

Cote du document: EB 2012/107/R.9
Point de l'ordre du jour: 7 a)
Date: 14 novembre 2012
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

République du Ghana

Programme d'options stratégiques pour le pays

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Ulac Demirag

Chargé de programme de pays
téléphone: +233 302 760130
courriel: u.demirag@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent septième session
Rome, 12-13 décembre 2012

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Carte du pays indiquant les zones d'intervention du FIDA	iv
Résumé de la stratégie pour le pays	v
I. Introduction	1
II. Le contexte du pays	1
A. Économie, agriculture et pauvreté rurale	1
B. Politiques, stratégies et contexte institutionnel	3
III. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA dans le pays	6
A. Résultats, impact et performance des opérations antérieures	6
B. Enseignements tirés	7
IV. Cadre stratégique du FIDA pour le pays	8
A. Avantage comparatif du FIDA	8
B. Objectifs stratégiques	9
C. Perspectives d'innovation	11
D. Stratégie de ciblage	12
E. Articulation au niveau des politiques	12
V. Gestion du programme	13
A. Gestion du COSOP	13
B. Gestion du programme de pays	13
C. Partenariats	14
D. Gestion des savoirs et communication	14
E. Cadre de financement SAFP	15
F. Risques et gestion des risques	16
Appendices	
I. COSOP consultation process (Processus de consultation pour l'élaboration du COSOP)	1
II. Country economic background (Situation économique du pays)	2
III. COSOP results management framework (Cadre de gestion des résultats du COSOP)	3
IV. CPE agreement at completion point (Accord conclusif de l'EPP)	4
V. Indicative investment pipeline (Liste indicative de la réserve de projets)	11
VI. Potential linkages and areas of collaboration with key donors (Liens potentiels et domaines de collaboration avec les principaux donateurs)	12

Dossiers clés

Dossier clé 1:	Rural poverty and agricultural/rural sector issues (Pauvreté rurale et secteur agricole et rural)	13
Dossier clé 2:	Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis) (Matrice des organisations [Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces])	17
Dossier clé 3:	Complementary donor initiative/partnership potential (Initiatives complémentaires d'autres donateurs/possibilités de partenariats)	24
Dossier clé 4:	Target group identification, priority issues and potential response (Identification du groupe cible, questions prioritaires et options envisageables)	31

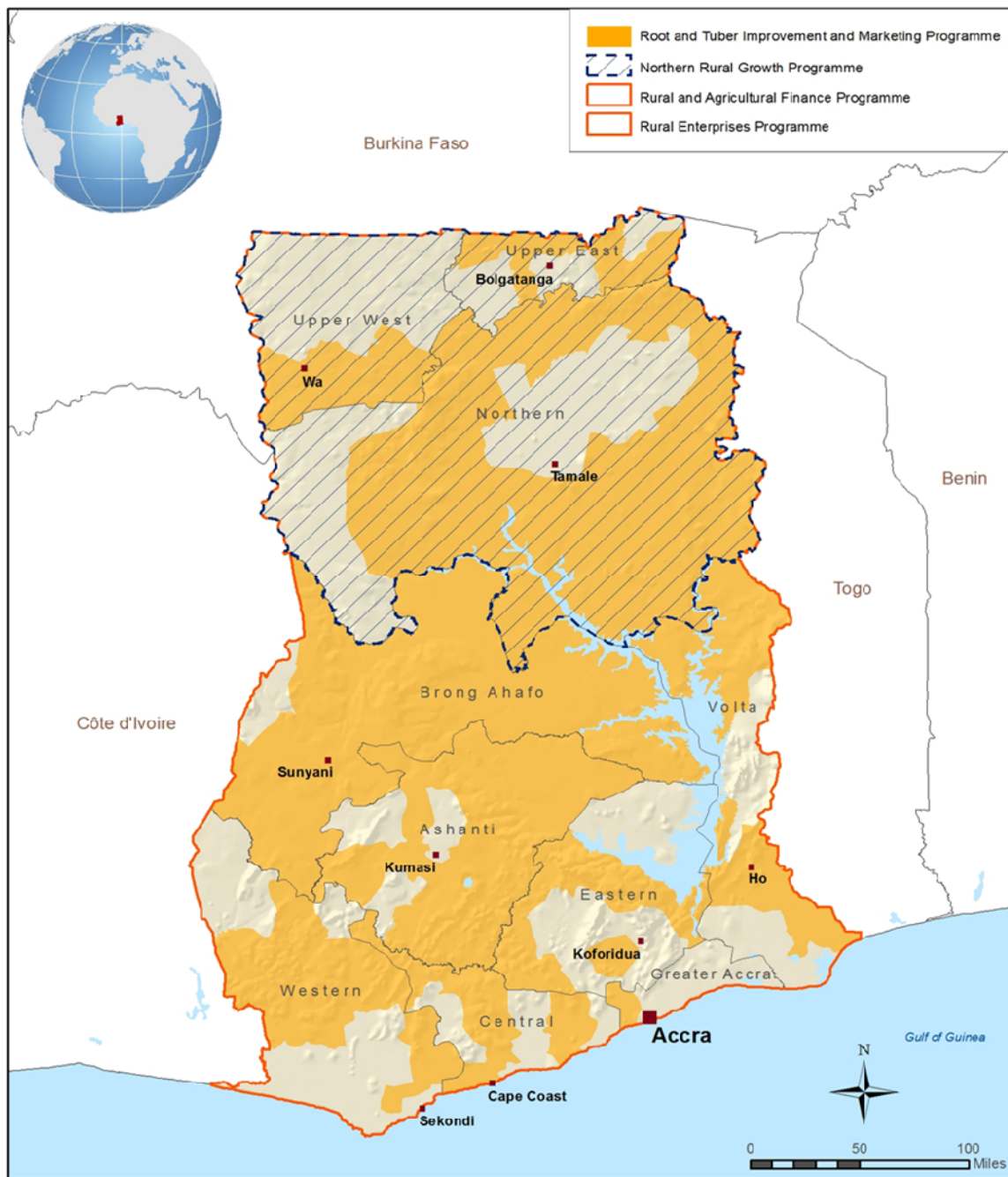
Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
EPP	Évaluation du programme de pays
GSGDA	Programme de croissance et de développement partagés du Ghana
IDA	Association internationale de développement
METASIP	Plan d'investissement à moyen terme en faveur du secteur de l'agriculture
NBSSI	Conseil national des petites industries
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PME	Petites et moyennes entreprises
REP	Programme en faveur des petites entreprises rurales
S&E	Suivi et évaluation
SAKSS	Système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances

Carte du pays indiquant les zones d'intervention du FIDA

Ghana

IFAD-funded ongoing operations



Source: FIDA

Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

16-03-2012

Résumé de la stratégie pour le pays

1. Le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), qui accompagne le Programme de croissance et de développement partagés du Ghana (GSGDA), repose sur deux piliers: i) l'accélération de la modernisation agricole et la gestion durable des ressources naturelles; et ii) l'amélioration de la compétitivité du secteur privé ghanéen. Le COSOP concorde avec les politiques et plans d'investissement prioritaires du secteur agricole, en particulier le Plan d'investissement à moyen terme en faveur du secteur de l'agriculture (METASIP). Dans le droit fil des conclusions de l'évaluation du programme de pays (EPP), qui a confirmé le bien-fondé du programme du FIDA au Ghana, le COSOP vise en priorité à consolider le soutien que le FIDA apporte au pays dans un contexte de développement très dynamique. Pour que le Ghana participe à l'engagement souscrit par le FIDA, qui consiste à sortir 80 millions de personnes de la pauvreté d'ici à 2015, il faut porter une attention accrue à la qualité de l'exécution, au développement de partenariats efficaces et à la concertation, qui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience.
2. Le programme repose sur l'avantage comparatif et l'expérience dont dispose le FIDA, en sa qualité d'institution de financement de programmes publics, dans les domaines suivants: i) filières agricoles bénéficiant aux populations pauvres; ii) finance rurale et agricole; et iii) développement des entreprises rurales et création d'emplois, à travers la mise en place d'un cadre opérationnel favorisant l'innovation, l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle. Pour exploiter les derniers succès et enseignements dégagés, le FIDA engagera un programme visant à généraliser un développement institutionnel ouvert à tous les citoyens au niveau local et à l'échelon des districts et à mettre en place un dispositif de soutien efficace pour favoriser la croissance sous l'impulsion du secteur privé.
3. La finalité du programme sera d'obtenir des résultats en matière de réduction de la pauvreté rurale. Dans cet esprit, deux grands objectifs stratégiques ont été formulés:
 - **Objectif stratégique 1.** Les petites entreprises agricoles et extra-agricoles ont accès aux marchés et à des technologies adaptées, ce qui leur permet d'améliorer leur durabilité sur le plan commercial et environnemental dans le cadre des filières agricoles. Cet objectif sera mis en œuvre de façon à obtenir deux grands résultats: i) les petites entreprises rurales ont accès à des techniques agricoles améliorées qui leur permettent d'accroître leur compétitivité et leur durabilité; et ii) elles adoptent des modes d'organisation efficaces de façon à accéder à des marchés compétitifs d'intrants et de produits agricoles, auxquels elles participent et dont elles tirent profit.
 - **Objectif stratégique 2.** Les entreprises agricoles et extra-agricoles ont accès à des services efficaces et durables de façon à renforcer leurs capacités, leurs compétences et leurs actifs financiers. Cette stratégie de portée nationale vise à obtenir deux principaux résultats: i) les petites entreprises rurales ont accès à des services financiers appropriés et durables; et ii) elles se multiplient, leurs recettes et bénéfices cumulés augmentent, et des emplois sont créés.
4. Le soutien à l'agriculture s'inscrira dans un programme unique de grande ampleur, de manière à gagner en efficacité et à mieux l'intégrer dans le système institutionnel national. À l'avenir, conformément aux recommandations de l'EPP, les investissements viseront à trouver le juste équilibre entre, d'une part, la priorité géographique à donner à la région relativement pauvre du Nord et aux autres zones défavorisées et, de l'autre, l'exploitation des nouvelles possibilités d'institutionnalisation (intégration aux structures institutionnelles du développement des entreprises rurales et de la finance rurale accessible à tous) grâce à un appui sectoriel au niveau national. Le programme d'investissement se prête bien à la

mobilisation de cofinancements en faveur d'investissements complémentaires dans les infrastructures.

5. L'innovation et la définition de modalités de reproduction systématique à plus grande échelle sont deux axes importants du nouveau COSOP. Il convient pour cela de porter une attention accrue à la planification participative, la mise à l'essai et la conception de systèmes de suivi et évaluation (S&E) performants qui produisent des données et des enseignements qu'il faudra préciser, regrouper et reproduire efficacement à plus grande échelle. Le bureau de pays du FIDA s'attachera à exploiter les possibilités de renforcement de l'appui à l'exécution, des partenariats et de la concertation à l'appui de cette stratégie.

République du Ghana

Programme d'options stratégiques pour le pays

I. Introduction

1. En 2011, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a réalisé la deuxième évaluation du programme de pays depuis le début des activités du FIDA au Ghana, en 1980. Ses conclusions ont été examinées à l'occasion d'un atelier-table ronde national organisé à Accra en novembre 2011. Le présent COSOP, qui s'appuie sur les recommandations de l'EPP, expose l'accord conclu avec le Gouvernement ghanéen au sujet du programme du FIDA pour la période 2012-2018. Le processus d'élaboration du COSOP est présenté de manière détaillée à l'appendice I, tandis que le texte de l'accord conclusif est reproduit à l'appendice V.

II. Le contexte du pays

A. Économie, agriculture et pauvreté rurale

Situation économique générale

2. Depuis le milieu des années 1980, le Ghana est l'un des pays d'Afrique qui obtiennent les meilleurs résultats économiques. Il a acquis le statut de pays à revenu intermédiaire en 2011, après trois décennies de croissance économique soutenue. Ces bons résultats sont à mettre au crédit de la hausse de l'investissement étranger direct due à la stabilité politique et à un climat relativement favorable à l'investissement par rapport à la plupart des autres pays de l'Afrique subsaharienne.
3. À l'échelon national, la pauvreté a reculé puisque le taux de prévalence est passé de 51,7% en 1990 à 28,5% en 2005/2006, dernière période pour laquelle des données sont disponibles (de 63,6 à 39,2% en milieu rural). Le pays est donc en bonne voie pour réduire la pauvreté de moitié, conformément à l'Objectif du Millénaire pour le développement relatif à la pauvreté. Toutefois, ce succès est très inégalement réparti puisque le sud du pays a bénéficié d'une baisse de la population pauvre de 2,5 millions entre 1992 et 2006, tandis que les trois régions situées dans le Nord (régions du Nord, du Haut Ghana oriental et du Haut Ghana occidental) comptent 900 000 pauvres supplémentaires. Entre 1991/1992 et 2005/2006, la prévalence de la pauvreté dans la région du Haut Ghana occidental est demeurée stable à 88%, tandis qu'elle s'est aggravée dans le Haut Ghana oriental, passant de 67 à 70%.
4. Le Ghana affiche une croissance soutenue, ses principaux produits d'exportation étant l'or et le cacao. Compte tenu du démarrage de l'exploitation pétrolière et du risque de perte de compétitivité à l'exportation associé à l'appréciation de la monnaie ("syndrome hollandais"), il faut impérativement moderniser l'agriculture. La demande de produits alimentaires, en particulier les produits à forte valeur ajoutée issus de l'horticulture et de l'élevage, augmentera à mesure de l'accroissement des revenus. L'urbanisation et l'évolution des préférences des consommateurs qui l'accompagne vont entraîner un essor de la demande de produits transformés à plus forte valeur ajoutée locale. Des recettes pétrolières bien gérées peuvent servir à financer des investissements publics complémentaires et mettre fin à l'insuffisance chronique de l'investissement dans les biens collectifs qui a freiné la croissance agricole.

Agriculture et pauvreté rurale

5. L'agriculture, moteur de la croissance économique globale du Ghana ces dernières années, reste la principale source de revenus de la majeure partie des 22,5 millions d'habitants que compte le pays, surtout pour les plus pauvres d'entre eux. Le PIB agricole a progressé d'environ 6% par an au cours de la période 2007-2010, en

grande partie du fait de la libéralisation du secteur. La superficie de 90% des exploitations étant inférieure à 2 hectares, l'agriculture ghanéenne se caractérise par des systèmes de culture paysanne traditionnels et diversifiés, bien qu'il existe de grandes exploitations et plantations, en particulier pour le caoutchouc, l'huile de palme, la noix de coco et, dans une moindre mesure, le riz, le maïs et les fruits. Le récent essor de l'agriculture a tenu essentiellement à l'extension des surfaces cultivées plutôt qu'à des gains de productivité. Conformément à la transformation structurelle habituelle dans les économies agraires, les secteurs non agricoles ont progressé plus rapidement, de sorte que la part de l'agriculture dans l'activité globale a diminué. À la suite de la récente révision des comptes nationaux, l'agriculture représente désormais 30% du PIB (contre 39% selon l'ancienne mesure), et 60% des emplois, ce qui dénote l'écart important de la productivité de la main-d'œuvre agricole qui se creuse avec les autres secteurs d'activité, et montre qu'il est nécessaire d'attirer vers le secteur agricole davantage d'investissements en capitaux.

6. Le Ghana est en situation de relative sécurité alimentaire au niveau national, même si dans certaines régions, l'insécurité alimentaire des ménages est préoccupante. En ce qui concerne les produits alimentaires, le pays importe surtout du riz (400 000 tonnes en 2010) et de la volaille (88 000 tonnes en 2008). Le Ghana enregistre des excédents pour certaines productions non transformées, surtout les racines et tubercules, en raison essentiellement de ses capacités limitées pour répondre à la demande de produits transformés. Dans les régions du Nord, du Haut Ghana oriental et du Haut Ghana occidental, respectivement 10%, 15% et 34% des ménages vivent dans l'insécurité alimentaire. La vulnérabilité à l'insécurité alimentaire existe aussi dans d'autres régions, comme Ashanti et Brong Ahafo.
7. Les ménages ruraux pauvres sont essentiellement des familles de petits cultivateurs ayant un accès limité aux marchés. En particulier dans la partie nord du pays, l'agriculture paysanne se caractérise par une production essentiellement axée sur la subsistance, un accès non garanti aux moyens de production, à l'information et au savoir-faire, une pénétration limitée des techniques modernes et de la mécanisation, des exploitations de petite taille, des infrastructures de production insuffisantes et un accès limité à l'eau à usage agricole. Ces handicaps se traduisent par des rendements et une rentabilité du travail faibles – sans compter la détérioration de l'environnement agroécologique due au changement climatique et à la dégradation des sols. Les paysans qui pratiquent une agriculture de subsistance sont les plus vulnérables aux chocs et aux fluctuations des tendances (variabilité et changement climatiques, volatilité des prix, etc.), qui sont plus sensibles dans le nord du pays. Les femmes et les jeunes filles assurent généralement une part importante des travaux domestiques au sein du ménage, surtout du fait du fort taux de migration de la population active masculine. Elles se livrent en outre à des activités rémunératrices: petits travaux agricoles, élevage et embouche de petits ruminants et de volailles, transformation de produits agricoles, collecte de produits forestiers (dont des produits spécifiques comme les noix de karité), commerce et autres petites activités qui peuvent représenter pour les ménages un apport d'espèces non négligeable. Les taux d'analphabétisme sont particulièrement élevés dans les milieux pauvres, surtout chez les femmes et les jeunes filles qui vivent dans le nord du Ghana.
8. Le manque de perspectives est à l'origine d'un exode rural croissant vers les zones urbaines du pays. Comme tous les mouvements de migration, ce phénomène est très sélectif et ce sont surtout les hommes (et dans une moindre mesure les femmes) jeunes et dynamiques qui quittent leur village, de sorte que les zones rurales se caractérisent par une population vieillissante généralement moins dynamique, un taux de chômage des jeunes élevé et des inégalités sociales. Il faut donc porter une attention particulière à la création d'emplois et à l'ouverture de

perspectives économiques pour les jeunes ruraux, hommes et femmes, dans des activités complémentaires à l'agriculture ou non agricoles.

9. En outre, la faiblesse des capacités institutionnelles et plusieurs décennies d'interventions de développement régies par l'offre et axées sur la production, qui ont négligé l'expansion du secteur privé, n'ont pas permis aux agriculteurs et à leurs organisations de passer au stade de la création d'entreprises. Les interventions du gouvernement et des donateurs dans le domaine du développement sont perçues dans une large mesure comme le moyen d'obtenir un gain financier à court terme (prêts à taux réduit et dons, intrants subventionnés, etc.). Les services publics de vulgarisation ne sont pas dotés de capacités suffisantes pour répondre aux besoins en matière d'assistance technique et les intermédiaires privés ne participent pas suffisamment aux filières, ce qui se traduit par un environnement caractérisé par des coûts de production et de transaction élevés pour les agriculteurs, avec une forte dépendance à l'égard de l'aide et un vif sentiment de méfiance qui compromettent les possibilités de nouer des relations contractuelles entre les divers acteurs des filières.
10. Il convient de donner une orientation commerciale à la production vivrière de façon à accroître les revenus des producteurs. Une agriculture orientée vers les marchés s'appuyant sur des services financiers améliorés, sur l'accès aux intrants et à des infrastructures de qualité et sur une assistance technique peuvent générer des revenus et réduire l'insécurité alimentaire. Les productions comme la volaille, le maïs, le sorgho, le soja, les fruits et légumes, le coton, le manioc, l'igname, la patate douce, le taro, les noix de karité et la gomme arabique, ainsi que les produits qui en sont issus, ont un fort potentiel de commercialisation sur le marché intérieur et dans la sous-région.
11. Les solides antécédents du Ghana en matière de développement social et politique et l'intérêt que lui portent de ce fait les donateurs et les investisseurs privés dont la contribution a été annoncée dans le cadre des récents engagements du G8 sont un atout, mais seulement à condition que le partenariat entre acteurs publics et privés se traduise par une amélioration de la coordination et des incitations en faveur de l'intégration au marché et de pratiques entrepreneuriales économiquement viables et qu'il fasse toute leur place aux petites entreprises. Des technologies rentables, abordables et écologiquement viables offrent des possibilités intéressantes si elles s'accompagnent de liens avec le marché, d'une médiation financière et d'une assistance technique ainsi que d'infrastructures qui réduisent les coûts de transaction et les risques à toutes les étapes des filières.

B. Politiques, stratégies et contexte institutionnel

Le contexte institutionnel national

12. La réglementation et le développement du secteur de l'agriculture relèvent principalement de la compétence du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture. L'administration centrale et les directions techniques sont complétées par des directions au niveau des districts ou des unités de développement agricole de district. Les efforts entrepris pour décentraliser ces unités en les plaçant sous l'autorité des assemblées de district supposent des liens étroits avec le Ministère des collectivités locales et du développement rural. La présence sur le terrain du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture est l'une de ses principales forces, même si le nombre d'agents de vulgarisation agricole, leurs qualifications et leurs moyens d'action sont loin d'être suffisants pour fournir une assistance technique fiable. Un renforcement institutionnel du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture est nécessaire dans les domaines du suivi et évaluation, de l'analyse des politiques et de la coordination.
13. Outre le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture, plusieurs ministères jouent un rôle important; c'est le cas des Ministères de la santé (pour la nutrition), des routes et autoroutes (voies de desserte), de l'environnement, sciences et technologie

(recherche), de l'emploi et des affaires sociales (sécurité alimentaire), du commerce et de l'industrie (développement du secteur privé, y compris les filières et la commercialisation) et des finances et de la planification économique. Le FIDA apporte son concours au Ministère du commerce et de l'industrie – incluant le Conseil national des petites industries (NBSSI) et la fondation GRATIS (Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service) – dans le cadre du Programme en faveur des petites entreprises rurales (REP). Grâce à cet appui, le Ministère du commerce et de l'industrie renforce la structure institutionnelle d'appui des petites et microentreprises rurales par l'intermédiaire des sous-comités de petites et moyennes entreprises (PME) au niveau des districts, qui bénéficient du soutien technique des centres de conseils aux entreprises.

14. Le Ministère des finances et de la planification économique et la Banque du Ghana sont les deux grandes institutions chargées du renforcement du secteur financier. L'accent est placé sur la stratégie, la réglementation et la surveillance ainsi que le renforcement institutionnel comme fondement de la mise en place d'un environnement propice à une croissance économique durable. Le financement du FIDA a permis d'élaborer des structures faîtières, comme l'ARB Apex Bank (banque faîtière de l'Association des banques rurales et communautaires) et le GHAMFIN (le réseau des institutions de microfinance du Ghana), qui fournissent une assistance technique et des services à leurs membres.
15. Les institutions rurales du secteur privé sont généralement déficientes. Les associations professionnelles locales et les organisations paysannes servent essentiellement de point d'entrée pour accéder aux services proposés dans le cadre des projets. Elles ne sont pas parvenues à fournir à leurs membres des services utiles sur les plans social et financier, et ne sont pas devenues viables non plus, à quelques exceptions près dans les secteurs qui ont enregistré des avantages économiques considérables (cacao et exploitation minière, par exemple). Les fédérations nationales, qui entretiennent généralement des liens fragiles avec les groupes qu'elles représentent, sont tributaires d'un soutien et de ressources externes pour pouvoir défendre leurs intérêts et participer à l'élaboration des politiques. Cela étant, la Fondation pour l'entreprise privée (PEF), qui représente diverses associations du secteur privé, est reconnue pour son grand dynamisme et son aptitude à défendre la cause de ses membres.
16. Le système national de recherche agricole relève du Conseil pour la recherche scientifique et industrielle (CSIR), auquel siègent des représentants des divers ministères et qui rend compte au Ministère de l'environnement, sciences et technologie. Des liens étroits ont été établis entre les directions techniques et régionales du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture et les divers centres du CSIR. S'il existe des plans visant à faire entrer le système dans la sphère commerciale, du moins en partie, il n'y a pas eu de réels progrès, et le système continue de dépendre du gouvernement et des donateurs pour son financement. Afin de renforcer la capacité d'adaptation du programme de recherche, des comités de liaison recherche-vulgarisation (RELC) ont été créés. Cependant, le manque de moyens des agents de vulgarisation agricole, un effectif vieillissant de chercheurs et un financement intermittent semblent limiter les résultats de ce dispositif.
17. Prenant acte de la nécessité d'assurer la participation effective et la coordination des parties prenantes et une mise en œuvre fondée sur la performance du METASIP (voir ci-après), il a été proposé de mettre en place quatre niveaux de gestion de l'exécution: i) comité directeur; ii) concertation; iii) système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS); et iv) secrétariat du METASIP. Le comité directeur est composé de 13 représentants des principaux ministères, de la commission parlementaire restreinte sur l'alimentation, l'agriculture et le cacao, du secteur privé, des organisations paysannes, des organisations de la société civile, des chefs traditionnels, des partenaires de développement, des institutions financières, des instituts de recherche et des universités. Si ce partenariat est une

première étape intéressante vers un renforcement de la collaboration et de la coordination entre les divers ministères sectoriels et avec les représentants du secteur privé, le rôle du comité directeur du METASIP doit encore être renforcé de façon à associer les milieux d'affaires, y compris les institutions financières, au développement du secteur.

La stratégie nationale de réduction de la pauvreté rurale

18. Le gouvernement est déterminé à réduire la pauvreté rurale grâce au développement agricole et rural. Le GSGDA (2010-2013) insiste sur le fait que, pour réduire la pauvreté, le gouvernement doit mettre l'accent sur l'agriculture, la pêche, les petites entreprises, les infrastructures sanitaires et la région des savanes. Il reconnaît le rôle central joué par la stabilisation macroéconomique pour dégager la marge de manœuvre budgétaire nécessaire pour investir dans les politiques, programmes et projets relatifs à l'amélioration de la compétitivité du secteur privé du Ghana, l'accélération de la modernisation agricole, la gestion des ressources naturelles, l'amélioration du développement des infrastructures, la mise en valeur des ressources humaines et la création d'emplois, et la consolidation de pouvoirs publics transparents, responsables et efficaces.
19. Le GSGDA souligne l'importance de la Politique de développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture (FASDEP II, 2009-2015). Cette politique est devenue le point de départ du programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA), qui a permis au Ghana de devenir l'un des premiers pays à signer un pacte du PDDAA en octobre 2009. En septembre 2010, le METASIP a été conçu à titre de plan d'investissement national pour la mise en œuvre de FASDEP II et a fait l'objet d'un examen technique du PDDAA. Le METASIP, qui couvre la période 2011-2015, comprend les six programmes suivants: i) sécurité alimentaire et préparation aux situations d'urgence; ii) relance de la croissance des revenus; iii) renforcement de la compétitivité et meilleure intégration aux marchés intérieurs et internationaux; iv) gestion durable des terres et de l'environnement; v) sciences et technologies appliquées au développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture; et vi) amélioration de la coordination institutionnelle.
20. En 2009, dans le but de combler le fossé qui existe au Ghana en matière de pauvreté et de développement social en concentrant l'action sur le nord du pays, le gouvernement a établi l'Autorité pour le développement accéléré de la savane (SADA) dans le cadre de sa Stratégie de développement du Nord – une entreprise à long terme (2010-2030) visant à obtenir sur le plan économique et en matière de développement des progrès analogues dans le Sud et dans le Nord, dans le but de drainer les investissements vers les corridors de croissance situés dans le Nord. En outre, le gouvernement reconnaît de plus en plus l'importance de l'investissement du secteur privé et du soutien au développement des filières.

Harmonisation et alignement

21. Malgré la stabilisation de la situation macroéconomique et la croissance, qui ont permis au Ghana d'acquiescer le statut de pays à revenu intermédiaire en 2011, l'aide publique au développement continuera de contribuer fortement au programme de développement du Ghana. L'initiative visant à renforcer l'efficacité de l'aide au développement en améliorant l'harmonisation et l'alignement a abouti à la stratégie commune d'aide en faveur du Ghana, et dernièrement au pacte entre le Gouvernement ghanéen et les partenaires de développement pour la période 2012-2022.
22. L'utilisation des systèmes nationaux pour accroître l'efficacité de l'aide au développement a davantage retenu l'attention, si bien qu'en 2003 un groupe de donateurs est convenu avec le gouvernement d'établir un Programme d'appui budgétaire multidonateurs qui sert de cadre pour les aides budgétaires non affectées. Ce programme est lié à un cadre d'évaluation de la performance, qui est réexaminé et mis à jour tous les ans par le secrétariat du Programme d'appui

budgétaire multidonateurs, les coprésidents des groupes de travail sectoriels et le gouvernement, sous la direction du Ministère des finances et de la planification économique. À l'heure actuelle, deux donateurs, l'Association internationale de développement (IDA) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) apportent aussi un appui budgétaire au Ministère de l'alimentation et de l'agriculture, et, depuis 2011, les indicateurs de déclenchement sont harmonisés. Ces indicateurs, que les principaux partenaires de développement évoquent de plus en plus, sont harmonisés avec les objectifs chiffrés du Programme d'appui budgétaire multidonateurs, ce qui renforce la dynamique d'harmonisation et de collaboration dans le cadre de la concertation sur les politiques publiques.

23. Le Ghana a un groupe de travail du secteur agricole très actif qui se réunit une fois par mois. Il comprend des membres des ministères, départements et organismes et de nombreux donateurs et partenaires de développement. Ce groupe de travail est l'espace de concertation le plus vaste du secteur. Il est étroitement associé à l'organisation et aux examens sectoriels conjoints réalisés chaque année, qui formulent des recommandations sur la politique à suivre. Depuis 2011, le FIDA participe activement à ce groupe de travail et à ses sous-groupes. Il organise aussi des consultations régulières avec les donateurs pour renforcer l'harmonisation. Parmi les autres groupes dont les travaux sont à prendre en considération figurent le groupe de travail sur le secteur privé, le forum sur la finance rurale et la microfinance du Ghana, auquel le Programme de financement rural et agricole (RAFiP) a donné un nouveau souffle, et le groupe de travail sur les zones défavorisées, qui en est encore au stade embryonnaire.
24. En sa qualité de membre de l'équipe des pays des Nations Unies, le FIDA est cosignataire du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et de son Plan d'action, compte tenu des perspectives offertes en matière de partenariat avec des programmes financés par le FIDA. Des liens sont envisageables avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le domaine du changement climatique et du développement des filières ainsi que dans le cadre de la concertation. En outre, des discussions préliminaires sont en cours pour élaborer une proposition visant à collaborer avec la FAO et le PAM en matière de transformation après les récoltes.

III. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA dans le pays

A. Résultats, impact et performance des opérations antérieures

25. L'EPP a analysé les projets et programmes soutenus par le FIDA et les a jugés plutôt satisfaisants sur le plan de la pertinence. Si les objectifs s'inscrivent dans le droit fil des politiques du Ghana et des buts du FIDA, le portefeuille a progressivement abandonné les projets de petite taille qui ciblent des zones géographiques au profit de programmes sectoriels, couvrant le pays tout entier ou des régions plus vastes. Par conséquent, les questions institutionnelles et stratégiques ont été plus largement prises en considération, tandis que les investissements dans le Nord, la région la plus pauvre du pays, en particulier le Haut Ghana occidental, ont été réduits. Les principaux sujets de préoccupation ont dans une large mesure confirmé les conclusions des missions régulières de supervision :
 - Un manque de détails au stade de la conception et l'absence de manuels et procédures d'exécution pour certaines composantes;
 - des attentes excessivement optimistes quant aux capacités d'exécution des organismes publics et des partenaires, surtout pour ce qui est de l'élaboration d'approches marchandes et de la coopération avec le secteur privé;
 - une absence de systèmes de S&E solides assortis d'indicateurs facilement mesurables.

26. L'efficacité des programmes a été jugée plutôt satisfaisante, compte tenu des résultats inégaux obtenus:
- **Appui aux entreprises rurales.** Les interventions appuyées par le FIDA ont réussi, au niveau local ("micro"), à accroître le nombre d'entreprises, la production et la rentabilité et, au niveau intermédiaire ("mésa") et à l'échelon national ("macro"), à promouvoir une nouvelle législation nationale qui lie le soutien aux collectivités locales et la création d'entreprises et qui crée des conditions favorables aux initiatives privées et/ou publiques visant à favoriser le développement des microentreprises.
 - **Finance rurale.** Les résultats les plus significatifs ont été observés au niveau intermédiaire et à l'échelon national, où les projets et programmes ont permis de renforcer les organismes de réglementation et de surveillance (Banque du Ghana et Ministère des finances et de la planification économique), ainsi que les capacités des organismes faîtières des banques rurales et des caisses de crédit mutuel. Sur le plan institutionnel, le portefeuille d'interventions du FIDA a contribué à constituer un sous-secteur de la microfinance plus solide, même si, à l'échelon local, l'accès au crédit est toujours jugé insuffisant, particulièrement pour les petits agriculteurs.
 - **Développement des filières agricoles.** La méconnaissance de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises privées, qui caractérise le personnel et les partenaires d'exécution, a freiné la mise en œuvre d'une approche favorisant l'intégration des filières aux circuits commerciaux et au marché. Toutefois, les initiatives axées sur les filières existantes (racines et tubercules, par exemple) ont produit quelques résultats encourageants et permis de moderniser les techniques de transformation des produits agricoles. Si la mise à l'essai de modèles axés sur le marché a également donné des résultats prometteurs dans les cultures industrielles, ainsi que pour les noix de karité dans le nord du pays, les moyens d'application à plus grande échelle ne sont guère développés, le suivi des effets et la gestion des risques recevant une attention insuffisante.
27. L'impact et la durabilité ont été jugés plutôt satisfaisants, avec des résultats importants dans le domaine des institutions et de l'action des pouvoirs publics. Un système viable visant à soutenir les petits entrepreneurs privés au niveau administratif du district a été élaboré; il est en passe d'être adopté et généralisé à l'échelle nationale dans le cadre du REP. En outre, la viabilité financière des institutions de finance rurale et de leurs organismes faîtières s'est améliorée. En revanche, pour ce qui est des filières agricoles, l'EPP a considéré que la préparation insuffisante du plan d'activité constituait un problème majeur et conclu qu'il était nécessaire de commencer par faire plus largement appel à l'expérience et au savoir-faire commercial du secteur privé, de sorte que ces partenariats puissent devenir viables.
28. La performance des activités hors prêts a été jugée plutôt satisfaisante dans l'ensemble, la concertation et la création de partenariats étant jugées plutôt satisfaisantes et la gestion des savoirs plutôt insatisfaisante. Les projets appuyés par le FIDA ont favorisé l'émergence d'approches et de caractéristiques novatrices au Ghana, et nombre d'entre elles présentent déjà un potentiel d'application à plus grande échelle. La présence dans le pays et le détachement du chargé de programme de pays ouvrent des perspectives de partenariat, notamment en ce qui concerne l'appui à la reproduction des innovations à plus grande échelle.

B. Enseignements tirés

29. S'appuyant sur l'évaluation et les recommandations de l'EPP, mais prenant également en considération des tendances récentes et l'expérience engrangée dans le cadre de la supervision directe, de l'appui à l'exécution, des partenariats et de la concertation, les principaux enseignements tirés en matière de programmes d'envergure nationale sont exposés ci-après.

- Un soutien en faveur des populations pauvres et vulnérables axé sur l'offre et des interventions de sécurité alimentaire privilégiant la production aboutissent souvent à une dépendance à l'égard de l'aide plutôt qu'à un développement durable. Afin de permettre un développement commercialement viable, partagé et durable, les subventions et les services subventionnés doivent être transparents et judicieusement ciblés, et utiliser des approches fondées sur la demande et des dispositifs progressifs qui répondent aux besoins spécifiques du public visé. Pour être applicable à plus grande échelle, l'approche doit mettre l'accent sur les investissements ainsi que sur le renforcement des institutions qui aident ce public à analyser les possibilités et à faire des choix, tout en établissant des liens durables avec les marchés d'intrants et de produits ainsi qu'avec les prestataires de services et les investisseurs privés.
- Les efforts de développement à l'initiative des communautés visant à renforcer les capacités locales et les mécanismes de coordination ne sont pas viables s'ils ne s'inscrivent pas dans un projet plus vaste de décentralisation des institutions. Afin de renforcer l'impact obtenu dans les domaines spécifiques pour lesquels le FIDA dispose d'un avantage comparatif (développement des entreprises rurales, filières agricoles et finance rurale), l'appui du FIDA à la décentralisation devrait mettre l'accent sur le renforcement des capacités au niveau des districts et des communautés dans ces domaines.
- L'assistance technique doit être renforcée pour garantir la qualité et mettre l'accent sur les effets produits pendant toute la durée de la mise en œuvre; elle doit notamment concerner la gestion du programme, les partenaires d'exécution, et les services apportés aux populations visées et à leurs organisations, afin d'atténuer les risques liés à la production et les risques commerciaux.
- La participation effective des organisations paysannes et le soutien qui leur est apporté passent par une supervision technique et un appui à l'exécution attentifs pour assurer leur autonomisation et leur transformation en entités commerciales durables et crédibles. D'autres analyses devraient porter sur la durée des contacts avec les agents de facilitation et la qualité du soutien apporté par les agents de vulgarisation – afin de répondre à leurs besoins d'assistance technique en fonction d'objectifs clairs.
- Le dynamisme du développement du secteur et l'évolution de la situation et des perspectives montrent qu'il est nécessaire de s'engager à plus long terme, de faire preuve d'une souplesse accrue et de mettre l'accent sur une participation beaucoup plus importante du secteur privé à la prestation de services au public visé. Pour accélérer l'apprentissage et affiner sans cesse les instruments d'exécution du programme, une approche plus souple doit s'appuyer sur des systèmes de S&E solides.
- Il est possible de procéder à une application à plus grande échelle plus systématique dans le cadre d'un engagement à long terme – pour assurer la fluidité de la transition entre les phases du programme et mettre à profit les capacités et la dynamique qui se sont développées.

IV. Cadre stratégique du FIDA pour le pays

A. Avantage comparatif du FIDA

30. Le FIDA a acquis de l'expérience au Ghana et à l'échelle mondiale en matière de développement des éléments suivants: i) filières agricoles favorables aux pauvres; ii) finance rurale et agricole; et iii) entreprises rurales et création d'emplois, souvent dans des régions très reculées et défavorisées. Il pourrait exploiter l'avantage comparatif dont il dispose en sa qualité d'institution de financement de programmes publics dans le cadre d'un engagement à plus long terme visant à diffuser le développement institutionnel au niveau local et à celui des districts afin de fournir

une structure d'appui efficace aux petits agriculteurs et aux entrepreneurs ruraux, dans l'optique d'une croissance tirée par le secteur privé.

B. Objectifs stratégiques

31. Le soutien du FIDA correspond aux deux axes du GSGDA: i) accélération de la modernisation agricole et gestion durable des ressources naturelles; et ii) amélioration de la compétitivité du secteur privé ghanéen. Il concorde avec les programmes du METASIP concernant la sécurité alimentaire, la croissance et les revenus, l'accès aux marchés, la gestion durable des ressources, les sciences et technologies et la coordination institutionnelle. Le soutien du FIDA à ces programmes sera déterminé en fonction de son mandat, à savoir la réduction de la pauvreté rurale et, en application de ce principe, il sera axé sur les deux grands objectifs stratégiques exposés ci-après.
32. **Objectif stratégique 1.** Les petites entreprises agricoles et extra-agricoles ont accès aux marchés et à des technologies adaptées, ce qui leur permet d'améliorer leur durabilité sur les plans commercial et environnemental dans le cadre des filières agricoles. Sur la base d'approches participatives intégratrices favorisant les pauvres et la participation équitable des deux sexes, la grande priorité stratégique restera de relier les marchés urbains et ruraux de manière à transformer l'agriculture de subsistance traditionnelle en une agriculture axée sur le marché. Lorsqu'il existe des débouchés spécifiques, l'implantation sur les marchés régionaux et internationaux sera visée à titre expérimental. Cet objectif sera mis en œuvre de façon à obtenir deux grands résultats: i) les petites entreprises rurales ont accès à des techniques agricoles améliorées qui leur permettent d'accroître leur compétitivité et leur viabilité; et ii) elles adoptent des modes d'organisation efficaces de façon à accéder à des marchés compétitifs d'intrants et de produits agricoles, auxquels elles participent de façon rentable.
33. Si le principal défi reste d'accroître la compétitivité des petits producteurs – il s'agit de renforcer leur capacité à répondre à la demande du marché en fournissant en temps opportun la quantité voulue de produits de qualité –, l'accent sera placé sur les technologies qui permettent: i) de réduire le coût unitaire de production; et ii) d'accroître la viabilité écologique et la capacité de résistance au changement climatique, compte tenu notamment de la forte variabilité des précipitations, en particulier dans la partie nord du pays. Ces résultats seront obtenus par la promotion de technologies adaptées, incluant l'agriculture de conservation, les systèmes agroforestiers, l'irrigation, l'amélioration des semences et des intrants, et par l'assistance technique, dans le cadre de partenariats entre les agrégateurs ou les acheteurs contractuels, les services publics de vulgarisation et les négociants en intrants. Un effort particulier sera fait pour appuyer le programme mis en place par le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture à l'intention des jeunes agriculteurs, cette collaboration ayant surtout pour objet d'en accroître la durabilité en faisant appel à des services et à un financement privés. Une attention particulière sera accordée à l'élaboration de partenariats de cofinancement efficaces pour améliorer l'investissement dans les infrastructures de production, surtout dans la partie nord du pays.
34. Pour renforcer le partenariat avec le secteur privé, des analyses d'investissement seront réalisées afin de mettre en évidence la rentabilité et le profil de risque d'un engagement, et des biens et services collectifs (infrastructures, soutien aux organisations paysannes, assistance technique) seront mis en place de manière à élaborer avec les investisseurs intéressés un schéma de développement attractif. Pour établir des liens commerciaux solides, durables et avantageux pour toutes les parties entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs des filières appuyées, le programme mettra sur les accords contractuels, le renforcement de la collaboration, la confiance et la transparence et intégrera des mécanismes visant à atténuer et gérer les risques. Les systèmes de sous-traitance et diverses formes d'organismes interprofessionnels (comités chargés des filières à l'échelon des districts) font figure

de modèles institutionnels permettant de relier les petits agriculteurs aux marchés dans le cadre d'accords intégrant l'accès à la finance, aux intrants et à l'assistance technique. Pour lutter contre les pertes après récolte à différents stades (manutention, transformation, stockage, etc.) le programme s'attachera à mettre en place des infrastructures et des technologies adaptées, à renforcer les capacités et à améliorer la logistique à tous les stades des filières.

35. La concertation visera essentiellement à : i) éliminer les obstacles à l'investissement privé et fournir des incitations (marchés transparents, discipline financière et subventions judicieuses); ii) investir dans les infrastructures de production, plus particulièrement dans la région du Haut Ghana occidental; iii) garantir une concurrence équitable en assurant la transparence de la réglementation et de la communication, et en mettant en place des incitations et des mesures de réduction des risques pour l'investissement privé; iv) renforcer le rôle des acteurs privés dans la prestation de services, incluant l'assistance technique, la production de semences, le commerce d'intrants et la finance; et v) renforcer les organisations paysannes de façon qu'elles fournissent à leurs membres des services efficaces et compétitifs, et renforcer leurs capacités à plaider leur cause et à les représenter dans les espaces de concertation à l'échelle locale.
36. **Objectif stratégique 2.** Les entreprises agricoles et extra-agricoles ont accès à des services efficaces et durables de façon à renforcer leurs capacités, leurs compétences et leurs actifs financiers. Cette stratégie de portée nationale vise à obtenir deux principaux résultats: i) les petites entreprises rurales ont accès à des services financiers appropriés et durables; et ii) elles se multiplient, leurs recettes et bénéfices cumulés augmentent, et des emplois sont créés.
37. Pour atteindre le premier objectif, le FIDA continuera d'appuyer les politiques en faveur des institutions de finance rurale et le renforcement de leurs capacités. Le soutien sera axé sur le renforcement des capacités des institutions de finance rurale (et de leur performance) pour accroître leur durabilité et leur rayon d'action, renforcer leurs liens avec les filières, et les mettre au service de la population rurale concernée en favorisant un système financier accessible à tous, tout en mettant l'accent sur des pratiques responsables et une saine concurrence. Les populations pauvres ont besoin de systèmes de paiement peu coûteux pour les envois de fonds, de produits d'épargne et d'assurance, ainsi que de prêts fondés sur la trésorerie. Le FIDA soutiendra l'innovation pour approfondir et élargir l'offre de services financiers tout en réduisant les coûts de transaction. Les organisations faïtières seront renforcées pour fournir un soutien aux institutions de finance rurale et pour améliorer la gouvernance, le suivi et la communication d'informations. Une attention particulière sera en outre accordée au renforcement de l'environnement réglementaire des institutions de finance rurale, des caisses de crédit mutuel et des autres institutions de microfinancement qui commencent à apparaître. Ces activités, qui s'appuient sur une approche systémique, fournissent des incitations au regroupement, au développement institutionnel et à la concertation sur les bonnes pratiques dans le secteur de la finance rurale. Les approches novatrices à l'égard du financement des filières seront évaluées en vue de leur application à plus grande échelle. La collaboration sera renforcée avec la Société financière internationale (SFI), l'IDA, l'Autorité de crédit au développement de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA), l'Agence allemande de coopération internationale, et l'Institut allemand de crédit pour la reconstruction (KfW) pour soutenir la création de mécanismes d'atténuation des risques qui permettront aux banques commerciales et autres institutions financières de diversifier leurs activités en faveur de l'agriculture, en proposant notamment des incitations et des instruments de compensation, comme des garanties partielles, des produits de crédit-bail et d'assurance comme l'assurance indexée contre les intempéries. Parallèlement, il est prévu d'aider les

petites entreprises agricoles et extra-agricoles à se familiariser avec la "culture bancaire" en les sensibilisant aux principes de la finance et à l'épargne.

38. Le deuxième résultat attendu dans le cadre de cet objectif est la multiplication des petites entreprises rurales et l'augmentation de leurs recettes et bénéfices cumulés ainsi que leur capacité à créer des emplois décents. Un modèle de développement des PME au niveau du district est expérimenté depuis 1995 dans le cadre du REP. Ce modèle repose sur les trois piliers suivants: i) accès aux services de développement des entreprises grâce aux centres de conseils aux entreprises au niveau du district; ii) transfert de technologies par une formation aux compétences techniques assortie de démonstrations, dispensées essentiellement par des centres de technologies ruraux, qui couvrent généralement trois districts; et iii) accès des PME à la finance rurale en établissant des liens avec les institutions financières participantes. Le FIDA aidera le gouvernement à: i) poursuivre la mise en place d'un dispositif de soutien axé sur la demande du secteur des PME dans les systèmes institutionnels publics et privés à l'échelle du district, de la région et du pays; ii) reproduire les centres de conseils aux entreprises à l'échelle nationale; iii) favoriser de nouveaux gains d'efficacité dans le modèle de centres de conseils aux entreprises/centres de technologies ruraux; iv) faciliter la poursuite de l'accès au financement des PME déjà desservies et élargir encore l'accès dans les nouveaux districts, en s'attachant plus particulièrement à soutenir les entreprises créées par des associations de femmes rurales et à aider les jeunes à démarrer; et v) développer des synergies avec d'autres initiatives dans le domaine de la formation professionnelle et du développement de filières agricoles.

C. Perspectives d'innovation

39. L'appui du FIDA au Ghana consiste essentiellement à mettre au point des modèles pour permettre aux petits entrepreneurs ruraux de lever les contraintes qui pèsent sur leurs actifs et de devenir des acteurs plus compétitifs dans l'économie rurale. La planification détaillée, la mise à l'essai, le S&E des résultats financiers, économiques et environnementaux font partie intégrante de l'approche qui permet de passer à une reproduction à grande échelle réussie. Les centres de conseils aux entreprises encouragés par le REP démontrent que l'assimilation des enseignements et le perfectionnement du modèle ont permis de mettre en place au niveau du district des structures qui peuvent être reproduites à plus grande échelle. Les perspectives d'amélioration et d'amplification dans le cadre du présent COSOP sont présentées ci-après.
- Des comités chargés des filières à l'échelon des districts et des mécanismes de production agricole en sous-traitance favorisant des relations commerciales stables et transparentes qui permettront d'améliorer la logistique, le calendrier d'exécution et la confiance de manière à réduire les risques et les coûts de transaction. L'intégration des services financiers et de l'assistance technique privée dans les relations d'affaires entre ces acteurs est nouvelle au Ghana. Ces modèles institutionnels doivent être affinés pour parvenir à des investissements équilibrés qui répondent à la nécessité d'améliorer la productivité agricole en apportant des financements et un potentiel de commercialisation à la hauteur de cette ambition dans toute la filière.
 - Des techniques améliorées, incluant les variétés améliorées, la lutte biologique contre les ravageurs et les techniques d'irrigation permettant aux agriculteurs d'accroître leur productivité et leurs revenus, et des créneaux commerciaux novateurs (maïs vert de contre-saison, courge musquée) ainsi que des techniques perfectionnées de transformation des racines et tubercules visant à améliorer la qualité, l'efficacité et la rentabilité pour les entreprises locales de transformation qui participent aux filières agricoles.
 - Des modèles de finance agricole visant en particulier à associer les produits financiers et l'assistance technique, les produits d'assurance ainsi que les fonds de garantie et les fonds de capital-risque.

40. Pour réunir les conditions en matière de connaissances, d'institutions, de finance, d'action et de politique qui permettront d'amplifier les activités et de créer des synergies, il est indispensable de renforcer les liens techniques entre les partenaires d'exécution et les hauts responsables, et il faut que le bureau de pays du FIDA prenne l'initiative d'élargir les partenariats pour l'apprentissage, la mutualisation et la concertation.

D. Stratégie de ciblage

41. Le programme continuera de mettre l'accent sur les petits exploitants, et surtout ceux qui pratiquent une agriculture de subsistance et les populations rurales pauvres en ressources, y compris les femmes et en particulier les jeunes qui vivent en milieu rural, qui se verront offrir un soutien associant compétences techniques, gestion des activités, matériel et accès au financement afin d'exploiter les possibilités d'activités qui s'offrent à eux au sein de leur communauté. Le choix des produits de base et des perspectives d'activités rémunératrices qui recevront un appui sera arrêté en fonction de l'intérêt qu'ils présentent en termes de moyens de subsistance des groupes cibles du FIDA. Les centres de conseils aux entreprises seront en mesure d'aider le public visé à prendre des décisions pratiques concernant leurs activités rémunératrices sur la base des perspectives locales et de leurs centres d'intérêt et compétences. Cela veut dire que les interventions du FIDA continueront de donner la priorité aux populations pauvres animées par l'esprit d'entreprise en suivant des approches impulsées par la demande. L'autociblage sera assuré en mettant en avant les compétences, activités, technologies et interventions qui revêtent un intérêt prioritaire pour ces groupes cibles. Des efforts seront faits pour assurer la transparence des processus utilisés.
42. Des approches participatives consistant à répondre à la demande de la communauté/du groupe cible et un travail d'analyse et de planification tenant compte de la problématique hommes-femmes permettront d'assurer une stratégie de ciblage favorisant l'intégration et de sélectionner les priorités d'investissement en fonction de la demande du marché et des possibilités de partenariats public-privé. Dans le cadre de chaque programme, un suivi et une analyse des résultats ventilés par sexe seront effectués et viendront alimenter les mises à jour périodiques des plans d'action pour la parité entre les sexes de façon à assurer l'intégration des femmes pendant toute la période d'exécution.
43. Sur la base de la recommandation formulée à l'issue de l'EPP, on veillera à ménager un équilibre entre le soutien d'une intervention à l'échelle du secteur au niveau national – pour susciter une amplification des réformes institutionnelles – et le ciblage géographique de la pauvreté rurale. Une attention particulière sera accordée à la partie nord du pays, plus particulièrement aux régions du Haut Ghana oriental et du Haut Ghana occidental, où des taux élevés de pauvreté ont persisté au cours des dernières décennies.

E. Articulation au niveau des politiques

44. Le soutien apporté par le FIDA sur le plan des politiques suivra une double approche ciblée, de manière à créer des synergies entre l'investissement et une participation plus directe à l'élaboration des politiques. Le FIDA aidera les organismes d'exécution à améliorer l'apprentissage et la gestion des savoirs sur la base des enseignements dégagés sur le terrain et à doter les organisations de producteurs et associations professionnelles des capacités nécessaires pour défendre les intérêts de leurs membres. Parallèlement, il aidera directement le gouvernement à élaborer son programme d'action dans le cadre du groupe de travail du secteur agricole et d'autres groupes de travail, des examens sectoriels conjoints, du forum sur la finance rurale et la microfinance du Ghana et des processus existants pilotés par le gouvernement en partenariat avec d'autres donateurs et le système des Nations Unies. Une attention particulière sera accordée au renforcement des liens avec les milieux d'affaires, dont les banques, les représentants des entreprises du secteur

privé et les organisations de producteurs et associations professionnelles. Par ailleurs, le bureau de pays du FIDA renforcera le dialogue avec le comité directeur et le secrétariat du METASIP ainsi qu'avec la commission parlementaire restreinte sur l'agriculture.

45. À court et moyen termes, le FIDA: i) contribuera à élaborer une politique en matière d'intrants agricoles reposant sur le principe de la compétitivité sur les marchés d'intrants; ii) appuiera la promotion de pratiques durables de gestion des ressources naturelles; iii) plaidera en faveur d'investissements ciblés dans les infrastructures rurales; iv) appuiera l'intégration et l'ancrage institutionnel des comités chargés des filières constitués à l'initiative du secteur privé, et d'autres mécanismes qui stabilisent les liens entre les opérateurs des filières; et v) aidera le Conseil ghanéen de normalisation à renforcer ses capacités en matière de certification des produits à valeur marchande élevée, lorsqu'il y aura des perspectives de débouchés sur les marchés régionaux ou internationaux. Dans le contexte du PDDAA, et en collaboration avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), le FIDA: vi) aidera le comité directeur du METASIP et le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture à renforcer le SAKSS de façon à en faire un outil d'analyse et de gestion des savoirs efficace permettant de fonder les décisions sur des éléments probants et d'y associer les représentants du secteur privé et des organisations paysannes. S'agissant de la finance rurale, la concertation avec le Ministère des finances et de la planification économique et la Banque du Ghana viseront à: vii) intégrer les organisations faitières dans un système financier plus ouvert; viii) renforcer le régime réglementaire applicable aux institutions de finance rurale et à la microfinance; et ix) réduire au minimum les incohérences entre les programmes de prêts de l'État et les politiques de développement du secteur financier afin de réduire les distorsions des marchés financiers et de gérer les attentes des bénéficiaires/clients. L'appui institutionnel et la concertation quant au développement des entreprises rurales: x) mettront l'accent sur le renforcement institutionnel du NBSSI et de la fondation GRATIS.

V. Gestion du programme

A. Gestion du COSOP

46. L'équipe de gestion du programme de pays (EGPP) dirigera l'examen annuel du COSOP. Plusieurs instruments seront utilisés pour le suivi de l'exécution du COSOP, et notamment: i) le cadre de mesure des résultats du COSOP et les rapports établis dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); ii) les rapports des missions de supervision et d'appui à l'exécution et autres rapports; iii) les examens et enquêtes effectués dans le cadre des programmes; et iv) les études thématiques. L'EGPP organisera des réunions d'examen annuelles qui alimenteront la procédure d'examen des programmes. Elle participera en outre aux missions de supervision et d'appui à l'exécution et sera invitée à la réunion consacrée à la récapitulation des constats et conclusions de chaque mission.
47. Les données de référence et les objectifs chiffrés du cadre de gestion des résultats seront contrôlés et ajustés sur la base des enquêtes réalisées dans le cadre des programmes, vérifiées par recoupement avec les sources secondaires disponibles. Un examen à mi-parcours mené conjointement par le gouvernement et le FIDA sera organisé en 2015/2016 pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme de pays du FIDA et apporter au COSOP tous les ajustements nécessaires.

B. Gestion du programme de pays

48. Le COSOP sera géré par l'équipe de pays resserrée, constituée de l'équipe du bureau de pays du FIDA, des coordonnateurs de programmes et projets et des représentants des organismes publics partenaires (Ministère des finances et de la planification économique, Ministère de l'alimentation et de l'agriculture, Ministère du

commerce et de l'industrie et Ministère des collectivités territoriales et du développement rural). Lorsque ce sera nécessaire, l'équipe fera appel à d'autres partenaires (organisations paysannes et autres représentants du secteur privé, prestataires de services, société civile, instituts de recherche et partenaires d'exécution et de développement).

49. L'EGPP, composée de l'équipe de pays resserrée et des représentants des organisations paysannes, du secteur privé, des instituts de recherche, de la société civile et des administrations de district, continuera de se réunir régulièrement pour formuler des avis et des orientations sur l'exécution du programme. Le bureau de pays, ainsi que le bureau de coordination des donateurs du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture, le fonctionnaire responsable désigné par le Ministère des finances et de la planification économique et les coordonnateurs de programme seront chargés: i) d'assurer une communication régulière entre le FIDA, les organismes d'État et les partenaires concernés; ii) de coordonner les activités de supervision et d'appui à l'exécution des opérations financées par le FIDA; iii) de faciliter le partage des informations et des enseignements tirés des activités appuyées par le FIDA; et iv) d'identifier les perspectives d'innovation et d'application à plus grande échelle et d'établir des partenariats stratégiques.
50. L'EGPP évaluera régulièrement l'efficacité et l'efficience de la conception et de l'exécution des programmes. Ses membres s'appliqueront à renforcer la coordination afin d'optimiser la complémentarité et l'efficience des interventions du programme et de faciliter la collaboration entre les divers organismes d'exécution.

C. Partenariats

51. La mise en place d'un bureau de pays et le détachement d'un chargé de programme de pays ont permis de renforcer sensiblement le partenariat du FIDA avec les organismes publics, les organisations de la société civile, les organisations paysannes, les partenaires de développement, les entreprises du secteur privé, les milieux universitaires et les instituts de recherche. Le FIDA participe désormais à la concertation, à la gestion des savoirs et au renforcement des liens avec les programmes appuyés par d'autres partenaires de développement. Ces programmes seront poursuivis de façon à exploiter les possibilités d'harmonisation et d'application à plus grande échelle. S'il existe déjà des liens avec le système national de recherche agricole dans le cadre des programmes, le FIDA élargira et consolidera ses relations avec les instituts de recherche dans le domaine social et économique pour renforcer l'analyse et l'apprentissage fondé sur des éléments probants, à l'appui de l'innovation et de l'application à plus grande échelle.
52. Comme indiqué dans d'autres sections, le resserrement des partenariats fait partie intégrante de l'action du FIDA au Ghana; des partenariats sont notamment noués avec le secteur privé, y compris les organisations de producteurs et les associations professionnelles à différents niveaux, les organisations faïtières des institutions financières et les organisations ou représentants du secteur des entreprises. Les associations et les plateformes nationales des organisations paysannes seront encouragées à participer à la concertation. Pour défendre la cause du groupe qu'elles représentent, elles doivent cependant se rapprocher de leurs membres et renforcer leurs capacités sur le plan technique.
53. En ce qui concerne les relations entre donateurs et partenaires de développement, les principaux partenariats et les domaines de collaboration au niveau du pays sont indiqués à l'appendice VII.

D. Gestion des savoirs et communication

54. La complexité des défis auxquels sont confrontés les groupes cibles du FIDA appelle des innovations et une gestion évolutive reposant sur un processus permanent d'apprentissage et de partage des savoirs. Le FIDA continuera de jouer le rôle d'espace d'échange entre les professionnels qui interviennent au Ghana et les

instances internationales, d'organiser des visites d'échange, surtout dans le domaine du développement des filières et de la collaboration fructueuse avec le secteur privé, de financer des formations à l'intention du personnel des programmes, ministères, départements et organismes, d'organiser des ateliers et des sessions de formation et de mobiliser l'assistance technique nationale, régionale et internationale. L'EGPP s'appliquera en particulier à recenser, documenter, analyser et partager les innovations performantes et à en encourager la reproduction.

55. La gestion des savoirs et l'innovation jouent un rôle central dans le programme d'application à plus grande échelle du FIDA. Les systèmes de S&E seront renforcés pour mettre l'accent sur les résultats et fournir des mécanismes d'évaluation et d'apprentissage efficaces s'appuyant sur la collecte rigoureuse des données et sur des éléments scientifiquement validés, pour affiner les modèles élaborés dans le cadre du programme et permettre leur formalisation afin qu'ils se prêtent à une application systématique à plus grande échelle. La gestion des savoirs est en outre au centre de l'action du FIDA en matière de partenariat et de concertation.

E. Cadre de financement SAFF

56. Le présent COSOP couvrira deux cycles du SAFF: 2013-2015 et 2016-2018. Quand bien même l'allocation au titre du SAFF sera complétée par des ressources supplémentaires (à savoir 10 millions d'USD au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP]), il est essentiel d'améliorer le score obtenu par le programme de pays pour les critères relatifs à la performance d'exécution et au secteur politique. Cet objectif sera atteint en engageant des réformes du cadre institutionnel et réglementaire – et grâce aux progrès constants accomplis par le Ghana pour accéder au statut de pays à revenu intermédiaire à part entière et à la diminution progressive de l'aide publique au développement.

Tableau 1
Calcul de l'allocation SAFF pour la première année du COSOP

<i>Indicateurs</i>		<i>COSOP Année 1</i>
Notes évaluant le secteur rural		
A i)	Dispositif politique et juridique encadrant les organisations rurales	4,25
A ii)	Dialogue entre le gouvernement et les organisations rurales	4,00
B i)	Accès à la terre	3,50
B ii)	Accès à l'eau à usage agricole	4,00
B iii)	Accès aux services de recherche et de vulgarisation agricoles	4,00
C i)	Conditions propices au développement des services financiers ruraux	4,25
C ii)	Climat des investissements pour les entreprises rurales	4,50
C iii)	Accès aux marchés des intrants et des produits agricoles	4,50
D i)	Accès à l'éducation dans les zones rurales	4,50
D ii)	Représentation	4,00
E i)	Affectation et gestion des fonds publics en faveur du développement rural	3,75
E ii)	Obligation redditionnelle, transparence et corruption dans les zones rurales	4,00
	Moyenne des notes cumulées	4,10
	Note des projets à risque (PAR)	5,00
	Note d'évaluation des politiques et institutions nationales	3,88
	Allocation annuelle estimative (en millions de dollars des États-Unis)	13,5

Tableau 2

Relations entre les indicateurs de performance et la note du pays

<i>Scénario de financement</i>	<i>Note PAR (+/-1)</i>	<i>Note de performance du secteur rural (+/-0,3)</i>	<i>Variation en pourcentage du score SAFR du pays par rapport au scénario de base</i>
Hypothèse basse	4	3,8	-21%
Hypothèse de base	5	4,10	0%
Hypothèse haute	6	4,40	24%

F. Risques et gestion des risques

57. Au cours de la période couverte par le présent COSOP, il sera nécessaire de gérer les risques et d'appliquer les stratégies d'atténuation comme suit: i) les risques climatiques seront gérés en aidant les agriculteurs et autres entrepreneurs ruraux à bien gérer les ressources naturelles, à préserver la biodiversité, à promouvoir les systèmes reposant sur un travail superficiel du sol et les systèmes agroforestiers et à adopter d'autres mesures d'adaptation susceptibles d'accroître les recettes; ii) l'impact négatif des chocs macroéconomiques sera atténué en diversifiant les activités agricoles et les moyens de subsistance; et iii) le risque que les incohérences entre les politiques et les programmes aient des effets négatifs sur la prise de décision des entrepreneurs sera atténué grâce à la concertation avec d'autres parties prenantes (organisations paysannes, partenaires de développement, organisations non gouvernementales et secteur privé) axée sur des systèmes d'incitation (subventions) et les marchés.
58. Les risques spécifiques au programme de pays sont les suivants: iv) risque de transition trop lente d'un programme induit par l'offre à un programme induit par la demande, surtout dans le secteur de l'agriculture, ce risque étant atténué par un S&E attentif et un appui à l'exécution apporté par des spécialistes ayant l'expérience du secteur privé, ainsi que par des visites croisées visant à dégager les enseignements de programmes menés à bien dans d'autres pays; v) capacités de S&E insuffisantes, ce risque étant atténué grâce à l'assistance technique et l'établissement de partenariats avec des instituts de recherche compétents ainsi que par l'appui apporté au programme SAKSS; et vi) insuffisance des capacités d'exécution au niveau local, que pallieront la participation accrue d'opérateurs privés à l'assistance technique et le renforcement institutionnel au niveau des districts.
59. En raison des objectifs d'application à plus grande échelle et d'intégration institutionnelle, les risques associés au vii) cadre de la politique de décentralisation seront atténués par un renforcement de la participation et de l'appui au niveau local. La tendance à viii) une phase de démarrage prolongée et aux retards importants dans l'exécution des projets et programmes du FIDA sera atténuée par une participation à plus long terme dans le cadre de programmes dotés d'équipes d'exécution bien établies qui prennent part à la conception.

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:

Date	Milestone
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 th session of IFAD's EB for review and information

Country economic background

Land area (km² thousand) 2010 1/	227.54	GNI per capita (USD) 2010 1/	1 250
Total population (million) 2010 1/	24.39	GDP per capita growth (annual%) 2010 1/	5
Population density (people per km²) 2010 1/	107	Inflation, consumer prices (annual%) 2010 1/	11
Local currency Ghana Cedi (GHS)		Exchange rate: USD 1 = GHS	
Social Indicators		Economic Indicators	
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		
Total labour force (million) 2010 1/	10.37	Sectoral distribution of GDP 2010 1/	
Female labour force as% of total 2010 1/	48	% agriculture	30
		% industry	19
		% manufacturing	7
		% services	51
Education		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
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
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
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as% of GDP) 2010 1/	n/a	before official transfers 2010 1/	-5 022
Physicians (per thousand people) 2010 1/	0	after official transfers 2010 1/	-2 700
Population using improved water sources (%) 2010 1/	86	Foreign direct investment, net 2010 1/	2 527
Population using adequate sanitation facilities (%) 2010 1/	14		
Agriculture and Food		Government Finance	
Food imports (% of merchandise imports) 2010 1/	15	Cash surplus/deficit (as% of GDP) 2010 1/	n/a
Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land) 2010 1/	n/a	Total expense (% of GDP) a/ 2010 1/	n/a
Food production index (2004-2006=100) 2010 1/	n/a	Present value of external debt (as% of GNI) 2010 1/	18
Cereal yield (kg per ha) 2010 1/	1 814	Total debt service (% of GNI) 2010 1/	1
Land Use		Lending interest rate (%) 2010 1/	n/a
Arable land as% of land area 2010 1/	n/a	Deposit interest rate (%) 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"	SO 1: 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	Outcome 1: Smallholder farmers have access to improved agricultural technologies which increase their competitiveness and sustainability METASIP Programme 1: Food security and emergency preparedness <ul style="list-style-type: none"> - Post-harvest losses reduced from ...% to ...% (by crop) METASIP Programme 4: Sustainable management of land and environment <ul style="list-style-type: none"> - # farmers have adopted sustainable resource management practices METASIP Programme 5: Science and technology applied in food and agriculture development <ul style="list-style-type: none"> - Ratio between revenue and production cost increased by 25% - Productivity per hectare increased by ..% (by crop) 	<ul style="list-style-type: none"> - 40 000 targeted farmers/processors reduced their production costs per unit of output by 25% by 2015 - 10 000 targeted farmers use improved seeds/ inputs and benefit from effective TA by 2015 - Profitable production of crops under irrigation increased by 2 500 ha by 2015 - 5 000 targeted farmers (by gender) have adopted environmentally sustainable technologies, adapted to climate change by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Climate change and sustainable resource management mainstreamed in agricultural extension system
		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 METASIP Programme 2: Increased growths in incomes <ul style="list-style-type: none"> - Farmers income increased by #% METASIP Programme 3: Increased competitiveness and enhanced integration into domestic and international markets <ul style="list-style-type: none"> - # tons of crops (by crop) aggregated through private off-takers METASIP Programme 6: Improved institutional coordination <ul style="list-style-type: none"> - # farmers effectively linked to apex organizations 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume of commodities marketed by targeted farmers increases by 30% by 2015 - 20 000 farmers own FBOs with credibility to monitor members' activities and cost-effective services enhancing their profitability by 2015 - 2 000 FBOs participate in Public-Private Partnerships by 2015; - 40 000 farmers are linked to markets through contracts facilitated by the DVCCs or SPVs 	<ul style="list-style-type: none"> - District Value Chain Committees mainstreamed to facilitate VC linkages at District level - Commodity chain leadership through apex bodies - Transparent, inclusive, evidence-based policy formulation process based on quality data and sound evidence, i.e. SAKSS
Enhancing competitiveness of Ghana's Private Sector	SO 2: Small farm and off-farm enterprises have access to efficient and sustainable services to strengthen their capacity, skills and financial assets	Outcome 3. The access of smallholder farmers and small and micro entrepreneurs to appropriate financial services is enhanced <ul style="list-style-type: none"> - # of targeted rural enterprises (farmers and SMEs) who have access to financial services (operate a loans/ saving account) - Agricultural lending increased by ...% - Portfolio at Risk (NPL30+written off-loans<5%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Financial data available for key value chains of 5 commodities (financial overlays) by 2013, 10 by 2014 - 20 000 members of targeted FBOs have accessed appropriate financial services - Term lending by participating financial institutions has increased by 30% with PAR <5% by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Financial sector reform/ liberalization fostering competition resulting in interest rates reduction - Credit programs consistent with financial sector policies, to reduce distortions and clients' expectations.
		Outcome 4: The number of rural small and microenterprises that generate profit, growth and employment opportunities is increased <ul style="list-style-type: none"> - # enterprises in operation after 3 years (sustainability measure) - # enterprises graduating from survival to normal and rapid growth categories 	<ul style="list-style-type: none"> - At least 150 operational BACs by 2015 - 20 000 employment opportunities created (by gender & age)* by 2015 - 15 000 businesses created (by gender & age)* by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro-poor SME support institutions and policies in place

* Targets will be reviewed and completed as additional baseline data becomes available from on-going baseline surveys; this will include disaggregation by gender/crops

CPE agreement at completion point

Agreement at Completion Point¹

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 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.

¹The 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).

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 NRGF. As a follow-up, NRGF 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, NRGF 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)². 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

² http://www.ifad.org/gbdocs/repl/9/ii/ppt/business_model.pdf

expertise and analytical resources from within Ghana and the region as a whole, both for 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 NRGD and RTIMP, implemented by MOFA will be consolidated in one national programme. NRGD 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 (DCA); 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
Low Agricultural production and productivity	<ul style="list-style-type: none"> • Small scale farmers (crops and horticulture) • Women processors • Livestock farmers 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficient water utilization • Declining soil fertility and poor soil management • High pressure on land resources and deforestation (due to population pressure, overgrazing, bushfires, inappropriate farming systems) • Low crop yields and extensive livestock systems • Production largely aimed at subsistence • Low land and labour productivity • Low yielding plant varieties and animal breeds • Pests and diseases incidence • Dry season shortage of pasture and water • Poor livestock housing, nutrition and health • Limited access to remunerative markets • Failed input markets and volatile output markets • Inadequate promotion of primary value-addition and agro-processing strategies • Poor market prices for unprocessed primary farm produce 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoting small-scale water management systems • Promoting community water retention and irrigation systems and capacity building on operation and maintenance • Promoting water harvesting among households in rural communities • Improving crop production and protection to enhance productivity • Developing and promoting improved crop varieties and animal breeds • Promote IPM principles for pests and diseases management • Promoting low-input, high-output technologies/innovations • Diversifying farming strategies to spread risks (including cash crops, drought resistant varieties and new cultivars) • Diffusion of improved livestock stock (guinea fowl, small ruminants) • Training and capacity building • Effective extension and business advisory services • Promoting dry season feed production, conservation and supplementary feeding (livestock) • Identification and organising for niche markets
Environmental degradation management	<ul style="list-style-type: none"> • Rural communities, • Small holder producers • Artisanal fishermen and women 	<ul style="list-style-type: none"> • Deforestation, • Land degradation • Climate change • Erosion and soil pollution • Bushfires and charcoal burning (fuel wood) • Mining (sand winning band surface mining) • Lack of environmental awareness • Poor institutional management • High exposure to climatic hazards (e.g. floods, drought); • Increased competition for land resources. • Biodiversity loss 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoting environmental protection and management • Promotion of conservation agriculture Especially, soil conservation practices. • Sensitization of rural communities and farmers on environmental degradation in relation to farming practices and climate change • Promotion of alternative energy source/power conservation technology • Enhancement of water conservation. • Promoting capacity building in using better soil and crop management practices and developing adapted technologies and inputs • Promoting sustainable systems for irrigation/improved water use and management • Promoting participatory management of natural resources • Effective enforcement and implementation of environmental regulations/laws • Rehabilitation of rural infrastructure (rural roads, potable water supply,
Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Rural communities 	<ul style="list-style-type: none"> • Poor (feeder) road networks 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitation of rural infrastructure (rural roads, potable water supply,

Priority Area Infrastructure	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
Agricultural and Rural savings and Credit (Microfinance)	<ul style="list-style-type: none"> • Smallholder farmers, producers • Traders, processors, service providers, women, youth 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadequate enabling conditions for banking services/development • Poor investment climate for rural businesses • Limited operation of Commercial banks in agricultural sector • Limited coverage of Rural Banks operations • Inadequate arrangements for agricultural input supplies • Poor credit access and management • Poor marketing arrangement and trade structures • Weak private sector linkages • High technical and credit risks • Inadequate or lack of collateral • Poor savings culture among small scale farmers and producers • Weak agricultural lending policy and strategies • Weak self-financing capacity of rural households 	<ul style="list-style-type: none"> power, education and health). • Mobilization of communities to support development and maintenance of rural infrastructure • Increased budgetary allocation for rural infrastructure • Improved governance • Enhancing planning and management capacity at MMDAs and Regional levels • Promoting farm gate storage and post-harvest management of farm produce through farmer groups and co-operatives • Promoting rural-based primary processing and marketing, through commodity groups/associations • Capacity building FBOs to access financial and marketing services • Capacity building of FBOs on savings and credit mobilization • Grant financing to capitalize FBOs (within a business context). • Mainstreaming of value chain processes among farmers • Improvement of rural banking infrastructure • Policy dialogue on agric financing and developing financing models and strategies • Improving production and marketing systems (pricing, market information) to limit technical and credit risks • Promotion of SPV model
Agricultural marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Small scale farmers and producers • Women processors and marketers • Input dealers • Service providers 	<ul style="list-style-type: none"> • Poor access to inputs and markets due to distance, limited transport opportunities • Limited market information and not easily accessible to small producers. • Poor product quality, often below that demanded, especially internationally • Policies/legislation not conducive to free, dynamic market and not supportive of 	<ul style="list-style-type: none"> • Improve roads network, transport services and local marketing facilities (via group/private sector) • Promote competition between traders and linkages between farmer groups/associations and buyers • Improve market information • Provide training/exposure on quality and packaging (as part of group activity)

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<ul style="list-style-type: none"> producers' associations Lack of harmonised policy and fragmentation of donor action in rural finance sector Limited availability, accessibility and risk of marketing credit High cost of rural financial services Segmented domestic markets and volatile prices Lack of commodity chain infrastructure enabling producers to meet commercial requirements Competition from imported products/foodstuffs Unfavourable policies on imports on staple foods Poor bargaining power of rural farmers Lack/inadequate buffer stocks High post-production losses 	<ul style="list-style-type: none"> Develop a strategic policy/legal framework and support innovative approaches in rural finance Facilitate greater outreach of banks/financial intermediaries and capacity build/support institutions Improve farmers access to credit (in conjunction with improved farming practices/technology) Incorporate financial awareness/control principles in farmer group training Develop and encourage agricultural marketing cooperatives Develop marketing chain between producers and consumers and appropriate commodity chain infrastructure Encourage the establishment of outgrower schemes between small farmers and private operators Encourage the creation of small processing units and use of equipment to improve labour productivity Improve value addition and post-harvest through cold storage
	<ul style="list-style-type: none"> Rural communities FBOs, MMDAs Private sector actors 	<ul style="list-style-type: none"> Weak producer groups due to economic individualism Producer organizations are project related and not sustainable Complex FBO registration regulation discourage small farmer producer groups Small rural producer groups in remote areas not attractive to financial and support services organizations Focus of NGOs and development partners on peri-urban producer groups Lack of literacy and language barrier discourage remote producer groups from accessing centralised public goods Women under-representation in producer groups Limited number of performing producer groups/organizations able to provide sustainable services to its members Low level of FBO structuring (lack of second-tier and upper levels organizations) Limited farmer groups participation in local and district governance Lack of linkages between central and local levels 	<ul style="list-style-type: none"> Promote FBO development and build institutional capacities to provide services to their members Promote participation of producers' organizations in consultation platforms at local/district/national level, and assist them in developing their own (policy) positions Encourage and strengthen FBOs and creation of commodity specific Interprofessional bodies

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promotion of selected value chains 2. Strengthening of private sector organizations 3. Improve service delivery of public sector institutions
KFW2	Outgrower and value chain fund (Successor of "Promotion of Perennial Crops")	Value Chain		<ol style="list-style-type: none"> 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.

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
AFD 4	Rubber Outgrower phase IV	Non Food Crops	Rubber	To promote rubber plantations at village level (10500 ha)	
AFD 5	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
AfDB 6	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
AfDB 8	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 well being of the peop	Production Development Infrastructure Development Institutional capacity Building Project Management
AfDB 9	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
CIDA 2	SFASDEP	Other		Implementation of the Food and Agriculture Sector Development Policy	Sector Budget Support
CIDA 4	Food Security Advisory Services	Capacity Building		Support to Government of Ghana's Food and Agriculture Sector Program (FASDEP)	Technical Assistance
CIDA 7	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	PPP, water/irrigation, investment promotion	support relevant components of METASIP	FASDEP and METASIP support

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
WB 3	Risk Management TA Program	Value chain	Risk management in agriculture	support METASIP component on value chain development	
WB 4	West Africa Agriculture Productivity Program	Research	West Africa regional plant technology development	Technology development and dissemination	
JICA 3	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
JICA 5	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.
JICA 6	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 Small-scale resource poor and food insecure farmers in the forest, transitional and savannah zones

Poverty Levels

- Poverty is high and sometimes at and below subsistence level.
- Lack of and limited access to land and productive assets
- Lack of off-farm income generating activities
- Limited social/public infrastructure
- Lack of access to financial services
- Low productivity of land and labour
- Low soil fertility and soil degradation
- Low and variable rainfall
- Failure to spread risk in cropping choices
- Limited access and inefficient use of water resources
- Insufficient marketing opportunities and low prices
- Small farm sizes
- Lack of appropriate processing skills
- Low levels of adoption of modernized technologies including mechanization, using mainly hand tools,
- High illiteracy rates among the poor, particularly among women and girls
- Climate variability and change
- Inadequate extension services
- High production and transaction costs

Coping Actions

- Limited shifting cultivation in forest zones to maximize labour productivity
- Rural-urban migration
- Use of traditional production and processing technologies
- Petty trading
- Dependence on remittances
- Dependence on food aid
- Extensive livestock production
- Subsistence agriculture

Priority needs

- Marketing opportunities and access
- Access to support services and inputs
- Access to water for agriculture
- Access to improve production and storage management systems
- Skills training and development
- Crop diversification
- Soil fertility improvement

Programme Response

- Focus of investments in the three northern regions, particularly Upper West and Upper East Regions
- Promotion of small scale water management systems
- Strengthening of FBOs to provide effective services to their members
- Enhance collaboration and trust to decrease transaction costs between value chain actors, by building institutions and transparent processes (inter-professional bodies)
- Enhancing the asset base of smallholder farmers
- Creating business and employment opportunities in agricultural value chains and other rural services
- Increase access to financial services through increasing outreach and sustainability of rural financial institutions
- Promotion of modernized technologies (conservation farming, agro-forestry systems, irrigation, improved seeds and inputs)
- Small-scale processing development

Rural unemployed youth (women and men)

- Poverty level is high
- Lack of remunerative agricultural activities and other employment opportunities
- Low level of education and employable skills

- Migration to do unskilled labour elsewhere
- Petty trading
- Casual labour in agriculture

- Access to information
- Skills training and development
- Access to land and financial services
- Business advisory services

- Provision of skills training and equipment through the BDS/RTFs
- Provision of business advisory services through BACs
- Provision of start-up kits for graduate apprentices

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