources.</li> <li>• Biodiversity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoting capacity building in using better soil and crop management practices and developing adapted technologies and inputs</li> <li>• Promoting sustainable systems for irrigation/improved water use and management</li> <li>• Promoting participatory management of natural resources</li> <li>• Effective enforcement and implementation of environmental regulations/laws</li> </ul>
<b>Rural Infrastructure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural communities</li> <li>• small scale farmers/producers</li> <li>• physically challenged persons</li> <li>• women and youth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poor (feeder) road networks</li> <li>• Poor rural/community development</li> <li>• Poor technical features of rural infrastructure.</li> <li>• Poor planning and management of rural infrastructure (power, roads, potable water)</li> <li>• Absence of rural-based storage facilities for farm produce, including livestock products</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitation of rural infrastructure (rural roads, potable water supply, power, education and health).</li> <li>• Mobilization of communities to support development and maintenance of rural infrastructure</li> <li>• Increased budgetary allocation for rural infrastructure</li> <li>• Improved governance</li> <li>• Enhancing planning and management capacity at MMDAs and Regional levels</li> <li>• Promoting farm gate storage and post-harvest management of farm produce through farmer groups and co-operatives</li> <li>• Promoting rural-based primary processing and marketing, through commodity groups/associations</li> </ul>
<b>Agricultural and Rural savings and Credit (Microfinance)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smallholder farmers, producers</li> <li>• Traders, processors, service providers, women, youth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate enabling conditions for banking services/development</li> <li>• Poor investment climate for rural businesses</li> <li>• Limited operation of Commercial banks in agricultural sector</li> <li>• Limited coverage of Rural Banks operations</li> <li>• Inadequate arrangements for agricultural input supplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity building FBOs to access financial and marketing services</li> <li>• Capacity building of FBOs on savings and credit mobilization</li> <li>• Grant financing to capitalize FBOs (within a business context).</li> <li>• Mainstreaming of value chain processes among farmers</li> <li>• Improvement of rural banking infrastructure</li> <li>• Policy dialogue on agric financing and developing financing models and strategies</li> </ul>

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poor credit access and management</li> <li>• Poor marketing arrangement and trade structures</li> <li>• Weak private sector linkages</li> <li>• High technical and credit risks</li> <li>• Inadequate or lack of collateral</li> <li>• Poor savings culture among small scale farmers and producers</li> <li>• Weak agricultural lending policy and strategies</li> <li>• Weak self-financing capacity of rural households</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improving production and marketing systems (pricing, market information) to limit technical and credit risks</li> <li>• Promotion of SPV model</li> </ul>
<b>Agricultural marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small scale farmers and producers</li> <li>• Women processors and marketers</li> <li>• Input dealers</li> <li>• Service providers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poor access to inputs and markets due to distance, limited transport opportunities</li> <li>• Limited market information and not easily accessible to small producers.</li> <li>• Poor product quality, often below that demanded, especially internationally</li> <li>• Policies/legislation not conducive to free, dynamic market and not supportive of producers' associations</li> <li>• Lack of harmonised policy and fragmentation of donor action in rural finance sector</li> <li>• Limited availability, accessibility and risk of marketing credit</li> <li>• High cost of rural financial services</li> <li>• Segmented domestic markets and volatile prices</li> <li>• Lack of commodity chain infrastructure enabling producers to meet commercial requirements</li> <li>• Competition from imported products/foodstuffs</li> <li>• Unfavourable policies on imports on staple foods</li> <li>• Poor bargaining power of rural farmers</li> <li>• Lack/inadequate buffer stocks</li> <li>• High post-production losses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve roads network, transport services and local marketing facilities (via group/private sector)</li> <li>• Promote competition between traders and linkages between farmer groups/associations and buyers</li> <li>• Improve market information</li> <li>• Provide training/exposure on quality and packaging (as part of group activity)</li> <li>• Develop a strategic policy/legal framework and support innovative approaches in rural finance</li> <li>• Facilitate greater outreach of banks/financial intermediaries and capacity build/support institutions</li> <li>• Improve farmers access to credit (in conjunction with improved farming practices/technology)</li> <li>• Incorporate financial awareness/control principles in farmer group training</li> <li>• Develop and encourage agricultural marketing cooperatives</li> <li>• Develop marketing chain between producers and consumers and appropriate commodity chain infrastructure</li> <li>• Encourage the establishment of outgrower schemes between small farmers and private operators</li> <li>• Encourage the creation of small processing units and use of</li> </ul>

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
			<p>equipment to improve labour productivity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve value addition and post-harvest through cold storage</li> </ul>
<b>Community and Rural-based farmer organizations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural communities</li> <li>• FBOs,</li> <li>• MMDAs</li> <li>• Private sector actors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak producer groups due to economic individualism</li> <li>• Producer organizations are project related and not sustainable</li> <li>• Complex FBO registration regulation discourage small farmer producer groups</li> <li>• Small rural producer groups in remote areas not attractive to financial and support services organizations</li> <li>• Focus of NGOs and development partners on peri-urban producer groups</li> <li>• Lack of literacy and language barrier discourage remote producer groups from accessing centralised public goods</li> <li>• Women under-representation in producer groups</li> <li>• Limited number of performing producer groups/organizations able to provide sustainable services to its members</li> <li>• Low level of FBO structuring (lack of second-tier and upper levels organizations)</li> <li>• Limited farmer groups participation in local and district governance</li> <li>• Lack of linkages between central and local levels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote FBO development and build institutional capacities to provide services to their members</li> <li>• Promote participation of producers' organizations in consultation platforms at local/district/national level, and assist them in developing their own (policy) positions</li> <li>• Encourage and strengthen FBOs and creation of commodity specific Interprofessional bodies</li> <li>•</li> </ul>
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural women</li> <li>• Rural men</li> <li>• Youth</li> <li>• People with disability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender imbalance in educational system</li> <li>• Low access to basic education (regional, tradition)</li> <li>• Relatively high adult illiteracy levels</li> <li>• Unemployment of active youth</li> <li>• Women are socially disadvantaged and have very limited access to productive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote group formation amongst women, men and the youth and assist the groups to mobilize savings and negotiate with rural microfinance institutions and service providers for continuous business partnerships.</li> <li>• Promote women adult literacy and girl-child education, vocational skill training and involve women in all development processes.</li> </ul>



Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<p>assets and resources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poor/under representation in policy framework formulation and decision making processes (local/community institutions)</li> <li>• Women memberships of rural organizations are generally weak and are seldom in leadership positions.</li> <li>• Pervasive cultural and social prejudice</li> <li>• Inadequate representation of women and their interests in producers' groups and management committees</li> <li>• Limited opportunities for livelihood diversification and profitable activities</li> <li>• Limited access to agricultural support services and other formal services</li> <li>• Traditional gender ideologies constrain women's mobility and access</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop technologies that are gender sensitive and friendly for micro-enterprises.</li> <li>• Promote greater visibility of women at all levels of governance</li> <li>• Promote women in leadership positions and representation of their interests in rural organizations</li> <li>• Promote livelihoods diversification by improving women's participation in trading/processing</li> <li>• Assist women to gain and maintain access to productive resources</li> </ul>
<b>Technology generation and dissemination</b>	Small scale farmers (crops, livestock), Processors Extension officers Researchers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate and weak extension services</li> <li>• Ineffective and unsustainable extension methods, centred on agricultural production</li> <li>• Top down, scientific/technocratic research approach, not aligned to farmers' needs or realities</li> <li>• Inefficient demonstration, dissemination methods</li> <li>• Focus on rainfed subsistence agriculture and smallholder livestock systems</li> <li>• No real farmer voice in services provision</li> <li>• Limited relevance of most research/technology development</li> <li>• Absence of effective research-extension-farmer linkages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-orient extension to community focus with locally resident farmer and women extensionists/resource persons</li> <li>• Facilitate, support and optimize the provision of support services by private, farmers' organizations and NGOs through outsourcing/contract services</li> <li>• Empower farmer groups/associations to link to service decision makers</li> <li>• Intensify dialogue on research and means of dissemination</li> <li>• Focus on farmer defined subjects, including socio-economic/market aspects</li> <li>• Strengthen information, communications and marketing advisory services</li> </ul>

## Key file 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>Enabling agencies</b>				
<b>Ministry of Food and Agriculture (MOFA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Developed strategic plan for the sector</li> <li>High commitment to agricultural sector</li> <li>Experience in selection and multiplication of planting materials</li> <li>Skilled technical staff</li> <li>Experience in working with IFAD- and donor funded projects and programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High turnover of trained and effective staff because of low remuneration</li> <li>Lack of capacity for policy, economic and marketing analysis</li> <li>Limited skills in quality assurance and Certification</li> <li>Limited experience working with agribusinesses except smallholder farmers</li> <li>Lack of business orientation and analysis</li> <li>Weak support for agro-industrial development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong political goodwill towards development and modernization the sector</li> <li>Possibility to build on experiences of projects</li> <li>Collaboration between MOFA projects (e.g. AgSSIP)</li> <li>Opportunities for linking up with NGOs</li> <li>Regional set-up for M&amp;E</li> <li>Strong political and donor support for commercial agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited involvement in agro-processing</li> <li>Limited experience in working with private sector</li> <li>Building of capacity primarily for services to be maintained</li> <li>Need to improve work attitude of field staff</li> </ul>
<b>District Agricultural Development Units</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Established structures in all districts</li> <li>Experience in working with IFAD-financed projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weak linkages with District Assembly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of project activities at the district level</li> <li>Strong political support for full decentralization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involved in implementation of IFAD-funded projects</li> </ul>
<b>Ministry of Finance and Economic Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Main IFAD financial partner</li> <li>Committed and responsive in the dialogue with IFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited capacities in follow-up over project implementation</li> <li>Insufficient involvement in setting a coherent rural finance policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Development of a strong pro-poor rural finance policy</li> <li>Involvement in raising country programme efficiency and effectiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing agency for RAFiP</li> </ul>

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop partnership in implementation of rural finance programmes</li> </ul>	
<b>Ministry of Local Government and Rural Development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trained staff to organise people in associations and cooperatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited coordination with MOFA activities</li> <li>Limited number of technical staff at the district level</li> <li>Limited operational, institutional and policy capacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>At district level, collaboration with Business Advisory Centres (BACs) and Rural Technology Facilities (RTFs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing agency of NORPREP</li> <li>Involved in other IFAD-funded projects (REP II, RTIMP...)</li> </ul>
<b>Ministry of Industry and Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interest in promoting industrial use of agricultural products and agro-processing</li> <li>Strong political leadership and commitment for scaling up rural enterprises development institutional</li> <li>See more on NBSSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weak linkage with MOFA activities</li> <li>Limited experience in the Root and Tuber Sector</li> <li>Limited policies to foster micro-enterprises development</li> <li>Weak policy environment for agro-industry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion of enabling trade and investment policies</li> <li>Promotion of quality standards and grades</li> <li>Promotion of Micro-Enterprise development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing agency under REP</li> </ul>
<b>Ministry of Women and Children Affairs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commitment to enhancing livelihood of rural women and children</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No or limited presence at district level</li> <li>Limited number of personnel with capacity in gender analysis</li> <li>Difficulty in mainstreaming gender issues in MMDAs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote rural women entrepreneurship in agribusiness</li> </ul>	
<b>Ministry of Environment, Science and Technology (MEST)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experience in building rural entrepreneurial capacity</li> <li>Research institutes with trained staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ineffective linkages with MOFA</li> <li>Limited budget</li> <li>Limited mechanisms to foster micro-enterprise development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural research</li> <li>Collaboration with MOTI and MOFA on environment and technology aspects</li> </ul>	

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>Service Providers</b>				
<b>Non-Governmental Organizations (NGOs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximity to vulnerable groups and project targets</li> <li>Cost-effective implementation</li> <li>Experience in participatory community work, agricultural development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited scope and varying quality of operation</li> <li>Presence and activities dependent on funding partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NGOs can be effective in the operational areas</li> <li>Collaborative relationship at field level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive collaboration with NGOs during implementation of IFAD-financed projects</li> </ul>
<b>Business' NGOs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business development approach</li> <li>Experience with commodity chain analysis and interventions.</li> <li>Capacity for delivery of training in entrepreneurship development, business management and marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Not active in all geographical areas</li> <li>Varying capacity to provide quality services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commodity chain linkages, business development services, interesting opportunities for partnership to increase outreach and impact of Business NGO interventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previous work and contacts with OISL, SNV, World Vision and TechnoServe, etc. were positive;</li> <li>Opportunity to work with ADVANCE</li> </ul>
<b>National Board for Small-scale Industries (NBSSI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Main government organization for small enterprise promotion</li> <li>Skilled staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited staff and high staff turnover</li> <li>Little presence in rural areas</li> <li>Bureaucratic</li> <li>Not motivated staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurial training and business advisory services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key implementing partner under REP (for BACs)</li> </ul>
<b>Universities and Research Institutes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trained staff</li> <li>Experience in research and development of R&amp;T issues.</li> <li>Capacity to conduct training and to carry out consultancies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited government funds</li> <li>Approach often supply-driven and not responding to the needs of the poor</li> <li>Limited collaboration.</li> <li>Internal organizational and logistical problems (eg. availability of computers).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applied and client-oriented research</li> <li>Training programmes</li> <li>Socio-economic studies (including back-stopping)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>So far very varying experience, and limited success to carry out complex assignments in in time</li> <li>Need for continuous, solid monitoring (e.g. delivery quality often inadequate)</li> </ul>

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>Ghana Microfinance Network (GHAMFIN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restructured with support from RFSP</li> <li>Committed members (GHAMFIN is an apex of apexes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited policy and political leverage</li> <li>Limited professional staff</li> <li>Weak financial base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key policy stakeholder</li> <li>Risk of marginalization as a result of persistent policy incoherence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Major partner in RAFiP</li> </ul>
<b>Apex Bank of Rural and Community Banks (RCBs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provides economies of scale to rural banks to address the generic constraints related to their operations</li> <li>Develops new products (e.g. money transfer)</li> <li>Committed members</li> <li>Committed to achieve sustainability and increased outreach of rural banking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manages too many facilities under ad hoc mechanisms</li> <li>Need for improved institutional capacities including management, monitoring systems</li> <li>Need to develop tailor-made responses to improve capacities and rural banks efficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key implementing partners in the capacity strengthening and outreach development of RCBs</li> <li>Key policy stakeholder</li> <li>Openness to partnership with international cooperative banking partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Major partner for REP, RAFiP and Ag VC programmes</li> </ul>
<b>Rural banks and other financial services providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experienced provision of financial services to smallholders, rural processors and women groups.</li> <li>Presence in rural areas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No complete coverage of RTIP intervention area</li> <li>Little experience with other lending instruments e.g. Matching Grants, Micro Leasing, Venture capital</li> <li>Weak capacity to manage risk, and high operational cost lead to relatively high interest rates;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration in the field of enterprise development</li> <li>Presence of Rural Financial Services Project (RFSP): capacity building</li> <li>Relatively weak incentives and high risks to invest in agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacity Building/Training in new lending instruments;</li> <li>RAFiP can facilitate this activity</li> </ul>
<b>Private sector equipment producers and service providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skills in the fabrication of equipment.</li> <li>Interventions are demanded and more sustainable.</li> <li>Creation of rural employment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Require skills upgrading to manufacture specialized equipment.</li> <li>Limited equipment base, leading to inconsistent quality of goods and services.</li> <li>Not always open to innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion of manufacturing, repair &amp; maintenance of existing and new types of R&amp;T processing equipment.</li> <li>GoG supports private sector development. GRATIS has Emerging good practices involving private sector service providers for enterprise development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local engineering capacity is of critical importance for agricultural development (e.g. manufacturing and repair of agricultural implements) and economic growth in rural areas.</li> </ul>

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>Private sector Business Development Service providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business development approach;</li> <li>• Some experience in marketing and private sector linkages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mainly urban-based, with often little interest to work in rural areas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foreseen involvement of private sector entities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong focus to strengthen the linkage to IFAD-financed programme</li> </ul>
<b>District structures: Business Advisory Centres (BAC), Rural Technology facilities (RTF)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presence at district level.</li> <li>• On-hand information on commodity marketing in district.</li> <li>• Skilled staff.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Only in limited number of districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAC: Training and capacity building in entrepreneurship.</li> <li>• RTF: training in manufacturing, installation and repair of small-scale equipment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAC staffed by district assemblies and NBSSI and RTSC staffed by GRATIS and district assemblies.</li> <li>• Possibility of cost sharing with REP</li> </ul>
<b>Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main national agency in the field of technology development for small-scale industries.</li> <li>• Experienced engineers.</li> <li>• Presence in regional capitals.</li> <li>• Autonomous structures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradition of ineffective bureaucracy, as organization lacks business approach.</li> <li>• Weak in enterprise development and technology transfer.</li> <li>• Often competing with its target group.</li> <li>• Slow in meeting customer request. Rural presence only through REP-II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production of prototypes and new processing equipment</li> <li>• Manufacturing, installation and maintenance/ repair of processing equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutional strengthening under of REP</li> </ul>
<b>International Institute for Tropical Agriculture (IITA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International leadership in research on root and tuber crops.</li> <li>• Wide array of improved varieties of crops for tropical environment.</li> <li>• Largest bio-control centre in Africa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No low-cost solution for certain key constraints at post-harvest level (e.g. harvesting of roots).</li> <li>• Shortage of funds and therefore reduction in research staff and research topics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandate for research and introduction of new varieties.</li> <li>• Continued technical backstopping in agricultural research and development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Received regional grants from IFAD</li> </ul>

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>Client Organizations</b>				
<b>Farmer-based organizations (FBO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presence in all districts.</li> <li>• Focus on core business.</li> <li>• Indigenous technology and knowledge.</li> <li>• Communal spirit and support for one another.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of appropriate organizational and entrepreneurial skills.</li> <li>• Weak linkages business community and markets.</li> <li>• Weak governance</li> <li>• Weak financial base</li> <li>• Often weak ownership and unclear value added (mainly project-supported FBOs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential as strong pressure groups.</li> <li>• Potential for upgrading cultivation practices</li> <li>• Potential for improved access to markets and services</li> <li>• Potential for building business and financial capacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key focus area for IFAD-GoG</li> </ul>
<b>Water Users' Associations (WUAs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A model promoted under IFAD projects that has proven to work in securing access to land and water</li> <li>• Strong member base</li> <li>• Involvement in discussions over land tenure at local level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of capacities to maintain infrastructural works</li> <li>• Insufficient management capacities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvement in policy dialogue over land tenure to secure access to land and water in the long run.</li> <li>• WUAs can be used as channels for other community development activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoted under LACOSREP and UWADP projects</li> </ul>
<b>Women processing groups</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presence in all districts.</li> <li>• Focus on processing, at least partly for local markets (rest home consumption).</li> <li>• Indigenous technology and knowledge.</li> <li>• Communal spirit and mutual support.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of appropriate organizational and entrepreneurial skills.</li> <li>• Weak linkages with markets.</li> <li>• Inappropriate processing skills.</li> <li>• No linkages with credit providers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential as strong pressure groups.</li> <li>• Potential for ease of technology transfer.</li> <li>• Potential as market facilitators.</li> <li>• More readily access credit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Small and medium scale private processors (groups)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product development and innovation (individuals).</li> <li>• Competition between groups.</li> <li>• Share market information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak processing technology</li> <li>• Substandard products</li> <li>• Poor environmental awareness and/or concern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential for organized market information systems.</li> <li>• Partners (individuals) for product development and</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
<b>and individuals)</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovation. More readily access credit. Potential for ease of technology transfer.</li> </ul>	
<b>Local Business Associations (LBAs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Access to market information.</li> <li>• Representative business bodies of target groups.</li> <li>• Commodity based groups of traders in each market.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sometimes other interests than those of farmers and consumers (collusion).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential for enhanced efficiency of supply lines and access to credit.</li> <li>• Potential partners for organized market information systems, improving equipment, upgrading technical and business skills.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support/Strengthening under REP</li> </ul>
<b>District Assemblies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong local political institutions</li> <li>• Strong local leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited implementation capacities (planning and management, monitoring, quality control)</li> <li>• Limited capacities at sub-district level. Limited response to the grassroots' needs. Bureaucratic, unmotivated staff, Political patronage in service delivery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical link in improving the institutional mechanisms to deliver public goods to the communities. Catalysing local public-private partnerships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key partners under IFAD-financed Programmes</li> </ul>



### Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
GTZ/DED 1	Market Oriented Agriculture Programme (MOAP)	Value Chain		Agricultural producers and other actors in the agricultural sector involved in processing and trade improve their ability to compete in national, regional and international markets	1. Promotion of selected value chains 2. Strengthening of private sector organizations 3. Improve service delivery of public sector institutions
KfW 2	Outgrower and value chain fund (Successor of "Promotion of Perennial Crops")	Value Chain		1. Poverty Reduction 2. Integration of Smallholders into commercial agric. 3. Improve access to Agri-Finance	Outgrower
USAID 1	Agricultural Development & Value Chain Enhancement (ADVANCE)	Value Chain	Value Chain Competitiveness, Market Access and Development, Financial Services	To transform Ghana's agricultural sector through increased competitiveness in domestic, regional and international market.	Value Chain Competitiveness; Market Access and Development; Access to Financial Services
USAID 2	Integrated Coastal Fisheries Governance Management (ICFG) Program	Fishery	Governance, fisheries management, food security, biodiversity conservation, spatial planning	Support the government of Ghana in achieving its development objectives of poverty reduction, food security, sustainable fisheries management and biodiversity conservation	Develop a Nested Governance Systems for Fisheries and Landscape Governance and Co-Management from the community to the District and Regional Levels. Landscape Governance (with a focus on conservation and managed areas and species with possibilities , climate change adaptation planning and alternative livelihoods that enhance food security and poverty reduction in the region). Seascape Governance (with an emphasis on fisheries management and planning and a preparing for a marine protected areas network ).Capacity building within regional institutions and civil society organizations as well as national universities.

2

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
USAID 3	Ghana Strategic Support Program (GSSP)	Policy Research	Agricultural Research and policy	Agricultural research and policy programs designed to help Ghana develop an informed policy agenda that promotes agricultural modernization.	Increase the availability of information and knowledge, strategy design and policy formulation
USAID 5	Business Sector Advocacy Challenge Fund (BUSAC II)	Other	Advocacy, Private Sector, Agricultural Sector	A grant mechanism for the Ghanaian private sector to advocate at the local, regional and national levels for changes in the legal and regulatory framework.	
USAID 6	Development Credit Authority	Agricultural Finance		To increase short, medium, and long-term financing to SME's, group-lending loan product targeting rural farmers, guarantee key credit enhancement for new rural loan products.	
USAID 8	Feed the Future Initiative Partnership	Other	Increased Agriculture Productivity, 2. Accelerate Participation of the Ultra Poor in Rural Growth, 3. Improving Nutrition, Cross-Cutting Theme: Engaging Women	1. Assist increased food production in Ghana, in amount and nutritional value, and the capacity of communities to sustain higher production in the long term. 2. Facilitate agricultural producers' increased technical expertise and access to the resources needed for professional development. 3. Raise communities' ability to generate income by enhancing the value of agricultural goods. 4. Improve communities' capacity to insulate themselves from food price and production fluctuations through improved organization, planning and coordination. 5. Increase communities' capacity to reduce malnutrition through improved agricultural and agroforestry practices and dietary education.	Intervention at the grass-roots level, this program aims to increase the capacity of partner communities to address their food security needs.
AFD 2	Programme for the Promotion of Perennial Crops	Non Food Crops	Rubber, Oil palm	Increase the areas planted in perennial crops, within outgrowers schemes and public-private partnerships	Outgrowers plantations : 7000 ha rubber, 3000 ha oil palm Support to FBOs Research Roads Institutional support to MOFA Miscellaneous

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
<b>AFD 4</b>	Rubber Outgrower phase IV	Non Food Crops	Rubber	To promote rubber plantations at village level (10500 ha)	
<b>AFD 5</b>	Rice Sector Support Project (RSSP)	Food Crops	Rice	Develop rice production in the four Northern regions of the country	Support for development of lowlands; Support for MoFA decentralised entities and Coordination Unit; External technical assistant; Support for structuring stakeholders of the rice sector (other than GRIB grant); Support for Research/Development; Support for development of rural credit and partner institutions
<b>AfDB 6</b>	Export Marketing and Quality Awareness Project	Agriculture Export Marketing	Pineapple, Mango, Pawpaw, Vegetables	Contribute towards the goal of increasing export earnings of non-traditional agricultural projects. It is expected that the incomes of horticultural crop farmers and exporters of cassava products will be increased	Production and Productivity Enhancement Export Marketing Promotion and Infrastructure Improvement Capacity Building Project Management and Coordination
<b>AfDB 8</b>	Afram Plain Agricultural Development Project			The Sector goal is to contribute to the reduction of poverty and the improvement of the welfare of the rural population. Specific objective: to increase the agricultural output and incomes of the beneficiaries and contribute to the wellbeing of the people	Production Development Infrastructure Development Institutional capacity Building Project Management
<b>AfDB 9</b>	Northern Rural Growth Program	Agriculture and Agro-Industry	Different value chains; food crops, livestock, irrigation, private sector development	Contribute to an equitable and sustainable poverty reduction and food security among rural households, Specific objective: to increase northern Ghana area rural households' income on a sustainable basis	capacity building and development of commodity chain (small producers, processors, exporters, traders, transporters and institutional buyers) Provision of production and marketing infrastructure Improve access to rural financial services Program management
<b>CIDA 2</b>	SFASDEP	Other		Implementation of the Food and Agriculture Sector Development Policy	Sector Budget Support
<b>CIDA 4</b>	Food Security Advisory Services	Capacity Building		Support to Government of Ghana's Food and Agriculture Sector Program (FASDEP)	Technical Assistance
<b>CIDA 7</b>	Ghana Environment Management Project (GEMP)	Natural Resource Management		To strengthen Ghanaian institutions and rural communities to enable them to reverse land degradation and desertification trends in three regions of northern Ghana	Capacity Development

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
CIDA 8	Food Security and Environment Facility	Natural Resource Management		To deliver and disseminate innovative food security and sustainable agricultural programming in the three northern regions of Ghana.	Support to innovative food security initiatives
FAO 4	EP/GLO/802/GEF Conservation and management of pollinators for sustainable agriculture through an ecosystem approach: FULL-SIZED PROJECT: Follow on from EP/GLO/301/GEF: PDF-B)			To develop and implement tools, methodologies, strategies and best management practices for pollinator conservation and sustainable use;	
FAO 18	UNJP/GHA/032/UNO Enhancing Human Security through developing local capacity for holistic community-based conflict prevention in Northern Ghana	Capacity building		To empower local institutions, communities and individuals to manage and prevent conflict in Northern Ghana as a means to ensuring sustainable human security in the area	
IFAD 1	Root and Tuber Improvement and Marketing Programme (RTIMP)	Food Crops	Root and Tuber-based food crop production and value chain	to enhance the food security and incomes of poor rural HH in GH, with special emphasis on women and other vulnerable groups	support to increased commodity chain linkages support to R&T production upgrading of R&T processing and marketing programme coordination and M&E
IFAD 2	Northern Rural Growth Programme (NRGP)	Value chain	Value chain development to link northern agricultural producers to domestic and export markets	Achieve sustainable agricultural and rural livelihoods and food security for the rural poor particularly those dependent on marginal lands, rural women and vulnerable groups in Northern Ghana.	food and commodity chain development natural resources management & rural infrastructure Access to rural finance Programme Management, M&E
IFAD 4	Rural Enterprises Project Phase II	Capacity building	Micro- and small food and non-food rural enterprises development	Reduce poverty and improve the living conditions and incomes of the rural poor, with emphasis on women and vulnerable groups, through increased self- and wage-employment.	business development services technology promotion and transfer rural financial services support to rural SME organizations and partnership-building project management

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
IFAD 7	Rural and Agricultural Finance Programme (RAFIP)	Agricultural finance	Rural finance, capacity building and extension	To support improved and sustainable livelihoods of the rural poor, particularly women and vulnerable groups.	Strengthening of rural financial systems Strengthening financial and agricultural linkages and support systems Programme administration
IFAD 9	Rural Enterprises Programme	Capacity building	Micro- and small food and non-food rural enterprises development	Reduce poverty and improve the living conditions and incomes of the rural poor, with emphasis on women and vulnerable groups, through increased self- and wage-employment.	business development services technology promotion and transfer rural financial services support to rural SME organizations and partnership-building project management
WFP 4	Purchase for Progress (P4P)	Value Chain	Improve smallholder farmers income through the use of appropriate agricultural technologies and access to market.	Improve the livelihoods of participating smallholder/low-income farmers through market based interventions.	Support to small/low-income farmers
WFP 7	Nutrition Support for Vulnerable Groups	Capacity Building	Capacity building of Government Partners in meeting the nutrition needs of vulnerable groups and promotion of Infant and Young Child Feeding Practices.	Prioritise interventions targeting children, pregnant and lactating women during the critical 1000-day window of opportunity from the womb to 2 years of age and improve government capacity to manage effective and sustainable nutrition safety nets.	THR for malnourished children under 2 years and undernourished pregnant/nursing women and on-site wet feeding for children 2 - 5 years in the lean season in 5 districts in northern Ghana
WFP 8	Support for Primary Education and Girls' Education	Capacity Building	Assistance to Government in implementing School Feeding and encourage girls to complete education.	Improved attendance and completion rates for school children in grades P1 to P6 and JHS 1 to JHS 3, promotion of local food production and the use of local food.	School feeding, Take-Home ration

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
WFP 9	Resilience to Climatic Shocks and Support for Livelihoods	Capacity Building	Assisting vulnerable groups to recover their livelihood and improve their income generation capabilities.	Increase physical and economic resilience to extreme weather events through targeted reconstruction/rehabilitation interventions, diversification of livelihood opportunities and reduction of poverty among communities	Food for Work Food for Training
WFP 10	Assistance to food-insecure households vulnerable to droughts and floods	Capacity Building	Assisting vulnerable groups to recover their livelihood and improve their health and nutritional status.	Improved food and nutritional security of food-insecure households affected by the combination of natural disasters	Food for Work Food for Training Supplementary Feeding Support to food-insecure PLHIVs Emergency response
WFP 11	Purchase for Progress (P4P)	Value Chain	Improve smallholder farmers income through the use of appropriate agricultural technologies and access to market.	Improve the livelihoods of participating smallholder/low-income farmers through market based interventions.	Support to small/low-income farmers
WFP 12	Human Security Project in Northern Ghana	Capacity Building	Improve Human security in conflict areas	The Human Security Programme seeks to empower local institutions, communities and individuals to manage and prevent conflict as a means to ensuring sustainable human security in the area.	Scale up in Milling and fortification Targeted supplementary feeding in project communities Improved Health and Nutrition education Value addition to marketed products Sentinel site data collection Rainfall monitoring Market price analysis
WB 1	Agric DPO 3-4	Policy	Other	support FASDEP and METASIP implementation	FASDEP and METASIP support
WB 2	Commercial Agriculture Program	Value chain	public/private partnership, water/irrigation,	support relevant components of METASIP	FASDEP and METASIP support

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
			investment promotion		
<b>WB 3</b>	Risk Management TA Program	Value chain	Risk management in agriculture	support METASIP component on value chain development	
<b>WB 4</b>	West Africa Agriculture Productivity Program	Research	West Africa regional plant technology development	Technology development and dissemination	
<b>JICA 3</b>	Project for Sustainable Development Rain-fed Lowland Rice Production	Food Crops	Rice	Development of the model for Sustainable Rain-fed Lowland Rice Development and its dissemination within the Project areas	(1)Development of the technical package of improved rain-fed lowland rice production practices
<b>JICA 5</b>	Dispatch of the technical cooperation expert for plant breeder (rice) to the West Africa Centre for Crop Improvement (WACCI), University of Ghana	Research		To strengthen the research capacity on rice breeding	Dispatch of the technical cooperation expert for plant breeder (rice) to WACCI.
<b>JICA 6</b>	Dispatch of Technical Cooperation Expert to the School of Veterinary Medicine, UoG	Research		To strengthen the research capacity of SVM, UoG	Dispatch of the Technical Cooperation Expert to SVM, UoG

*Note:* The foregoing matrix represents the status of information available in August 2012. It is updated periodically.

## Key file 4: Target group identification, priority issues and potential response

Typology	Poverty Levels	Coping Actions	Priority needs	Programme Response
<b>Small-scale resource poor and food insecure farmers in the forest, transitional and savannah zones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poverty is high and sometimes at and below subsistence level.</li> <li>• Lack of and limited access to land and productive assets</li> <li>• Lack of off-farm income generating activities</li> <li>• Limited social/public infrastructure</li> <li>• Lack of access to financial services</li> <li>• Low productivity of land and labour</li> <li>• Low soil fertility and soil degradation</li> <li>• Low and variable rainfall</li> <li>• Failure to spread risk in cropping choices</li> <li>• Limited access and inefficient use of water resources</li> <li>• Insufficient marketing opportunities and low prices</li> <li>• Small farm sizes</li> <li>• Lack of appropriate processing skills</li> <li>• Low levels of adoption of modernized technologies including mechanization, using mainly hand tools,</li> <li>• High illiteracy rates among the poor, particularly among women and girls</li> <li>• Climate variability and change</li> <li>• Inadequate extension services</li> <li>• High production and transaction costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited shifting cultivation in forest zones to maximize labour productivity</li> <li>• Rural-urban migration</li> <li>• Use of traditional production and processing technologies</li> <li>• Petty trading</li> <li>• Dependence on remittances</li> <li>• Dependence on food aid</li> <li>• Extensive livestock production</li> <li>• Subsistence agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing opportunities and access</li> <li>• Access to support services and inputs</li> <li>• Access to water for agriculture</li> <li>• Access to improve production and storage management systems</li> <li>• Skills training and development</li> <li>• Crop diversification</li> <li>• Soil fertility improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus of investments in the three northern regions, particularly Upper West and Upper East Regions</li> <li>• Promotion of small scale water management systems</li> <li>• Strengthening of FBOs to provide effective services to their members</li> <li>• Enhance collaboration and trust to decrease transaction costs between value chain actors, by building institutions and transparent processes (inter-professional bodies)</li> <li>• Enhancing the asset base of smallholder farmers</li> <li>• Creating business and employment opportunities in agricultural value chains and other rural services</li> <li>• Increase access to financial services through increasing outreach and sustainability of rural financial institutions</li> <li>• Promotion of modernized technologies (conservation farming, agro-forestry systems, irrigation, improved seeds and inputs)</li> <li>• Small-scale processing development</li> </ul>



Typology	Poverty Levels	Coping Actions	Priority needs	Programme Response
<b>Rural unemployed youth (women and men)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poverty level is high</li> <li>Lack of remunerative agricultural activities and other employment opportunities</li> <li>Low level of education and employable skills</li> <li>No or limited access to land, capital and markets</li> <li>No or limited access to information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migration to do unskilled labour elsewhere</li> <li>Petty trading</li> <li>Casual labour in agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Access to information</li> <li>Skills training and development</li> <li>Access to land and financial services</li> <li>Business advisory services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provision of skills training and equipment through the BDS/RTFs</li> <li>Provision of business advisory services through BACs</li> <li>Provision of start-up kits for graduate apprentices</li> <li>Facilitation of access to financial services</li> <li>Promotion of rural and small enterprises and their capacity to create decent employment,</li> <li>Focus on supporting rural women's group enterprises and youth start-ups</li> <li>Developing synergies with other initiatives in the field of vocational skills training and agricultural value chains</li> </ul>
<b>Rural poor, especially women</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poverty levels are very high</li> <li>Limited access to capital/credit to develop own enterprise</li> <li>Inefficient processing technologies and low productivity of labour</li> <li>Lack of appropriate entrepreneurial skills</li> <li>Stagnation of enterprise growth lack of remunerative opportunities</li> <li>Inadequate market information and storage facilities</li> <li>High cost of transaction</li> <li>Poor health and nutrition</li> <li>Fragmented household structure due to labour migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migration for unskilled labour (in urban areas)</li> <li>Premature and arranged marriages</li> <li>Marketing and petty trading</li> <li>Dependence on remittances</li> <li>Small scale and informal processing and marketing shea in the northern regions</li> <li>Diversification into other income generating activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business and entrepreneurial skills development</li> <li>Access to improved technology</li> <li>Access to market information and investment and working capital</li> <li>Access to processing equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Group formation and development</li> <li>Technical and entrepreneurial skills training</li> <li>Access to improved technology and equipment</li> <li>Provision of market information and linkages</li> <li>Access to financial and business development services</li> <li>Facilitation of new marketing options, and development of women-specific commodity chains</li> <li>Gender-disaggregated monitoring and outcome analyses to inform periodic updates of the gender action plans used and to ensure inclusiveness throughout programme implementation</li> </ul>