



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والسبعون

روما، 5-6 ديسمبر/كانون الأول 2001

### تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي

بشأن قرض مقترح تقديمه إلى

جمهورية غانا

من أجل

برنامج الحد من الفقر في المنطقة الشمالية



## المحتويات

iii	معدلات العملة
iii	الموازن والمقاييس
iv	خريطة منطقة البرنامج
vi	موجز القرض
vii	موجز البرنامج
1	الجزء الأول - الاقتصاد، والظروف القطاعية، واستراتيجية الصندوق
1	ألف - الاقتصاد والقطاع الزراعي
4	باء - الدروس المستفادة من تجربة الصندوق السابقة
4	جيم - استراتيجية الصندوق في تعاونه مع غانا
6	الجزء الثاني - البرنامج
6	ألف - منطقة البرنامج والمجموعة المستهدفة
7	باء - أهداف البرنامج ونطاقه
8	جيم - عناصر البرنامج
9	دال - التكاليف والتمويل
12	هاء - التوريد، والصراف، والحسابات ومراجعتها
13	واو - التنظيم والإدارة
14	زاي - المبررات الاقتصادية
15	حاء - المخاطر
16	طاء - الأثر البيئي
16	ياء - السمات الابتكارية
17	الجزء الثالث - الوثائق القانونية والسند القانوني
17	الجزء الرابع - التوصية
	الملحق
19	موجز الضمانات التكميلية المهمة المدرجة في اتفاقية القرض المتفاوض بشأنها

## APPENDIXES

الذيول

الصفحة

1	I. COUNTRY DATA	البيانات القطرية	الأول -
2	II. PREVIOUS IFAD LOANS IN GHANA	قروض الصندوق السابقة في غانا	الثاني -
3	III. LOGICAL FRAMEWORK	الإطار المنطقي	الثالث -
6	IV. COSTS AND FINANCING PLAN	التكاليف والخطة المالية	الرابع -
11	V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT	التنظيم والإدارة	الخامس -
13	VI. ORGANIZATIONAL CHART	الهيكل التنظيمي	السادس -



### معادلات العملة

سيدي	=	وحدة العملة
7 000 سيدي	=	1.00 دولار أمريكي
0.143 دولار أمريكي	=	1.000 سيدي

### الموازين والمقاييس

2.204 رطل	=	1 كيلو غرام
1 طن متري	=	1 000 كيلو غرام
0.62 ميل	=	1 كيلومتر
1.09 ياردة	=	1 متر
10.76 قدم مربع	=	1 متر مربع
0.405 هكتار	=	1 أكر
2.47 أكر	=	1 هكتار

### السنة المالية

### لحكومة جمهورية غانا

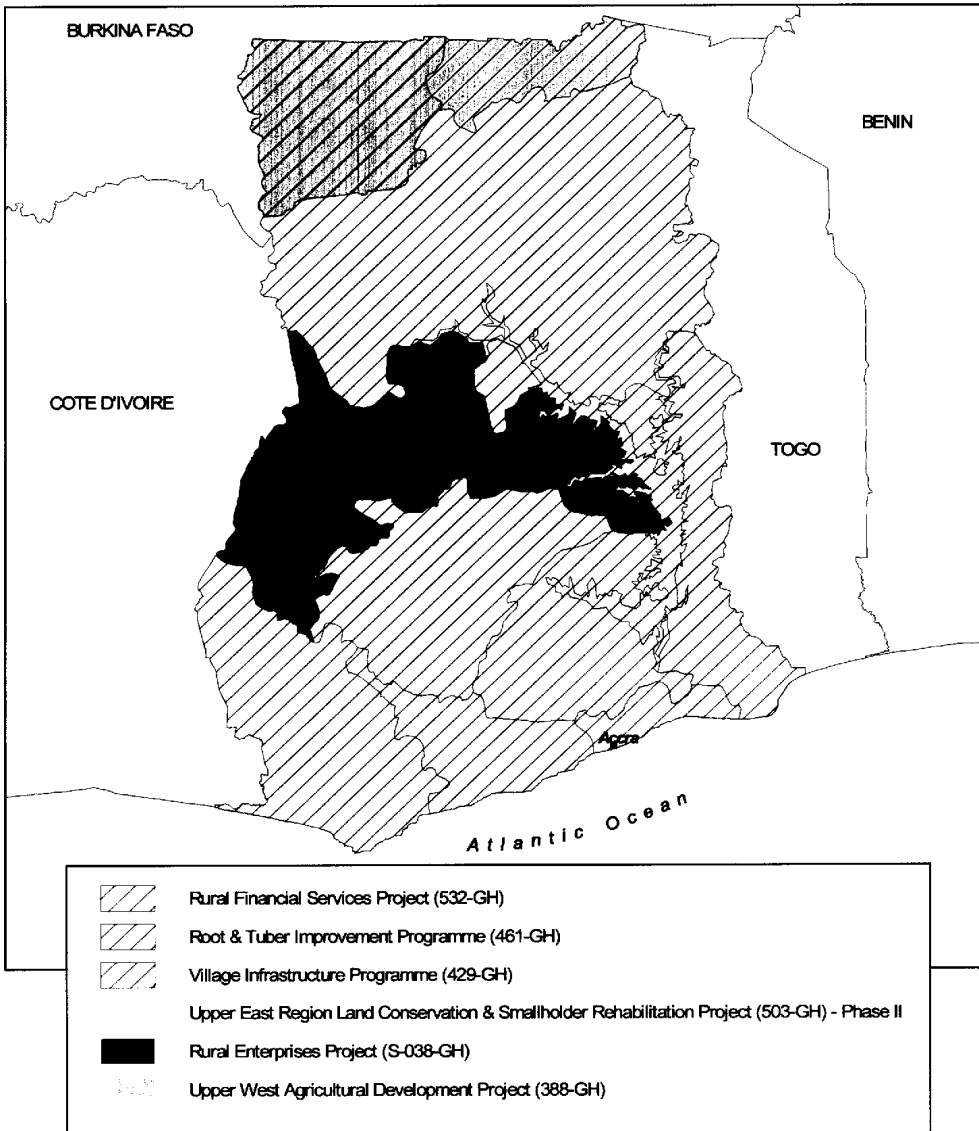
1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول

## خريطة منطقة البرنامج



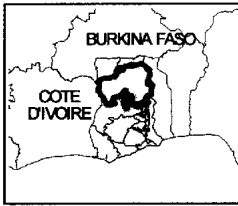
GHANA

Map 1 - Ongoing IFAD financed Projects



المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

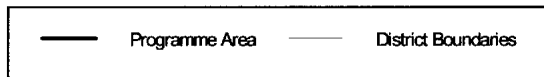
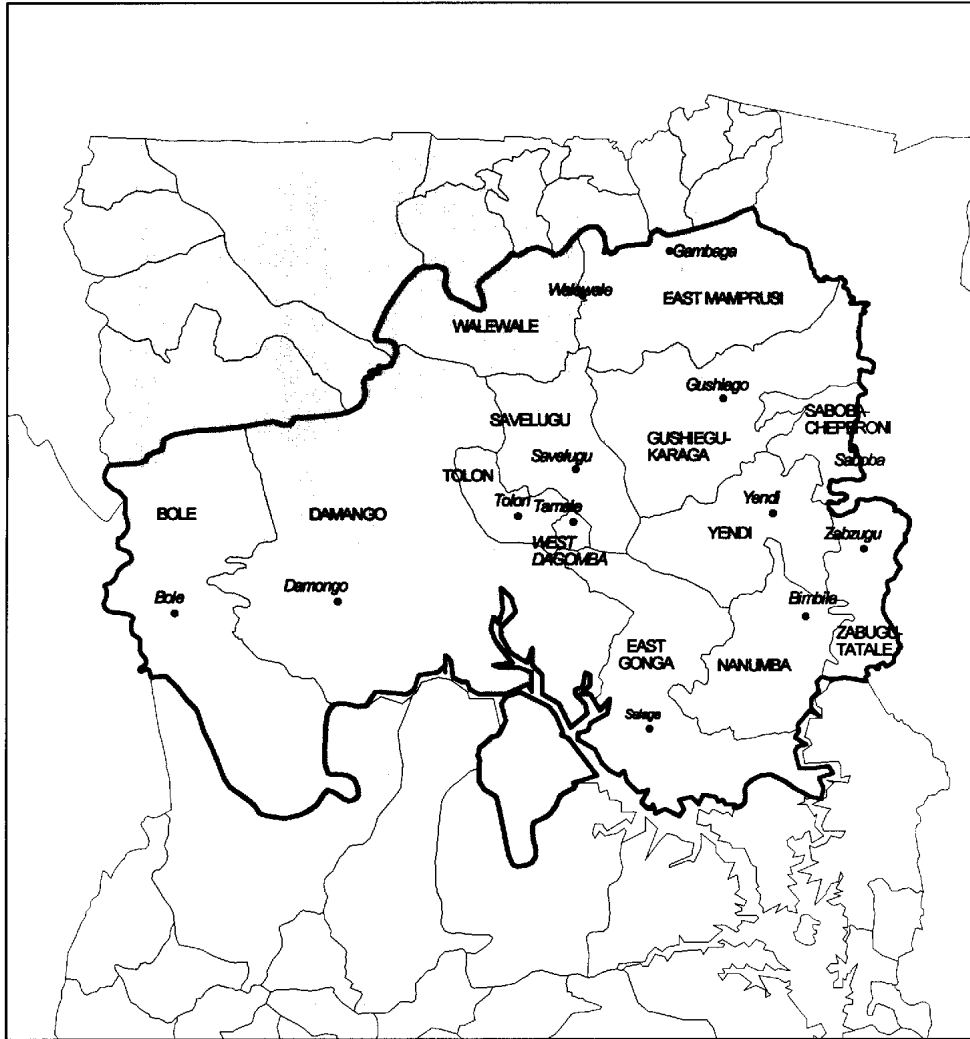
إن التصميمات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.



**GHANA**

Map 2 - Northern Region Poverty Reduction Programme

Programme Area





## جمهورية غانا

### برنامج الحد من الفقر في المنطقة الشمالية

#### موجز القرض

المؤسسة التي تعود إليها المبادرة:	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المقترض:	جمهورية غانا
الوكالة المنفذة:	وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية
التكلفة الكلية للبرنامج:	59.6 مليون دولار أمريكي
قيمة القرض الذي يقدمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية:	9.75 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 12.3 مليون دولار أمريكي تقريبا)
شروط القرض الذي يقدمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية:	40 سنة، بما في ذلك فترة سماح منتهى عشر سنوات، ويتحمل رسم خمسة بواقع ثلاثة أرباع الواحد في المائة (0.75%) في السنة
الجهات المشتركة في التمويل:	لا توجد
قيمة التمويل المشترك:	لا توجد
مساهمة المقترض:	ستوفر حكومة غانا 5.7 مليون دولار أمريكي من ميزانيتها الوطنية العادية وستسعى لضمان 38.2 مليون دولار أمريكي من صندوقها المشترك لدعم الحكم المحلي ومن الجهات المانحة
مساهمة المستفيدين:	3.3 مليون دولار أمريكي
المؤسسة المكلفة بالتقدير:	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المؤسسة المتعاونة:	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

## موجز البرنامج

من هم المستفيدون؟ المستفيدون هم الفقراء والمجتمعات الريفية الفقيرة الضعيفة في المنطقة الشمالية من غانا حيث ينتشر الفقر. والمستفيدون النموذجيون - والذين يشكلون 70% من سكان الريف - هم من الأسر الزراعية التي تعيش على الكفاف وتررع ما لا يزيد عن 2 هكتار ولا تملك أي موارد بديلة للدخل؛ والنساء المطلقات والنساء اللاتي يرأسن الأسر، واللاتي تتعلق أنشطتهن بالزراعة؛ وكذلك كبار السن والعاجزين الذين لا يملكون أي وسيلة من وسائل الدعم.

لماذا هم فقراء؟ يرتبط الفقر بالاعتماد الشديد على الزراعة وعلى المنتجات ذات المدخلات الضئيلة والمنتجات المهمشة، والمعرضة لمناخ متقلب، ولقاعدة موارد قليلة الانتاجية. ويزرع الفقراء مساحات صغيرة باستخدام الأدوات اليدوية، وبعدد قليل من رؤوس الحيوانات الزراعية أو لا شيء على الاطلاق. والقيود التي يعملون في ظلها عليها أن تساير التوافر المحدود للعمالة بدلا من الأرض، وهم غير قادرين على دفع قيمة المدخلات التي قد تعمل على زيادة انتاجيتهم. فضلا عن ذلك، يميل الفقراء إلى الحصول على عدد كبير من صغار المعالين، وعلى الأصول القليلة أو شبكات السلامة لحمايتهم من الصدمات الخارجية، والامكانات المحدودة للوصول إلى الأسواق، والحصول على الائتمانات ومياه الشرب المأمونة، والرعاية الصحية والتعليم. وكل هذا يساهم في مستويات مرتفعة من سوء التغذية، والأمراض، والعجز، والوفيات المبكرة، والأمية في المنطقة الشمالية.

ماذا يستطيع البرنامج أن يقدم لهؤلاء الفقراء؟ يشكل البرنامج نوعا من الشراكة بين حكومة غانا وبين شركائها الانمائيين من أجل التصدي للفقير الريفي بواسطة استهداف أفقر المجتمعات المحلية وأشد المجموعات ضعفا وتمكينها من المشاركة بفعالية في أنشطة التنمية. والعمليات القائمة على الأنشطة والتي طلبها الفقراء، ولاسيما النساء وسائر المجموعات الضعيفة، سيتم مسانبتها عن طريق صندوق مرن للتنمية المجتمعية. وسيركز البرنامج كذلك على بناء قدرات الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية من أجل الاستجابة للأولويات المجتمعية.

كيف سيشارك المستفيدون في البرنامج؟ سيجري تمكين المستفيدين من إجراء تحليل نقدي للقيود التي يواجهونها، وتحديد الفرص المحتملة والاحتياجات الممكنة، والطلب، والحصول على الدعم من أجل الإدارة الذاتية. ولهذا الغرض، فهم سيشاركون عن طريق خمسة أنواع رئيسية من الأنشطة وهي: التوعية المجتمعية، والتمكين وبناء القدرات؛ والتنمية الزراعية المستدامة؛ والمشروعات الريفية الصغيرة وخدمات الدعم المالي؛ والبنى الأساسية المجتمعية على مستوى القرية. وسيساهم البرنامج كذلك في إدخال تحسين ملحوظ على القدرة على المساومة لدى الفقراء في مواجهة أصحاب الأمور من القطاعين العام والخاص.

كيف تمت صياغة المشروع؟ لقد تمت صياغة/تقدير البرنامج بطريقة تشاركية عالية، وبمساهمات ملحوظة من الحكومات الإقليمية والمحلية، والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وتم استعراضه أثناء ثلاث حلقات عمل للمهتمين بالأمر. وقد أدى التقدير المشترك لتجارب الحكومة السابقة وشركاء التنمية في المنطقة الشمالية، ونطاق الفقر وأسبابه، إلى وضع مقترح لنهج البرنامج سيعمل على تجنيد جميع الموارد الحكومية والمحلية والخارجية من أجل التخفيف من وطأة الفقر الريفي. ولقد تفاعل الصندوق كذلك بصورة مكثفة مع كل من الوكالة الكندية للتنمية الدولية وصندوق الأمم المتحدة للطولفة، بصدد عمليتهما الجارية والقادمة في المنطقة، وتم التوصل إلى اتفاق مع الوكالة الكندية بشأن نهج مشترك حيال





## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

---

تخفيف وطأة الفقر الريفي والأمن الغذائي في المنطقة الشمالية. كما تم الاتفاق كذلك على أن تقوم الوكالة الكندية للتنمية الدولية بتنسيق دعمها عن طريق الإطار الحكومي اللامركزي والمؤسسي. وستتولى الحكومة القيادة بالنسبة لتنسيق العمليات الخاصة بمختلف الجهات المانحة والمعنيين بالأمر المشتركين في البرنامج. وبضم الشركاء الانمائيين الآخرين الذين تم التشاور معهم إدارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)، وبرنامج الأغذية العالمي، والبنك الدولي. وقد شاركت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في كل من مرحلتي الاستهلال والتقدير للبرنامج.

**تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي  
بشأن قرض مقترح تقديمه إلى  
جمهورية غانا  
من أجل  
برنامج الحد من الفقر في المنطقة الشمالية**

أعرض هذا التقرير والتوصية التالية له بشأن قرض مقترح تقديمه إلى جمهورية غانا بما قيمته 9.75 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 12.3 مليون دولار أمريكي تقريبا)، بشروط تيسيرية للغاية، وذلك للمعاونة في تمويل برنامج الحد من الفقر في المنطقة الشمالية ويكون أجل القرض 40 سنة، بما في ذلك فترة سماح مدتها عشر سنوات، ويتحمل رسم خدمة بواقع ثلاثة أرباع الواحد في المائة (0.75%) في السنة. ويتولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إدارة القرض باعتباره المؤسسة المتعاونة مع الصندوق.

**الجزء الأول - الاقتصاد، والظروف القطاعية، واستراتيجية الصندوق<sup>1</sup>**

**ألف - الاقتصاد والقطاع الزراعي**

1 - **الاقتصاد** - إن الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت في غانا في 1983، قد أفضت إلى عكس الهبوط الاقتصادي الذي كان قد بدأ في السبعينات. ففي 1994-1999، كان متوسط النمو في الناتج المحلي الاجمالي 4.4% في السنة، وعلى الرغم من أن الناتج المحلي الاجمالي للفرد قدره 400 دولار أمريكي، ما زال منخفضا. وفي الوقت نفسه، فقد أشعلت المستويات المرتفعة للاقتراض الحكومي التضخم (40% في عام 2000)، وأبقت على معدلات فائدة عالية (45-50%) ومالت إلى منع المقترضين من القطاع الخاص. وفي حين أن الانخفاض السريع في قيمة السيدي الغاني في السنوات الأخيرة، قد عمل على زيادة تكلفة الواردات، كما أن الأسعار الضعيفة للكافو والذهب، قد خفضت عائدات الحكومة، فقد اعتمدت الحكومة الجديدة، التي انتخبت في يناير/كانون الثاني 2001، عدة مراقبات مالية أشد احكاما. ونتيجة لذلك، فإن اتجاه التضخم أخذ في الهبوط، كما أن السيدي قد استقر وتأهلت غانا للحصول على 2.2 مليار دولار أمريكي من الاعفاء من الديون بموجب المبادرة المعززة لديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون. وستظل تدفقات المعونة حاسمة لمكافحة الفقر، وفي تبديل تأثير بيئة خارجية سلبية.

2 - **الزراعة** تستأثر بأكثر من 40% من الناتج المحلي الاجمالي وتشغل معظم القوة العاملة. ورغم أهميتها، فإن القطاع الزراعي قد تخلف، وهو متقلب جدا حيث أن معظم الزراعة تتوقف على نمط من الأمطار لا يمكن التنبؤ به.

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات أنظر النيل الأول.



وهي مسؤولة عن تنفيذ المجتمعات المحلية، وتنظيم العمالة المجتمعية والتخطيط، وعن تنفيذ ومراقبة مشروعات المساعدة الذاتية. والوكالات الرئيسية المختصة والمتصلة بالحد من الفقر الريفي - وهي وزارات الأغذية والزراعة، والصحة والتعليم - قد أضفت اللامركزية على معظم وظائفها لصالح الأقاليم والأقسام، وعينت مديرين وموظفين على المستوى الإقليمي وعلى مستوى الأقسام. وتعتبر وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية مسؤولة عن تنسيق تطوير نظام الحكم المحلي. وقد تم وضع أدوات قانونية مخولة ومتنوعة لتنفيذ أحكام الدستور، بما في ذلك التخصيص التنظيمي لموارد التنمية من الحكومة المركزية إلى جمعيات الأقسام عن طريق الصندوق المشترك. وهذه الأداة تمثل حالياً 5% من عائدات الحكومة المركزية، ولكن يتوقع أن تزداد هذه النسبة قريباً إلى 7.5 في المائة.

6 - **الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المنطقة الشمالية** - هناك قرابة 70% من سكان الريف يعتبرون فقراء وأن ثلثي جميع الأسر يعانون بصورة مزمنة من انعدام الأمن الغذائي في جزء من السنة. وهناك عشرون في المائة من الأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات يعانون من عدم النمو الطبيعي بصورة حادة و40% من ذوي الأوزان الناقصة. والأسباب الكامنة وراء الفقر وانعدام الأمن الغذائي هي أسباب معقدة وتختلف في شدتها من قسم لآخر وفيما بين المجتمعات المحلية وداخلها، ولكن هناك عناصر مشتركة صعبة للغاية على الحل وهي:

- قاعدة معيشية ضيقة مع اعتماد شديد على الزراعة ومنتجات هامشية منخفضة المدخلات، ومعرضة لمناخ متقلب ونتاجية منخفضة لقاعدة الموارد؛
- الكثير من المعالين الصغار، والدخول والادخارات المنخفضة، أصول قليلة للحماية من الصدمات الخارجية، وانعدام شبكات السلامة الملائمة؛
- نمو اقتصادي بطيء، مع ما يرافق ذلك من آثار عكسية على أفقر الفقراء وعلى أشد المجموعات ضعفاً؛
- تزايد المنافسة الدولية مما يؤدي إلى هبوط أسعار أسواق المخرجات المحلية والخارجية، مصحوبة بالغاء إعانات الدعم على المدخلات والارتفاع الشديد لتكاليف المدخلات؛
- الحصول المحدود على الائتمانات، وارتفاع أسعار الفائدة ومستويات المديونية؛
- تفكك النسيج الاجتماعي للبلاد، وزيادة الجريمة والمنازعات حول استخدام الموارد والفروق العرقية؛
- بنى أساسية ضعيفة مما يحد من الوصول إلى الأسواق، والحصول على مياه الشرب المأمونة، والرعاية الصحية والتعليم؛
- إخفاقات الإدارة، بما في ذلك الاستخدام السيء للموارد الحكومية؛
- الاعتماد المتزايد على الحكومة والمعونة الخارجية.

7 - **وضع التمايز بين الجنسين** - ثمة عدد من العوامل التي تحد من إنتاجية المرأة. فالمرأة لا تملك سوى القليل من التحكم في وسائل الإنتاج والموارد المالية وامكانيات الحصول عليها؛ فنحو 60% من جميع النساء المعدمات أو شبه المعدمات، يعتمدن بالكامل على الأنشطة غير الزراعية التافهة للبقاء على قيد الحياة. والنساء اللاتي يحصلن على الأرض هن متقلات وبصورة مفرطة بالأنشطة الزراعية، والحمل والولادة، والأشغال المنزلية. ونتيجة لذلك، فإن الوضع الصحي للمرأة هو أسوأ من الوضع الصحي للرجل؛ كما أن إنتشار فيروس نقص المناعة الطبيعية/الإيدز فيما

بين النساء يتزايد بأسرع من تزايد لدى الرجال. كما أن الانحياز المبني على التمايز بين الجنسين في السياسات والبرامج وتقديم الخدمات، بما في ذلك الصحة والتعليم، يعوق أيضا إنتاجية المرأة.

#### باء - الدروس المستفادة من تجربة الصندوق السابقة

8 - منذ عام 1988، مول الصندوق 10 مشروعات في غانا تغطي النهج المجتمعية والقائمة على السلع حيال التنمية الزراعية، والتمويل الريفي، وتطوير المشاريع الصغيرة، والبنى الأساسية الريفية. وهناك خمسة مشروعات جارية هي: برنامج المشروعات الريفية؛ ومشروع التنمية الزراعية في المرتفعات الغربية؛ ومشروع صيانة الأراضي وتأهيل أصحاب الحيازات الصغيرة في المرتفعات الشرقية؛ ومشروع تحسين الجزيرات والدرنيات؛ وبرنامج البنى الأساسية القروية الممول بالاشتراك مع البنك الدولي والمعهد الألماني لانتانات الإعمار. وثمة عملية سادسة وهي مشروع الخدمات المالية الريفية الممول بالاشتراك مع البنك الدولي، وقد اعتمد في عام 2000 ومن المتوقع أن يدخل حيز النفاذ قريبا. وهناك اقتراح لدعم جهود الحد من الفقر في المنطقة الشمالية قد أدرج ضمن ذخيرة الصندوق عقب إعداد ورقة الاستراتيجية والفرص القطرية في عام 1998.

9 - إن الدرس الرئيسي المستفاد من تجربة الصندوق ومن الشركاء الآخرين في التنمية هو أن التأثير الشامل على الفقر الريفي لعمليات الحكومة والشركاء في التنمية في غانا الشمالية كان مثبطا للأمال. وجزئيا، يعزى هذا إلى انعدام التوليف بسبب الدعم غير المتناسق والمجزأ للمشروعات والفشل في بناء قدرات المؤسسات المحلية على الاستجابة بصورة فعالة لاحتياجات مختلف المجتمعات المحلية والمجموعات المستهدفة. ودرس آخر مستفاد هو أن الأنشطة التي بادرت بها المجتمعات المحلية ومجموعات المصالح القائمة، والتي زودت بدعم حكيم، كانت أكثر نجاحا وجدى. وفي حين أن الحكومة قد أنشأت هيكل لامركزية لازمة لضمان المشاركة الواسعة النطاق للمجتمعات المحلية في عملية التنمية، وتخصيص المزيد من الموارد الفعالة لتكاليف، فإن المطلوب هو الدعم المنسق من أجل التنفيذ الكامل للسياسات اللامركزية والإطار المؤسسي، ولضمان المشاركة المجتمعية في التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم.

10 - ولقد كانت الاستثمارات في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، مثل تحسين المعدات الزراعية، وتوفير صغار المجترات على أساس الائتمانات العينية، والري على النطاق الصغير، ناجحة بشكل كبير. ومع ذلك فهناك مجال للمجتمعات المحلية وأحاد الزراعة كيما يعززوا أكثر القدرات الإنتاجية لمواردهم الطبيعية وزيادة الإنتاج من طائفة متنوعة من المحاصيل، والحيوانات الزراعية والأنشطة المعيشية القائمة على الحراثة. وقد يتم ذلك بمساعدة المجتمعات المحلية والزراع على الاستفادة من استخدام مواردهم القائمة؛ وفهم طبيعة المشكلات التي تحد من الإنتاجية والإنتاج؛ وتحديد الحلول الملائمة محليا؛ وتعيين المدى الذي يمكن في إطاره التغلب على هذه المشكلات بتعبئة المجتمعات المحلية/الزراع لمواردهم والمساعدة الإضافية (التقنية/المالية) التي قد تكون مطلوبة لمعالجة هذه المشكلات.

#### جيم - استراتيجية الصندوق في تعاون مع غانا

11 - سياسة غانا للحد من الفقر - إن الهدف المهيمن للحكومة هو الحد من الفقر عن طريق النمو الاقتصادي، والتنمية الريفية، وتوسيع فرص العمل، والامكانيات المحسنة للحصول على الخدمات العامة. ولهذا الغرض، تتصدى

مسودة استراتيجية الحد من الفقر وإطار السياسات لما يأتي: (i) مشاركة المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، ومختلف أجهزة الحكومة والوكالات الإنمائية الخارجية؛ (ii) الإصلاحات الرامية إلى النهوض بقطاع عام محدود وموجه نحو الأداء لضمان تقديم خدمات ذات نوعية وتعزيز المشاركة المجتمعية في التخطيط والتنمية؛ (iii) المساهمة المحسنة وتوفير إطار أكثر فعالية لاستهداف الموارد للمجموعات الضعيفة؛ (iv) الميزنة المحسنة والإدارة المالية الجيدة بما في ذلك خطط العمل والميزانيات السنوية الموحدة والمرتبطة بخطة تنمية متوسطة الأجل وبإطار للإنفاق؛ (v) التوثيق الأحسن ومراقبة الإنفاق، والتوريد وإدارة الأصول؛ (vi) وضع نظام شامل للمراقبة والتقييم المتعلقين بجهود الحد من الفقر. والتحدي هو في التنفيذ الفعال لاستراتيجية الحد من الفقر في إطار مؤسسي لامركزي.

12 - **أنشطة الحد من الفقر لشركاء التنمية الآخرين في المنطقة الشمالية** - وهي تشمل الدعم المقدم من صندوق الأمم المتحدة للطفولة من أجل التنمية القائمة على المجتمع المحلي؛ والاتحاد الأوروبي والمساعدة الإنمائية الفرنسية لتطوير نقاط المياه، والوكالة الكندية للتنمية الدولية التي تقدم الدعم لأنشطة الأمن الغذائي والبنى الأساسية لأصحاب المياه؛ وإدارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) التي تقدم الدعم لتطوير الطرق الفرعية؛ والدعم المقدم من البرامج الوطنية الممولة من البنك الدولي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وسائر الشركاء والذي يغطي البحوث والإرشاد وامتدادات المواد الزراعية، والبنى الأساسية في المجتمعات المحلية والأقسام، والتمويل الريفي. وحتى تاريخه، فقد كان التنسيق المبعثر والضعيف لجهود الشركاء الخارجيين في التنمية والمنظمات غير الحكومية دعماً للحد من الفقر الريفي، بمثابة القضية الرئيسية. ومع هذا، يبدو من مناقشات الصندوق مع شركاء التنمية الآخرين، ولاسيما الوكالة الكندية للتنمية الدولية واليونيسيف، أن هناك رغبة في معاونة البلد على المستوى الإقليمي ومستوى الأقسام لتنسيق استخدام الموارد عن طريق التخطيط اللامركزي والإطار المؤسسي.

13 - **استراتيجية الصندوق للتعاون مع غانا**، استناداً إلى ورقة الاستراتيجية والفرص القطرية لعام 1998، فإنها تستهدف أصحاب الحيازات الصغيرة مع التركيز على المرأة وغير ذلك من المجموعات الضعيفة، ولها ثلاث شعب رئيسية هي: (i) تحسين الأمن الغذائي ووقف التدهور البيئي في مناطق السافانا الشمالية؛ (ii) مساعدة زراع الكفاف من ذوي الموارد الضعيفة في المناطق الجنوبية والوسطى والغربية؛ (iii) تعزيز الأنشطة المدرة للدخل.

14 - **الأساس المنطقي للبرنامج** - المطلوب هو نهج جديد حبال الحد من الفقر الريفي إذا ما أريد معالجة المشكلة بطريقة فعالة. ورغم الجهود السابقة التي بذلها شركاء التنمية للحد من الفقر، فلم يحدث أي تحسن ملحوظ في قدرة غانا على التصدي لهذه المشاكل. والحاجة تدعو إلى تعزيز إطار مؤسسات الحكومة عن طريق جهود رشيدة ومنسقة تهدف إلى ضمان إطار مؤسسي فعال ومستدام من أجل التصدي للفقر والأمن الغذائي الأسري على أساس طويل المدى مع توفير الآثار الحاسمة على الجمهور. والمطلوب كذلك دعم رئيسي من القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات القائمة على المجتمعات المحلية. وتوفر سياسة اللامركزية الحكومية آلية جيدة للنهوض بجهود التنمية التشاركية الموجهة نحو الطلب، والتي يستطيع الفقراء في إطارها القيام بدور فعال بدلاً من الدور السلبي. وقد وضع الإطار الأساسي والمؤسسي، كما أنه قد تم تنفيذ الإطار، وإن كان ذلك بطريقة محدودة. وستحتاج الحكومة إلى العمل على التنفيذ الكامل للنظام، بما في ذلك المواصفات التفصيلية لنظم التخطيط والتنفيذ والمراقبة، وطرق المراقبة والتقييم



الموارد الإضافية للمجتمعات الأفقر ولاستكمال الدعم الخارجي وتحاشي تكراره، ستصنف مجالس المناطق في فئات طبقاً لحدوث وعمق الفقر والدعم المتوفر. وعلى المستوى المجتمعي، فإن استخدام التقنيات التشاركية/التشيطية سيبنيح لسنك المجتمعات المحلية أن تحدد الفئات الأشد ضعفا من بين السكان، وستسهل تحليل القيود الخاصة بهم، وستعزز المناقشات والتوصل إلى حل المشكلات.

### باء - أهداف البرنامج ونطاقه

18 - إن الهدف<sup>2</sup> هو تحسين المعيشة والظروف المعيشية للمجتمعات الريفية الفقيرة، مع التركيز على المرأة وسائر المجموعات الأخرى الضعيفة، عن طريق تعميق وتوسيع خدمات التنمية الريفية والقدرات المجتمعية والمساعدة الذاتية الريفية. والأهداف المحددة هي:

- بناء قدرات الحكومة المحلية اللامركزية، والمجتمع المدني والمنظمات المجتمعية كيما تستجيب بصورة أفضل لاحتياجات الشرائح الأفقر من سكان الريف؛
- تحسين امكانات حصول سكان الريف، ولاسيما المرأة، على الموارد والخدمات؛
- ادخال التغييرات التشغيلية والاصلاحات المطلوبة لتعزيز كفاءة واستدامة المؤسسات ومقدمي الخدمات المجتمعية في المنطقة الشمالية.

19 - وقام التصميم على أساس استثمار لمدة ست سنوات ويركز على 2 500 مجتمع ريفي في المنطقة الشمالية. وسيندرج الدعم المقدم من الصندوق ومن شركاء التنمية الآخرين بالكامل ضمن السياسة اللامركزية للحكومة والإطار المؤسسي، وسيكون له توجهان اثنان رئيسيان. أولاً، أنه سيوجه نحو العمليات وسيساهم مع شركاء التنمية الآخرين، في ما يلي: (i) تحديد إطار البرنامج ووضع أولوياته؛ (ii) تعزيز الإطار المؤسسي اللامركزي للحكومة بما في ذلك زيادة مشاركة المجتمعات المحلية والمجموعات وكذلك طرائق جديدة لتخصيص الموارد والتنسيق بين الشركاء في التنمية؛ (iii) تعبئة موارد إضافية من أجل الاتفاق العام الاجمالي ومظروف للاستثمارات. ونقوم عملية تعبئة المجتمع المحلي على أساس الخطوط التوجيهية للجنة الوطنية للتخطيط الإنمائي من أجل إعداد خطط التنمية على المدى المتوسط للأقسام وتجربة التنفيذ المحلية مع النهج الموجهة نحو المجتمع المحلي. ثانياً، سيكون الدعم المقدم من الصندوق ومن شركاء التنمية الآخرين، قائماً على الأنشطة، وموفراً للتنمويل التكميلي للمساعدة المطلوبة لفقراء الريف والمجموعات الأفقر والموجهة إليهم. وستنفذ العمليات بالتناسق مع المساعدة المقدمة من الحكومة ومن شركاء التنمية/المنظمات غير الحكومية في الأقسام، وستنسق عن طريق العملية الشاملة لخطة العمل والميزانية السنوية.

<sup>2</sup> ورد تحليل للإطار المنطقي للبرنامج يصف الروابط والمؤشرات القابلة للتحقق، والافتراضات المقدمة في النيل الثالث.





النهوض بأنشطة دعم/سلامة شبكات الرفاه المجتمعي التقليدية من أجل المجتمعات المحلية والمجموعات الضعيفة. وبما أن معدل وفيات الأمهات والرضع مرتفع نسبيا في منطقة البرنامج، فإن التركيز سينصب على الخدمات الصحية الأولية وعلى الإصحاح البيئي.

24 - **خدمات التنمية الزراعية المستدامة** - عقب التقدير التشاركي لمشكلات إدارة الأراضي المجتمعية ومستويات الإنتاج الزراعي، سيتم توفير الدعم من أجل برنامج متكامل للأنشطة لمعاونة مجموعات الأسر الزراعية لاستكشاف وتطوير واعتماد عدة ممارسات ملائمة محليا ومحسنة للمحافظة على الأراضي داخل المزارع الفردية (في المرتفعات وفي الأراضي المبتلة)، والرعي المجتمعي ومناطق أراضي الأخشاب، ومناطق الاستيطان. ويشمل هذا الممارسات الرامية إلى الاندماج الأفضل والتوسع الأحسن للمحاصيل والإنتاج الحيواني؛ وفض المنازعات بين الزراع والرعاة، ووضع ممارسات إدارية محسنة.

25 - **تطوير المشاريع الريفية وخدمات روابط الدعم المالي** - ستوفر الموارد على مستوى الحكومة المحلية وعلى مستوى الولاية للمعاونة على: تحديد القيود والاحتياجات الخاصة بمجموعات المشاريع المعنية والأفراد؛ صياغة خطط التنمية، بما في ذلك المساعدة على تشكيل المجموعات؛ وتحليل الأسواق وتحديد الروابط؛ وتقدير الجدوى المالية؛ والاستدامة التنظيمية، وتقدير متطلبات التدريب والائتمان؛ وتيسير الروابط بين المشاريع الريفية، بما في ذلك مجموعات الزراع، وبين المؤسسات المالية. وسيبدأ برنامج المساعدة التقنية وبناء القدرات وسيعزز لاحقا، في اضاء الصفة المؤسسية على مجموعات الادخار والائتمان التقليدية، وإدراج اقامة الروابط ضمن القطاع المصرفي الرسمي. ولن يتم توفير أي خطوط ائتمانية.

26 - **البنى الأساسية المجتمعية** - ستساند الأنشطة المبدئية تطوير ورفع كفاءة شبكات امدادات مياه الشرب المأمونة، والإصحاح البيئي، والمياه للحيوانات الزراعية، والرعي، والصحة ومرافق التعليم، واسكان العاملين في مجالي الصحة والتعليم، والتخزين والتجهيز بالمزارع المجتمعية. وعلى مستوى القرى المتعددة، قد تمنح الأولوية لطرق الوصول المشتركة بين المجتمعات المحلية، ومرافق الصحة، والتخزين والتجهيز خارج المزارع. وسيوفر الدعم كذلك لتأمين التزام المجتمعات المحلية وقدرتها على التشغيل والصيانة. وستأتي العمالة شبه الماهرة في مجال التشييد والبناء من داخل المجتمعات المحلية بغية توفير دخل إضافي للمجموعات الفقيرة والنهوض بمهارات التشييد والبناء. وبالنسبة لمشروعات البنى الأساسية، مثل المدارس والمرافق الصحية، سيحتاج الأمر إلى أن تؤكد جمعيات الأقسام على ترتيبات التمويل والتوظيف بشأن التشغيل الجاري للمرافق.

#### دال - التكاليف والتمويل

27 - تقدر تكلفة بناء القدرات لتنفيذ النهج الموجه نحو المجتمع المحلي وتحقيق أنقى قدر من متطلبات الخدمات والبنى الأساسية في كل الأقسام الـ13، بنحو 59.6 مليون دولار أمريكي على مدى ست سنوات. ونحو ثلث هذا المبلغ سيكون مطلوبا لبناء القدرات أساسا على مستوى القسم والمستويات الأدنى والثلثين لتمويل الأولويات المجتمعية. ويرد موجز للتكاليف بحسب العنصر والمشاركين في التمويل في الجدولين 1 و2 على التوالي.



الجدول 2: خطة التمويل<sup>(أ)</sup>  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

العناصر	الصندوق		الحكومة من خلال صندوق مشترك وجهات مانحة أخرى		الحكومة الميزانية العادية		مجتمعات المستفيدين		المجموع		نقد أجنبي	عملة محلية (باستثناء الضرائب)	الرسوم والضرائب
	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ			
أف - الدعم التشغيلي وبناء القدرات	25	5.7	65	15.1	10	2.4	-	-	100	23.3	4	18	695.5
باء - صندوق تنمية المجتمعات المحلية	18	6.6	64	23.1	9	3.3	9	3.3	100	36.3	10	22	303.3
إجمالي الصرف	21	12.3	64	38.2	10	5.7	5	3.3	100	59.6	15	40	998.8
											116.5	467.5	

ترجع الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام.

(أ)

هاء - التوريد، والصرف، والحسابات ومراجعتها

29 - **التوريد** - سيتم الاضطلاع بالتوريد على مستوى المجتمع المحلي والقسم وعلى المستوى الإقليمي والحكومة المركزية تشبهاً مع تعليمات الحكومة والخطوط التوجيهية للتوريد الخاصة بالصندوق. ونظراً للعدد الكبير من المشروعات الفرعية الصغيرة المنتشرة على مدى مساحة جغرافية واسعة، فإن معظم حزم التوريد ستكون صغيرة مع اتباع إجراءات التسوق المحلي. وستتولى وحدة تنسيق التخطيط الإقليمية تنسيق ومراقبة التوريد، بما في ذلك تجميع المركبات والآلات والمعدات والسلع للحصول عليها عند الاقتضاء، وعندما تشترك جمعيات الأقسام والمجتمعات المحلية في ذلك. وبالنسبة لتوريد السلع ستمنح العقود التي تتجاوز ما يعادل 100 000 دولار أمريكي بموجب إجراءات المناقصات التنافسية الدولية. أما العقود التي تبلغ قيمتها ما يعادل 20 000 دولار أمريكي أو أقل عن طريق التسويق المحلي مع ثلاثة عروض على الأقل. وبالنسبة لتوريد الأشغال المدنية فإن العقود التي تزيد قيمتها عما يعادل 200 000 دولار أمريكي ستمنح وفقاً لإجراءات العطاءات التنافسية الدولية؛ بينما ستورد العقود التي تقل قيمتها عن 200 000 دولار أمريكي ولكنها تزيد عن 20 000 دولار أمريكي من خلال العطاءات التنافسية المحلية؛ وستمنح العقود التي تبلغ قيمتها 20 000 دولار أمريكي أو أقل عبر التسوق المحلي مع ثلاثة عروض على الأقل. وفيما يتصل بتوريد الخدمات الاستشارية، فستمنح العقود التي تزيد قيمتها على 100 000 دولار أمريكي في ظل إجراءات العطاءات التنافسية الدولية؛ والعقود التي تقل عن 100 000 دولار أمريكي ولكنها تزيد على 20 000 دولار أمريكي عبر العطاءات التنافسية المحلية؛ وبالنسبة للعقود التي تبلغ قيمتها 20 000 دولار أمريكي أو أقل فإنها يمكن أن تمنح من خلال إجراءات التسوق المحلي مع ثلاثة عروض على الأقل؛ كما يمكن أن تمنح العقود التي تقل قيمتها عن 2 000 دولار أمريكي عبر التعاقد المباشر. وستخضع أي عقود لتوريد سلع أو أشغال مدنية وتزيد تكلفته حسب التقديرات عما يكافئ 50 000 دولار أمريكي، وأي عقد للخدمات الاستشارية تزيد تكلفته عن 20 000 دولار أمريكي لاستعراض مسبق من جانب المؤسسة المتعاونة. أما عقود الخبراء الاستشاريين الخاصة بالخدمات والدراسات فستمنح طبقاً للخطوط التوجيهية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

30 - **صرف المبالغ** بالنسبة للأشغال المدنية والمركبات والمعدات وخدمات الخبراء الاستشاريين، فإنها ستكون موقوفة بكل المستندات للنفقات المتصلة بالأنشطة التي تزيد تكاليفها عن 20 000 دولار أمريكي. أما صرف المبالغ للنفقات التي تقل عن 20 000 دولار أمريكي للتدريب وحلقات العمل والأجور والمكافآت المحلية، والإمدادات المكتبية، وغيرها من النفقات التشغيلية، فإنه سيتم نظير كشوف الإنفاق المعتمدة. وبالنسبة للصرف المتصل بالنفقات التي تقل عن 5 000 دولار أمريكي للمشروعات الفرعية المزمع تمويلها في إطار صندوق تنمية المجتمعات المحلية فسيتم أيضاً مقابل كشوف إنفاق. ولتسهيل الدفع الموقوت للأشغال والخدمات والإمدادات في حينه، ونظراً لعدم قدرة الحكومة على التمويل المسبق لمصاريف الصندوق المؤهلة، فإنها ستفتح حساباً خاصاً بالدولار الأمريكي في مصرف يرتضيه الصندوق. وستكون وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية الجهة الموقعة بالنسبة للحساب الخاص للصندوق. وسيتم صرف المبالغ من الحساب الخاص إلى حسابات البرنامج نظير خطة العمل والميزانية السنوية وكشوف الإنفاق المعتمدة. وعند نفاذ مفعول القرض والوفاء بشروط الصرف، سيقوم الصندوق بإيداع مبلغ 1.0 مليون دولار أمريكي في الحساب الخاص، وهو ما يعادل حصة الصندوق في الإنفاق لمدة ستة شهور. ويخضع الصرف من موارد

الصندوق للموافقة على خطة العمل/الميزانية السنوية مع البيان الواضح لمصادر التمويل الذي تم الحصول عليه أنشطة البرنامج.

31 - الحسابات ومراجعتها - ستتشى وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية ومجلس التنسيق الإقليمي وجمعيات الأقسام حسابات مستقلة للبرنامج لجميع الأنشطة الممولة من الصندوق. وستتعرض النظم المحاسبية وستوحد تمثيلاً مع التعليمات المالية الحكومية كما تفي بالمعايير الدولية المقبولة. وسيكون قبول الصندوق لنظام المحاسبة شرطاً مسبقاً للنفذ. وسيضمن المراقب المالي أن جميع الإجراءات المحاسبية المتفق عليها قد نفذت بالكامل. وستخضع جميع العمليات على كل المستويات للمراجعة التي ستنتم طبقاً للمعايير الدولية. وسيفحص المراجعون كل المصاريف وسيقدمون رأياً منفصلاً عنها. وستعرض الكشوف المالية للمراجعة في وقت لا يتجاوز ستة شهور من تاريخ نهاية السنة المالية.

### واو - التنظيم والإدارة

32 - سيتم تنفيذ البرنامج تمثيلاً مع سياسة الحكومة اللامركزية، وفي الإطار المؤسسي اللامركزي. وسيندرج الدعم المقدم من الصندوق ضمن الخطة الأمامية لكل جمعية من جمعيات الأقسام المشتركة وضمن خطة العمل والميزانية السنوية لها.

### المسؤوليات المؤسسية للبرنامج

33 - وستنفع المسؤولية الشاملة لإدارة البرنامج على عاتق وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية. فهذه الوزارة ستقوم وبصفة خاصة بتوفير توجيهات السياسات؛ والاتصال باللجنة الوطنية للتنمية والتخطيط ووزير المنطقة الشمالية بشأن التخطيط متوسط الأجل وخطة العمل والميزانية السنوية المتعلقة به، وكذلك الاتصال بوزارة المالية من أجل وضع الميزانية، وتوفير الأموال المقابلة الملائمة في حينه، وتعزيز قدرات الإدارة المالية. وستعين وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية موظفاً كبيراً في شعبتها للتخطيط والمراقبة والتقييم كمركز اتصال لتنفيذ البرنامج.

34 - وستنسق الوحدة الإقليمية المعززة لتنسيق التخطيط عملية التخطيط وإعداد خطة العمل والميزانية السنوية وستشرف على تنفيذ البرنامج والإدارة المالية والإبلاغ عن التقدم المحرز. وسيوفر البرنامج فريقاً لدعم البرنامج، بما في ذلك أخصائي محنك في التخطيط والمراقبة والتقييم للعمل كرئيس خبراء لدى مدير التخطيط الإقليمي.

35 - وتحت إشراف الرئيس التنفيذي للقسم، سيتم تعزيز وحدة تنسيق التخطيط في القسم كما تتولى مسؤولية الإدارة اليومية للبرنامج، وتنسيق إعداد خطة العمل والميزانية السنوية للقسم لإدماجها ضمن الدعم المقدم من الصندوق وغيره من شركاء التنمية والإبلاغ عن التقدم المحرز والمراقبة والتقييم. وقد توفر الوكالات المختصة في القسم والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص الخدمات التعاقدية، والإمدادات والخدمات الاستشارية، عند الاقتضاء، ووفقاً للاتفاق المبرم بين جمعية القسم ووحدة تنسيق التخطيط على مستوى القسم. وقد أورد النيل الثالث الإطار التنظيمي للبرنامج.

## التنسيق

36 - وسيتم إنشاء برنامج لاستعراض السياسات وتنسيق الموارد بواسطة وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية، تضم ممثلين عن وزارة المالية واللجنة الوطنية لتخطيط التنمية، ووزارة شؤون المرأة، والوكالات الأخرى ذات الصلة وشركاء التنمية الرئيسيين. وستكون مهمة اللجنة توفير التوجيه للسياسات وترتيب تنسيق الموارد دعماً لتنفيذ خطة العمل والميزانية السنوية المتفق عليها، ولضمان استخدام الدروس المستفادة من التجربة في تعزيز سياسة اللامركزية والإطار المؤسسي للتخفيف من وطأة الفقر على المستوى الوطني.

37 - كما سيتم إنشاء لجنة توجيهية للبرنامج في المنطقة الشمالية يرأسها وزير المنطقة الشمالية وتضم، فيمن تضم، مندوبين عن وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية والوزارة المختصة الأساسية، وأعضاء من لجنة التنسيق الوطنية، والمنظمات غير الحكومية، وكبار التنفيذيين في القسم، ومدير التنسيق الإقليمي بوصفه أميناً لها. وستكون هذه اللجنة مسؤولة عن استعراض خطة العمل والميزانية السنوية الموحدة، والنقد المحرز، وتقارير المراجعة؛ وتوفير التوجيه للسياسات؛ وضمان التمويل في حينه؛ وحل المنازعات التي تعيق تنفيذ البرنامج؛ وتقييم التوصيات بشأن السياسات والقضايا المؤسسية إلى لجنة استعراض السياسات وتنسيق الموارد بغية تعزيز برنامج الحكومة الخاص باللامركزية.

38 - هذا وسيتم إنشاء لجنة لتنسيق البرنامج في كل قسم يرأسها كبير التنفيذيين في القسم وتضم، فيمن تضم، أعضاء من اللجنة التنفيذية لجمعية القسم، ومصالح الأقسام، ومدير التنسيق في القسم، وممثلين عن المنظمات غير الحكومية ورؤساء مجالس المناطق، مع مدير التنسيق على مستوى القسم كأمين للجنة. وستكون هذه اللجنة مسؤولة عن استعراض خطة العمل وميزانيتها السنوية والمصادقة عليها تمهيداً للموافقة عليها من طرف جمعية القسم؛ وعن استعراض التقدم المحرز وتقارير المراقبة والتقييم؛ وحل المنازعات التي تعيق تنفيذ البرنامج.

## المراقبة والتقييم

39 - سيضمن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبعثات اشراف الصندوق ومتابعة التنفيذ من طرف الوحدة الإقليمية لتنسيق التخطيط، تنفيذ أنشطة المراقبة والتقييم كما ورد في خطة العمل والميزانية السنوية. وسيكون العنصر الرئيسي في نهج المراقبة والتقييم هو ادراجه ضمن دورة التخطيط الجماعية على مستوى المجتمع المحلي. وسيضطلع كل قسم مشترك بدراسات أساسية كنشاط مبدئي لترتيب مجالس المناطق والمجتمعات طبقاً لمؤشرات الفقر الموحدة. وفي أثناء كل عملية تخطيط تشاركية مجتمعية، فإن مؤشرات المراقبة التشاركية وتأثير التقييم ستصمم. وستناقش المؤشرات العملية لقياس تأثير البرنامج بالنسبة للدخل، ورفاه المجتمع المحلي والفقر الريفي وستطور. وستمنح عناية خاصة لتأثير البرنامج على المرأة والمعدمين وشبه المعمرين والفقراء جداً. وحيثما أمكن، ستقام الروابط مع منظمات أخرى مثل اليونيسيف، والتي تعمل على إجراء مسوحات تغذوية. وستجرى دراسات مواضيعية ودراسات حالة وستستخدم لمراقبة تأثير البرنامج على آحاد الأسر في المجموعة المستفيدة. وسيستخدم نظام لإدارة معلومات البرنامج لجميع المعلومات الكمية والكيفية عن المراقبة والتقييم بشأن التنفيذ والتأثير وإدراج مثل هذه المعلومات ضمن التقارير الموجزة للوحدة الإقليمية لتنسيق التخطيط، وبعثات الإشراف، والتقارير والاستعراضات السنوية. وسيستخدم استعراض

منئصف مءة الئنففذ المقررف فف السنة الئالئة للئنففذ؁ لعمل ئقففم مءئف للبرنامء وإعاءة ئوفه الأئشئة للئبفة الأهداف ولئءسفن ئأئفرها على المءوءة المسئفءة. وسفئم إعءاء ئقرفر اسئكمال البرنامء وسفعرض بعء اسئكمال البرنامء.

#### زاف - المبررأ الاقئصاءفة

40 - من المئوق أن فعزز البرنامء الموارء القائمة مع الئمولف المقءم من الصنءوق بوصفه عاملا حفزاز؁ وئلك لبلان كفف فمكن لئهج مؤسفف مئكامل ءفال الئئمفة الموءهة ئو المءئع المءلف أن فنفذ وأن فئكرر عبرف عانا من أجل أن ئصء مءظم المءئمعات الرفففة الفقرفة فف البلاد؁ وبالإضافة إلى الأسر الـ280 000 الئف سئئأئر بالبرنامء؁ قاءرة على الاسئفاة منه.

41 - ومن المئوق كذلك أن ئظهر الفواء من ءعم الئئمفة الزراعية المسئءامة فف بعض أو كل الءواب الئالفة: عء مئزافء من المءئمعات المءلفة ءفء فوءء نوع من الئوسع المءوظ لمساحاء الأراضف الئف ئءار على أساس مباءف الفلاءة المءسنة للأرض من ناءفة المءاصفل؁ والئرءة الءفوانفة ومئئءاء الأشءار؛ والئوافر المئزافء لمواء الزراعة الأفصل من أجل الإئئاء وأعراض الصون؛ والاسئءءام الأكبر لءلفط الأسمءة العضوبفة وعبرف العضوبفة الفعالة الئكالف؛ والئءهور الأقل للأرض؛ والأمن العءائف الأكبر؁ والءءول المئزافءة من الزراعة.

42 - وئمة عءء كبفر من المشارفع الرفففة فئنظر أن سئسقفء مباءرة من الءعم المقءم للمشارفع الرفففة والروابط المالففة بالانئقال ئءرفبفا من الأئشئة الهامشفة قللفة الءءل ئو عملفاء أكثر ربءفة وءفنامفة. وسئئءذ الفواء الناءمة عن الءعم المقءم للبنى الأساسية المءئمفة شكل الئوافر الأوسع للبنى الأساسية على مسئوئ المءئع المءلف. وسفعمل ءذا على ئءسفن الوضع الصءف وعلى زفاءة امكاناء الءصول على معلومااء السوق؁ والمهاراء الءفءة ومفاء الشرب المأمونة؁ ومن ئم الءء من عبء أعمال المرأة والأطفال؁ ومن ءءوئ الأمراض الئف ئنقلها المفاء. وسئوؤف المهاراء الئقنفة للموظفلن الءكومففن الإقلفمفن والمءلففن؁ والمصءوبة ببناء القءراء؁ إلى ئمكفن المزفء من المؤسساء الفعالة. وعلى المسئوئ المؤسفف؁ ئمة فائءة رئفسفة مءئمة وهف ئعززف المهاراء والموارء الكامنة والئف لم سئسءم بما ففء الكفافة. وبالإضافة إلى الفواء المباءرة الناءمة عن انفاء البرنامء فف شكل عقوء قصفرة وطوفلة الأجل؁ فأن المنظماء عبرف الءكومفة والشركاء الاسئئارفة والءبراء الاسئئارفن الءاصفن سفسئففءون من المشاءرة فف أنشئة الئرفب كمءرففن ومئءرففن ومن الئلب المئزافء على ءءمائهم من المءئمعات المءلفة.

43 - ئأئفر الءء من الفقر - فقرر أن ئو 280 000 أسرة سئسئقفء بصورة مباءرة من عنصر ئئمفة المءئع المءلف وبصورة عبرف مباءرة من ئوففر الءءماء الأفصل نئفءة ببناء القءراء على المسئوئ الإقلفمف وعلى مسئوئ الءكومفة المءلفة. والئهج المسئءف والمقئرء والعملفاء المئوفرة مءئففا للمءئمعات المءلفة بموءب عنصر ئئمفة المءئع المءلف؁ سئضمن أن فكون البرنامء ئأئفره على الءء من الفقر الرففف. والءمع بفن ءلق الوعى بالفواء العائءة من مءو الأمفة الوظففف المءسن والرعاة الصءفة الأساسية والاصءاء؁ وئوففر الموارء لائءاة الفرصة أمام المءوءاء الضعففة من اكئساب المهاراء الأساسية وأمام المءوءاء للعمل معا لئظوفر الزراعة والمشارفع الصءفرة سفكون ذا فائءة كبفرة بالنسبة لأفقر الشرائء فف المءئع المءلف.





التي يمكن بواسطتها تمكين المجتمعات الريفية الفقيرة من الحصول على المساعدة وعلى إدارة المشاريع الصغيرة الممولة من مختلف المصادر. وسيوفر الإطار كذلك الوسيلة التي يستطيع بها الصندوق وغيره من الشركاء التعاون الفعال في تعظيم التكامل والتوليف والتأثير في مجال التنمية الريفية والتخفيف من حدة الفقر. وهذه العملية تعتبر كذلك ابتكاراً رئيسياً من ناحية التخطيط ونهج التقديم والإدارة المالية. وستولى عناية خاصة لتنفيذ المراقبة أثناء التنفيذ لضمان المساءلة والتعلم الفعلي وللتوسع على المستوى القطري والإقليمي على السواء. فضلاً عن ذلك، فإن الزخم الاستراتيجي الرئيسي للدعم المقدم من الصندوق يتمشى مع استراتيجيته ويشدد على كل من الاستدامة وعلى تمكين فقراء الريف، ولاسيما المرأة، من زيادة امكانات حصولهم على البنى الأساسية وعلى الخدمات والموارد وإدارتها والتوسع فيها. ولقد ربط الإطار كل العمليات لتوفير روابط مستدامة ستستمر وتتواصل بعد انتهاء التمويل الخارجي.

### الجزء الثالث - الوثائق القانونية والسند القانوني

- 48 - تشكل اتفاقية القرض بين جمهورية غانا والصندوق الدولي للتنمية الزراعية الوثيقة القانونية التي يقوم على أساسها تقديم القرض المقترح إلى المقترض. ويرد رفق هذه الوثيقة ملحق يتضمن موجز الضمانات التكميلية المهمة المدرجة في اتفاقية القرض المتفاوض بشأنها باعتباره الملحق.
- 49 - وجمهورية غانا مخولة بموجب القوانين السارية فيها سلطة الاقتراض من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
- 50 - وإني مقتنع بأن القرض المقترح يتفق وأحكام اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

### الجزء الرابع - التوصية

- 51 - أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على القرض المقترح بموجب القرار التالي:
- قرر: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية غانا قرضاً بعملات متنوعة تعادل قيمتها تسع ملايين وسبعمئة وخمسين ألف (9 750 000) وحدة حقوق سحب خاصة، على أن يستحق في موعد غايته 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2041، وأن يتحمل رسم خدمة بواقع ثلاثة أرباع الواحد في المائة (0.75%) في السنة، وأن يخضع لأية شروط وأوضاع أخرى تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأوضاع المقدمة إلى المجلس التنفيذي في هذه الوثيقة التي تضم تقرير رئيس الصندوق وتوصيته.

لبنارت بوغه

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية



ملحق

موجز الضمانات التكميلية الهامة المدرجة في اتفاقية القرض

المتفاوض بشأنها

(أنجزت مفاوضات القرض في 4 ديسمبر/كانون الأول 2001)

1 - حسابات البرنامج. (أ) ستفتح وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية حسابين جاريين معينين بالسيدي الغاني لعمليات البرنامج في مصرف يقبله الصندوق. وسيتلقى أحد هذين الحسابين حصيلة القرض من الحساب الخاص (الحساب الوطني ألف للبرنامج) في حين يتلقى الحساب الآخر الأموال المقابلة من الحكومة (الحساب الوطني باء للبرنامج). وستفوض وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية بالسلطة الكاملة لتشغيل الحسابين الوطنيين للبرنامج ألف وباء.

(ب) ستحمل الحكومة المجلس الإقليمي للتنسيق في الإقليم الشمالي على فتح حسابين جاريين معينين بالسيدي الغاني لعمليات البرنامج على المستوى الإقليمي. ومن ثم الاحتفاظ بهما في مصرف يقبله الصندوق. وسيتلقى أحد هذين الحسابين حصيلة القرض من الحساب الخاص (الحساب الإقليمي أ للبرنامج)، في حين سيتلقى الحساب الثاني الأموال المقابلة الإقليمية (الحساب الإقليمي ب للبرنامج). وستفوض الوحدة الإقليمية للتخطيط والتنسيق بالسلطة الكاملة لتشغيل الحسابين الإقليميين للبرنامج ألف وباء.

(ج) ستحمل الحكومة كل جمعية من جمعيات الأقسام على فتح حسابين جاريين معينين بالسيدي الغاني والاحتفاظ بهما في مصرف يقبله الصندوق وذلك لعمليات البرنامج على مستوى القسم. وسيتلقى أحد هذين الحسابين حصيلة القرض من الحساب الخاص (حساب الأقسام ألف) وأما الحساب الثاني فسيتلقى الأموال المقابلة على مستوى القسم (حساب الأقسام باء) وسيفوض مدير التنسيق في كل قسم بالسلطة الكاملة لتشغيل حسابي القسم ألف وباء في قسمه.

2 - الإسهام المقابل: (أ) ستقوم الحكومة خلال فترة تنفيذ البرنامج بإتاحة الأموال المقابلة لوزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية من مواردها الخاصة وبما يتماشى مع خطة العمل السنوية والميزانية السنوية لكل سنة من سنيين البرنامج. ولهذا الغرض، ستودع الحكومة في الحساب الوطني ب للبرنامج الأموال المقابلة بالسيدي الغاني بما يعادل الأشهر الثلاثة الأولى من الجزء الوطني من برنامج التنفيذ كما هو وارد في خطة العمل السنوية والميزانية السنوية للسنة الأولى للبرنامج. وستقوم منذ ذلك الوقت وصاعدا بإعادة تغذية الحساب الوطني ب للبرنامج بما يتماشى مع خطة العمل السنوية والميزانية السنوية المعنية بدفعات مقدمة كل أربعة أشهر.

(ب) وإضافة إلى الأموال المقدمة كما هو وارد في الفقرة (أ) أعلاه، ستسعى الحكومة أيضا خلال فترة تنفيذ البرنامج لضمان مبالغ إضافية كل سنة من سنوات التنفيذ مما هو ضروري للإيفاء بالمبلغ الإجمالي الوارد في خطة العمل السنوية والميزانية السنوية وحيث أن الصندوق يقدم القرض على أساس هذا الالتزام من طرف الحكومة،

فإنه من المفهوم أن الصندوق قد يعدل حجم و/أو منظور البرنامج بما في ذلك إسهامه فيه في أي وقت خلال فترة تنفيذ البرنامج بما يتماشى مع حجم التمويل الإضافي الذي ستوفره الحكومة لكل سنة من سنوات البرنامج. علاوة على ذلك، وإذا ما قرر الصندوق أن مبلغ التمويل الذي أمنتته الحكومة لأي سنة من سنوات البرنامج غير كاف لتفذيده بشكل ناجح فقد يقوم الصندوق بتعليق أو إلغاء حق الحكومة في طلب دفعات من القرض.

(ج) ستحمل الحكومة المجلس الإقليمي للتنسيق وكل جمعية من جمعيات الأقسام خلال فترة تنفيذ البرنامج على إتاحة الأموال المقابلة على المستوى الإقليمي أو مستوى القسم المعني كما هو وارد في الجزء ذي الصلة من خطة العمل السنوية والميزانية السنوية. ولهذا الغرض ستحمل الحكومة كلا من المجلس الإقليمي للتنسيق وكل جمعية من جمعيات الأقسام على إيداع الأموال المقابلة بالسيدي الغاني في الحساب الإقليمي للبرنامج أو في الحساب ب على مستوى القسم بما يكفي لتغطية الأشهر الثلاثة الأولى من تنفيذ البرنامج كما هو وارد في الجزء ذي الصلة من خطة العمل السنوية والميزانية السنوية. وستحل الحكومة المجلس الإقليمي للتنسيق وكل جمعية من جمعيات الأقسام على إعادة تغذية هذا الحساب بدفعات مقدما كل أربعة أشهر.

3 - تمويل البرنامج - ستبذل الحكومة جهودها لضمان التمويل الكافي لتغطية نفقات البرنامج كما هو مطلوب في خطة العمل السنوية والميزانية السنوية ذات الصلة.

4 - دعم البنى الأساسية - تضمن الحكومة أن توفر كل جمعية من جمعيات الأقسام التمويل والموظفين الضروريين للمدارس والمرافق الصحية وغيرها من الأنشطة ذات الصلة تحت العنصر الفرعي الخاص بالبنى الأساسية المجتمعية.

5 - المساواة بين الجنسين: تضمن الحكومة إدراج اعتبارات المساواة بين الجنسين في جميع أنشطة البرنامج خلال تنفيذه.

6 - صون الموارد: ستأخذ الحكومة كل الإجراءات المعقولة لضمان تنفيذ جميع الإجراءات والسياسات القائمة لحماية الموارد الطبيعية في منطقة البرنامج.

7 - الإعفاءات الضريبية: ستعفي الحكومة من الضرائب جميع المستوردات والتوريدات وإمدادات جميع السلع، والإنشاءات المدنية والخدمات التي يمولها القرض.

8 - شروط الصرف من القرض: لن تتم أية سحبيات في أي سنة من سنين البرنامج فيما يتعلق بالاتفاقات تحت أي فئة من الفئات إلى أن يوافق الصندوق على خطة العمل السنوية والميزانية السنوية للسنة ذات الصلة والتي ستحدد كل واحدة منها وبوضوح مصدر (مصادر) التمويل لكل نشاط من الأنشطة التي ستنفذ خلال السنة المعنية.

9 - شروط نفاذ مفعول اتفاقية القرض. حدد ما يلي كشرط سابقة لنفاذ مفعول اتفاقية القرض:

(أ) أن تكون اللجنة التوجيهية للبرنامج قد أنشئت حسب الأصول؛

(ب) أن تكون وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية قد عينت مركزا للاتصال حسب الأصول؛



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

- (جـ) أن تكون وزارة المالية قد عينت مركزا للاتصال حسب الأصول؛
- (د) أن يتم تعيين كبير المستشارين الفنيين، والمراقب المالي وأخصائي تنمية الموارد البشرية ومحاسبي فريق دعم البرنامج من خلال عملية تنافسية على النحو الذي يرضيه الصندوق؛
- (هـ) أن تكون لجنة البرنامج للاستعراض وتنسيق الموارد قد أنشئت حسب الأصول؛
- (و) أن تكون الحكومة قد فتحت الحساب الخاص حسب الأصول؛
- (ز) أن تكون حسابات البرنامج ألف وباء الوطنية والإقليمية وعلى مستوى كل جمعية من جمعيات الأقسام قد فتحت حسب الأصول، وأن تكون الحكومة والمجلس الإقليمي للتنسيق وكل جمعية من جمعيات الأقسام قد حددت في ميزانياتها مخصصات للأموال المقابلة؛
- (ح) أن تكون مسودة خطة العمل السنوية والميزانية السنوية للبرنامج التي تتضمن جميع أنشطة البرنامج ومصادر تمويلها قد قدمت للصندوق والمؤسسة المتعاونة للمصادقة عليها؛
- (ط) أن يكون الصندوق قد وافق على مسودة كتيب تنفيذ البرنامج؛
- (ي) أن تكون وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية قد وضعت نظاما محاسبيا للبرنامج على نحو يرضيه الصندوق؛
- (ك) أن يكون مراجع حسابات البرنامج قد عين حسب الأصول؛
- (ل) أن تكون اتفاقية القرض قد وقعت حسب الأصول وأن يكون التوقيع والأداء المتعلق بذلك من طرف الحكومة قد رخص بهما حسب الأصول أو تم التصديق عليهما بواسطة الإجراءات الإدارية والحكومية الضرورية.
- (م) أن تكون الحكومة قد أرسلت إلى الصندوق رأيا قانونيا مؤيدا صادرا عن مكتب المدعي العام في الحكومة أو أي مستشار قانوني آخر يرضيه الصندوق وذلك فيما يخص المسائل الواردة في الفصل ذي الصلة من اتفاقية القرض على النحو الذي يرضيه الصندوق شكلا وموضوعا.

APPENDIX I

COUNTRY DATA

GHANA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand), 1997 1/</b>	228	<b>GNI per capita (USD), 1999 4/</b>	400
<b>Total population (million), 1999 4/</b>	18.8	<b>Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-98 2/</b>	1.4
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>), 1998 1/</b>	81	<b>Average annual rate of inflation, 1990-98 2/</b>	28.6
<b>Local currency</b>	Cedi (GHC)	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	GHC 7 000
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate), 1980-98 1/	3.0	GDP (USD million), 1999 4/	7 774
Crude birth rate (per thousand people), 1998 1/	35	Average annual rate of growth of GDP 1/	
Crude death rate (per thousand people), 1998 1/	9	1980-90	3.0
Infant mortality rate (per thousand live births), 1998 1/	65	1990-98	4.2
Life expectancy at birth (years), 1998 1/	60	Sectoral distribution of GDP, 1998 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	4.0	% agriculture	10
Poor as % of total rural population 1/	34	% industry	7
Total labour force (million). 1998 1/	8.7	% manufacturing	2
Female labour force as % of total, 1998 1/	51	% services	83
<b>Education</b>		Consumption, 1998 1/	
Primary school gross enrolment (% of relevant age group), 1997 1/	79 a/	General government consumption (as % of GDP)	10
Adult literacy rate (% age 15 and above), 1998 3/	69	Private consumption (as % of GDP)	77
<b>Nutrition</b>		Gross domestic savings (as % of GDP)	
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 611	<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Prevalence of child malnutrition (height for age % of children under 5), 1992-98 1/	26	Merchandise exports, 1998 1/	1 813
Prevalence of child malnutrition (weight for age % of children under 5), 1992-98 1/	27	Merchandise imports, 1998 1/	2 346
<b>Health</b>		Balance of merchandise trade	
Health expenditure, total (as % of GDP), 1990-98 1/	4.7	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people), 1990-98 1/	n.a.	before official transfers, 1998 1/	
Percentage population without access to safe water, 1990-98 3/	35	after official transfers, 1998 1/	
Percentage population without access to health services, 1981-93 3/	75	Foreign direct investment, 1998 1/	
Percentage population without access to sanitation, 1990-98 3/	68		
<b>Agriculture and Food</b>		<b>Government Finance</b>	
Food imports as percentage of total merchandise imports, 1998 1/	n.a.	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP), 1997 1/	
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land), 1995-97 1/	57	Total expenditure (% of GDP), 1997 1/	
Food production index (1989-91=100), 1996-98 1/	144.1	Total external debt (USD million), 1998 1/	
<b>Land Use</b>		Present value of debt (as % of GNP), 1998 1/	
Arable land as % of land area, 1997 1/	12.5	Total debt service (% of exports of goods and services), 1998 1/	
Forest area (km <sup>2</sup> thousand), 1995 1/	90	Nominal lending rate of banks, 1998 1/	
Forest area as % of total land area, 1995 1/	39.7	Nominal deposit rate of banks, 1998 1/	
Irrigated land as % of cropland, 1995-97 1/	0.2		

n.a. not available.

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Report*, 2000

2/ World Bank, *Atlas*, 2000

3/ United Nations Development Programme, *Human Development Report*, 2000

4/ World Bank, *World Development Indicators database*, 2001

## PREVIOUS IFAD LOANS TO GHANA

Loan	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Loan conditions	Board Approval	Loan effectiveness	Loan closing date	Currency	Approved loan amount	Disburs. (% of disbursed amount)
GH-I-34	Volta Region Agricultural Development Project	WB/IDA	WB/IDA	HC	06.05.80	08.01.81	24.02.89	SDR	9,550,000	100%
GH-S-2	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03.12.86	25.01.88	12.06.96	SDR	4,400,000	94%
GH-I-198	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03.12.86	25.01.88	12.06.96	SDR	5,900,000	96%
GH-S-19	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05.12.89	01.03.91	03.03.99	SDR	3,950,000	99%
GH-I-247	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05.12.89	01.03.91	03.03.99	SDR	9,100,000	100%
GH-S-26	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project	IFAD	UNOPS	HC	01.10.90	14.06.91	08.05.98	SDR	9,200,000	100%
GH-S-38	Rural Enterprises Project	IFAD	UNOPS	HC	02.12.93	01.02.95	31.03.02	SDR	5,550,000	79%
GH-I-388	Upper West Agricultural Development Project	IFAD	UNOPS	HC	14.09.95	20.03.96	30.09.03	SDR	6,750,000	65%
GH-I-429	Village Infrastructure Programme	WB/IDA	WB/IDA	HC	04.12.96	02.04.98	31.12.03	SDR	6,950,000	14%
GH-I-461	Root and Tuber Improvement Programme	IFAD	WB/IDA	HC	04.12.97	15.01.99	31.12.04	SDR	6,550,000	42%
GH-I-503	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project – Phase II	IFAD	UNOPS	HC	29.04.99	14.01.00	30.09.05	SDR	8,300,000	22%
GH-I-532	Rural Financial Services Project	IFAD	WB/IDA	HC	03.05.00	-	-	SDR	8,200,000	-



## LOGICAL FRAMEWORK

Intervention Logic	Key Performance Indicators	Means of Verification	
<p><b>Goal:</b></p> <p>To improve the livelihoods and living conditions of poor rural communities, with emphasis on women and other vulnerable groups.</p>	<p><b>Sector indicators</b> with emphasis on women and other vulnerable groups in the programme area.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced number of people living below poverty line and reduced depth of poverty</li> <li>• Reduced number of woman-headed households living below poverty line and reduced depth of poverty</li> <li>• Improved access to social and economic infrastructure</li> <li>• Reduced number of food-insecure households</li> <li>• Reduced number of food-insecure months</li> <li>• Reduced number of malnourished children under five years of age</li> <li>• Reduced infant and maternal mortality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ghana Living Standards Survey disaggregated by gender and region.</li> <li>• UNICEF nutrition surveys.</li> <li>• Periodic surveys on representative samples of beneficiaries.</li> <li>• Programme reports.</li> </ul>	
Intervention Logic	Key Performance Indicators	Means of Verification	Critical Assumptions/Risks (to realise Development Goal)
<p><b>Purpose:</b></p> <p>To deepen and broaden rural development services and community self-help capacity by:</p> <p>i) building up the capacity of decentralized local government, civil society and community organizations to better respond to the needs of the poorest strata of the rural population;</p> <p>ii) improving access to resources and services by the rural population, especially women and other vulnerable groups;</p> <p>iii) introduce operational changes and reforms needed to enhance the efficiency and sustainability of institutions and service providers in the Northern Region.</p>	<p><b>Outcome/Impact Indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Some 2 500 rural communities and their women's and men's interest groups determining resource allocation and actively participating in the assessment, planning and implementation of solutions to their needs</li> <li>• Increased participation of women in key decisions at the community level</li> <li>• Higher levels and proportions of government resources reaching the poorer and more vulnerable groups, including women</li> <li>• Increased skills and capacity of staff in the Regional Administration, 13 District administrations and their sub-units and among NGOs/CBOs to implement community-led rural development activities</li> <li>• Increased rationalization, decentralization and client focus of service providers on rural communities</li> <li>• No of communities and their interest groups satisfied with performance of local government and service providers</li> <li>• Number of infrastructure micro-projects operational and maintained after completion, and planned and actual number of beneficiaries</li> <li>• Proportion of CDFs used each year for each group of activities</li> <li>• Prevention of further, and reversal of current, land degradation</li> <li>• Increased food production</li> <li>• Changes in functional literacy and numeracy rates in the target groups</li> <li>• Increased incomes for farm and micro enterprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre- and post-community needs assessments</li> <li>• Community, local and regional government AWP/Bs</li> <li>• Evaluation reports including evaluation of sample micro-projects and beneficiary/environmental impact assessments</li> <li>• Progress reports</li> <li>• Supervision and mid-term review (MTR) reports</li> <li>• Programme completion report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Political stability maintained</li> <li>• Women have time for, and are able to participate in, training and other CD and programme activities</li> <li>• Gender-related aspects of the programme are implemented effectively</li> <li>• Women and other vulnerable groups can use the skills transferred</li> <li>• Sufficient acceptable training resources are available for community work, particularly with women</li> <li>• Continued commitment by all three tiers of government to put in place effective pro-poor policies and institutions and to allocate an increasing share of technical and financial resources to community-based rural development</li> <li>• Diversity of public/private/NGO service providers available to community</li> <li>• Economic activities offered through NORPREP remain profitable</li> </ul>







Intervention Logic	Key Performance Indicators	Means of Verification	Critical Assumptions/Risks (to realise Purpose)
<p><b>Outputs/Results:</b></p> <p><b>Output 1.</b> Increased capacity and awareness of rural communities, and differentiated female and male interest groups, to critically analyse their constraints; identify opportunities; prioritize, plan and monitor appropriate social and economic development activities; and source additional support and funding to manage and invest in their own sustainable development</p>	<p><b>Output Indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 500 community plans prepared and updated annually</li> <li>• Community plans specifically include higher-than-proportional interventions targeted at poor women and men</li> <li>• Participation levels of poor women's and men's vulnerable groups in planning process and implementation of community group plans</li> <li>• Number of community groups continuing group planning activities and managing implementation of planned interventions</li> <li>• Community contribution and operation of sub-projects</li> <li>• Changes in proportions (funds) of community-identified activities directed to needs of poor women and men</li> <li>• Number and types of activities implemented by different groups</li> <li>• Improvements in community group dynamics to solve differences, mediate conflict</li> <li>• Changes in group leadership style, delegation of responsibility and decision-making processes</li> <li>• Reduced conflict within and among groups, particularly on land tenure issues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Community plans and AWP/Bs</li> <li>• Minutes of, and observations on, group and community meetings</li> <li>• Progress reports</li> <li>• M&amp;E reports</li> <li>• Community self-assessment reports</li> <li>• Supervision and MTR report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditional authorities and local elites do not dominate planning process or subvert broad-based participation of poorer groups</li> <li>• Women allowed to participate in planning process</li> <li>• Continuing commitment of Government and development partners to principle of community contribution</li> <li>• Presence of experienced trainers in participatory approaches</li> </ul>
<p><b>Output 2.</b> Increased capacity and awareness of national, regional and district government levels to support, monitor and evaluate planning and implementation of community-based rural development and to formulate effective pro-poor policies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of staff trained in participatory skills</li> <li>• No. of Districts that institutionalize community-driven development processes</li> <li>• Number of interdisciplinary teams working with community interest groups</li> <li>• Range of public/private/NGO service providers used by communities</li> <li>• Increased rationalization and decentralization of service provision</li> <li>• Planning, financial management and M&amp;E units at the national, regional and district levels functioning effectively</li> <li>• Improvements in RPCU coordination, technical support and M&amp;E of district AWP/Bs</li> <li>• Timely administration and effective monitoring of flows of funds</li> <li>• Community-based rural development programmes monitored by MLGRD and PRRCC</li> <li>• Changes in national rural development and/or poverty reduction policies led by programme activities or coordination groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre- and updated training needs assessments</li> <li>• AWP/Bs</li> <li>• Memoranda of Understanding /partnership agreements</li> <li>• Partners' performance reports</li> <li>• Progress reports</li> <li>• M&amp;E reports/beneficiary assessments</li> <li>• Audit reports</li> <li>• Supervision and MTR reports and budgets</li> <li>• Reports submitted to cooperating institution and IFAD</li> <li>• Programme implementation and M&amp;E manuals produced</li> <li>• Government policy statements and changes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Willingness of Districts to participate in the programme, adopt the principles, and comply with disbursement conditions</li> <li>• District staff capable of absorbing training and willing to remain with Districts after training</li> <li>• Regional agencies willing to provide technical assistance to Districts and to work in multi-institutional public/NGO teams</li> <li>• Regional administration does not dominate decision-making/service provision and crowd out emerging private/NGO initiatives</li> <li>• Presence of experienced trainers in participatory approaches</li> <li>• MoF staff assigned to oversee financial management</li> <li>• Principles initiated under NORPREP are universally accepted</li> </ul>

Intervention Logic	Key Performance Indicators	Means of Verification	Critical Assumptions/Risks (to realise Purpose)
<p><b>Output 3.</b> Social and economic development projects and programmes supported by community and NORPREP inputs to:</p> <p>(i) supporting to vulnerable groups by improving basic life skills and support and extending traditional approaches for poor vulnerable groups</p> <p>(ii) encourage sustainable agricultural practices</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of participants completing innovative adult literacy and numeracy, health education, HIV/AIDS awareness programmes</li> <li>• No. of village groups assisting disadvantaged community members through traditional services/approaches</li> <li>• Number of technical manuals prepared and made available</li> <li>• Number of staff and farmers trained in different skills</li> <li>• Increased knowledge among farmers and field extension workers of a range of better land-husbandry practices suited to their local area</li> <li>• Evolution of crop yields, farm production and revenues over five years</li> <li>• Diversity of trees/productive species/varieties and farmers'/communities initiatives to tackle problems on-farm and within village area</li> <li>• Increased links between crops, livestock, forestry</li> <li>• Ratio of organic-to-inorganic input use, and nutrient balances</li> <li>• Reduction in the geographic area affected by soil erosion (wind and water) and soil fertility decline</li> <li>• Increased productive capacity within communal rangelands and woodlands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• District and RPCU M&amp;E databases</li> <li>• Training course evaluations</li> <li>• Pre-, post-community training needs assessments</li> <li>• Community self-assessment land-husbandry status reports</li> <li>• Technical manuals</li> <li>• Land-husbandry practices catalogue</li> <li>• Photographic record of land degradation reversal</li> <li>• Progress reports</li> <li>• M&amp;E reports</li> <li>• Supervision reports and MTR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualified service providers available</li> <li>• Target groups can be sensitized to future benefits of upgrading knowledge and skills</li> <li>• Communities wish to strengthen traditional welfare safety nets</li> <li>• Community ensures that adequate community development resources are allocated to these interventions</li> <li>• District councillors and traditional leaders accept representative community development plans</li> <li>• Heavily subsidized external inputs by one or more tier of government discourage efforts to make better use of organic matter and natural approaches to enhancing soil fertility</li> <li>• Presence of qualified service providers</li> </ul>
<p>(iii) develop more numerous dynamic and profitable rural enterprises operated by women, men and members of vulnerable groups</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of enterprises formed/strengthened and disaggregated by gender, wealth strata and business type</li> <li>• Number and quality of business and technology skills training sessions to women and men entrepreneurs</li> <li>• Changes in training courses offered to existing businesses and potential entrepreneurs</li> <li>• Evolution of individual enterprises' financial results</li> <li>• Individual enterprises' organizational sustainability</li> <li>• Loan recovery rates for external credit sources</li> <li>• Level of access to, and use of, formal and informal credit and other services by farmers and microenterprises</li> <li>• Levels of savings mobilization by village women's and men's groups</li> <li>• Impact on the community and sustainability achieved through support to village-level saving and credit associations</li> <li>• Continuing improvements to skills and capacity of community and District staff in rural enterprise development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseline surveys</li> <li>• Progress reports by support staff</li> <li>• Systematic entrepreneur self-evaluation of training and other specific support services, such as credit</li> <li>• At regular intervals, sampling of participating and non-participating enterprises, examination of their accounts and interviews of entrepreneurs</li> <li>• Thematic studies</li> <li>• Credit supplier reports</li> <li>• Supervision and MTR reports</li> <li>• Pre-programme and progressive training needs analysis for staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government policies avoid introducing distortions, for example, subsidized credit or inputs not accessible to all communities</li> <li>• Government increases its efforts in rural infrastructure investment and maintenance</li> <li>• Presence of qualified service and training providers</li> <li>• Commercial lending rates continue to decline</li> </ul>



Intervention Logic	Key Performance Indicators	Means of Verification	Critical Assumptions/Risks
(iv) improve social infrastructure with ongoing operation and maintenance (O&M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of relevant technical and O&amp;M manuals prepared and made available</li> <li>• Number and types of microprojects implemented</li> <li>• Proportion of community members needing proposed social infrastructure who directly benefit from each microproject</li> <li>• Proportion of poor vulnerable women and men benefiting from each social infrastructure sub-project</li> <li>• Proportion of community benefiting from social sub-projects</li> <li>• Proportion of engineering staff using community-driven development participatory planning techniques for sub-project development</li> <li>• Proportion of projects where designs are modified to suit community needs/requirements</li> <li>• Percentage of sub-project construction costs recycled within community (through employment and/or using local contractors)</li> <li>• Proportion of sub-projects built by community</li> <li>• Communities knowledgeable on O&amp;M, where support services and spare parts are available and part or all of support is funded</li> <li>• Community maintenance fund established and operational and O&amp;M arrangements for each community infrastructure operating sustainably with secured income flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical and O&amp;M manuals</li> <li>• AWP/Bs and annual reviews of activities</li> <li>• Community self-assessment reports</li> <li>• Progress reports</li> <li>• M&amp;E reports</li> <li>• Supervision reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broad-based community participation in priority setting</li> <li>• Community aspirations for social infrastructure can be incorporated into a balanced community development plan that does not restrict other interest group formation, development and consolidation</li> <li>• Communities are willing and able to take on management and financing of O&amp;M</li> <li>• Good technical quality of planning and implementation</li> <li>• Matching funds readily available</li> <li>• Communities absorb training and approach</li> <li>• Engineering consultants, construction supervisors and construction contractors who are sympathetic to community participation in implementation are readily available</li> </ul>

## COSTS AND FINANCING PLAN

### Expenditure Accounts by Components – Base Costs (USD ‘000)

	Operational Support and Capacity Building			Community Development Fund	Total	Physical Contingencies	
	Operational Support and Capacity Building at National Level	Operational Support and Capacity Building at Regional Level	Operational Support and Capacity Building at District Level			%	Amount
<b>I. Investment Costs</b>							
A. Vehicles	34.0	136.0	807.0	-	977.0	-	-
B. Equipment and materials	16.8	95.2	1 158.8	-	1 270.8	5.0	63.5
C. Technical Assistance and Studies							
International TA	-	270.0	585.0	-	855.0	-	-
National TA	-	948.0	936.0	-	1 884.0	-	-
Studies	-	260.0	-	-	260.0	-	-
<b>Subtotal Technical Assistance and Studies</b>	-	1 478.0	1 521.0	-	2 999.0	-	-
D. Training, workshops and meetings	52.0	587.3	9 832.4	-	10 471.7	-	-
E. Community Development Fund	-	-	-	36 300.0	36 300.0	-	-
<b>Total Investment Costs</b>	102.8	2 296.5	13 319.3	36 300.0	52 018.6	0.1	63.5
<b>II. Recurrent Costs</b>							
A. Salaries and allowances	26.4	129.2	3 839.9	-	3 995.6	-	-
B. Vehicles, equipment and office O&M	84.0	240.0	2 020.2	-	2 344.2	5.0	117.2
<b>Total Recurrent Costs</b>	110.4	369.2	5 860.1	-	6 339.8	1.8	117.2
<b>Total Baseline Costs</b>	213.2	2 665.7	19 179.4	36 300.0	58 358.4	0.3	180.8
Physical contingencies	5.0	16.8	159.0	-	180.8	-	-
Price contingencies							
<b>Total Project Costs</b>	229.0	2 775.3	20 278.5	36 300.0	59 582.8	0.3	188.7
Taxes	21.3	76.6	597.6	3 303.3	3 998.8	0.5	20.9
Foreign Exchange	74.1	620.4	3 532.0	10 890.0	15 116.5	0.5	75.5

7



**Expenditure Accounts by Financiers  
(USD '000)**

	IFAD		Government through Common Fund and Other Donors		Communities		Government (Incremental Salaries)		Government (Taxes and Duties)		Total		Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
<b>I. Investment Costs</b>															
A. Vehicles	266.6	27.0	464.6	47.1	-	-	-	-	255.6	25.9	986.8	1.7	690.8	40.5	255.6
B. Equipment and materials	319.4	23.7	881.1	65.2	-	-	-	-	149.9	11.1	1 350.4	2.3	540.2	660.3	149.9
C. Technical Assistance and Studies															
International TA	205.3	23.7	661.3	76.3	-	-	-	-	0.0	-	866.6	1.5	779.9	86.7	-
National TA	824.5	42.8	1 099.7	57.2	-	-	-	-	-	-	1 924.2	3.2	-	1 924.2	-
Studies	76.1	28.2	194.0	71.8	-	-	-	-	-0.0	-0.0	270.1	0.5	67.5	202.5	-
<b>Subtotal</b>	1 105.9	36.1	1 955.0	63.9	-	-	-	-	0.0	-	3 060.9	5.1	847.5	2 213.4	-
D. Training, workshops & meetings	2 562.9	23.2	8 468.0	76.8	-	-	-	-	0.0	-	11 031.0	18.5	1 103.1	9 927.9	-
E. Community Development Fund	6 599.3	18.2	23 097.7	63.6	3 299.7	9.1	-	-	3 303.3	9.1	36 300.0	60.9	10 890.0	22 106.7	3 303.3
<b>Total Investment Costs</b>	10 854.2	20.6	34 866.4	66.1	3 299.7	6.3	-	-	3 708.8	7.0	52 729.0	88.5	14 071.5	34 948.8	3 708.8
<b>II. Recurrent Costs</b>															
A. Salaries and allowances	698.7	16.5	1 815.8	42.8	-	-	1 726.8	40.7	-	-	4 241.3	7.1	-	4 241.3	-
B. Vehicles, Equipment and Office O&M	782.2	29.9	1 540.3	59.0	-	-	-	-	290.0	11.1	2 612.5	4.4	1 045.0	1 277.5	290.0
<b>Total Recurrent Costs</b>	1 480.9	21.6	3 356.1	49.0	-	-	1 726.8	25.2	290.0	4.2	6 853.8	11.5	1 045.0	5 518.8	290.0
<b>Total Disbursement</b>	12 335.1	20.7	38 222.5	64.2	3 299.7	5.5	1 726.8	2.9	3 998.8	6.7	59 582.8	100.0	15 116.5	40 467.5	3 998.8

/a Represents estimated actual disbursement by the Government (incremental salaries)

/b Represents taxes and duties liable to the Government





## **ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

### **A. Overall Programme Organization**

1. Programme implementation will be in line with the Government's decentralization policy and the decentralized institutional framework. IFAD support will be integrated into each participating District Assembly's development plan and AWP/B.
2. Overall responsibility for programme management will rest with the MLGRD. In particular, MLGRD will provide policy direction; liaise with the NDPC and the Minister for the Northern Region in respect of medium-term planning and the related AWP/B; and liaise with the MoF with regard to budgeting, timely and adequate provision of counterpart funds, and the strengthening of financial management capacity. MLGRD will nominate a senior officer from its Planning, Programming, Monitoring and Evaluation Division to act as focal point for programme implementation.
3. A strengthened RPCU will coordinate planning and AWP/B preparation, and supervise implementation, financial management and progress reporting. The programme will provide a PST that will include an experienced planning and M&E specialist to act as chief adviser to the Regional Coordinating Director.
4. Under the supervision of the District Chief Executive, a strengthened DPCU will assume responsibility for day-to-day programme management, coordinating preparation of the district AWP/B incorporating IFAD and other development partner support, progress reporting and M&E. Appendix VI shows the programme's organizational chart.

### **B. Programme Review and Policy Support**

5. A PRRCC will guide the programme at the national level, a PSC at the regional level and a PCC at the District level.
6. The PRRCC will comprise representatives of MLGRD, MoF, NDPC, Ministry of Women's Affairs, and the District Chief Executives and the Minister for the Northern Region. The Deputy Minister of MLGRD will chair the PRRCC and the Director of Research of MLGRD will act as Secretary. The PRRCC will meet at least twice yearly, including once a year in the Northern Region to allow for field visits and interaction with the District Assemblies and communities, and will:
  - review and endorse the AWP/B and transmit it to MoF for final approval;
  - review six-monthly progress and M&E reports and issue directives to improve performance;
  - submit recommendations to the Government on ways to improve the performance of the decentralized system of government; and
  - hold annual consultations with external development partners and organize the use, in a coordinated manner, of resources from development partners, the District Assemblies and central Government.
7. The PSC will be composed of members of the RCC, a representative of the National Council on Women and Development, one representative each from the two NGO networks in the Northern Region, and other persons co-opted as required. The Regional Minister will chair the PSC and the



Regional Coordinating Director (RCD) will act as Secretary. The chief adviser will assist the RCD in briefing the PSC on the programme. The latter will meet on a quarterly basis in rotation around the Districts so as to permit interaction with the District Assemblies and communities, and will:

- review and endorse the District and regional AWP/Bs, ensuring that each District includes satisfactory cash-flow projections and clear indications of funding sources, and that backstopping required from regional and central ministries and agencies is budgeted;
- forward the consolidated AWP/B to MoF with copies to MLGRD and NDPC;
- review progress, M&E and other reports produced by the programme;
- resolve conflicts among ministries, departments and Districts;
- provide comments on quarterly and six-monthly reports prepared by RPCU and forward these to the Minister, MLGRD, with copies to the District Chief Executives for action; and
- ensure timely and appropriate funding of District AWP/Bs.

8. The PCC will be established as a sub-committee of each District Executive Committee. It will comprise all District Executive Committee members, District departmental heads, two District Assembly members, two representatives of NGOs/CBOs, and two representatives of communities at the Area Council level (not members of Area Councils or Unit Committees), of which one will be a woman. The PCC may co-opt persons to serve on the Committee as it deems necessary. The District Chief Executive will chair the PCC and the District Coordinating Director will serve as Secretary. The PCC will meet on a quarterly basis and:

- review and endorse the AWP/B and submit it to the District Assembly for approval;
- review and comment on progress, audit and M&E reports and submit them to the District Assembly;
- monitor implementation progress and resolve conflicts among technical departments; and
- review periodically, and make proposals for strengthening, the District Assembly's management capacity.

9. The existing District Assembly committees will carry out the functions specified under the Government's decentralization policy. In addition, each District Assembly will confirm with the development partners their contributions to implementation of the approved district AWP/B, and ensure timely submission of their AWP/Bs to the RCC for endorsement and transmittal to MoF, MLGRD and NDPC.

### **C. Executing Agencies and Responsibilities**

#### **Central Level**

10. The MLGRD's Planning, Programming and Monitoring Division will backstop programme planning and M&E and liaise with supporting central ministries. The Minister will nominate a senior officer of the division to work full-time on the programme. The officer will ensure timely preparation, review, approval and distribution of the AWP/B, and programme progress and M&E reports; coordinate and follow up submission of disbursement requests to the IFAD focal point in MoF; follow up the release of the Government's counterpart contribution, as appearing in the AWP/B, with all development partners; and assist the RPCU in ensuring effective coordination of the programme.

11. The MoF will operate the Special Account, ensure timely disbursement to the Programme Accounts, monitor use of the proceeds, and provide training and backstopping to the regional and District finance offices to ensure efficient financial management.



## Regional Level

12. The RPCU will be strengthened by provision of technical assistance, training for planning officers, and logistical support. It will coordinate programme execution, reporting and M&E; backstop and train officers at the District level for timely preparation, processing and submission of the AWP/B and progress and M&E reports to RCC; and review and consolidate District AWP/Bs, progress and monitoring reports into the regional AWP/B, as well as programme reports highlighting achievements in meeting targets set in the AWP/B, including an analysis of variances, constraints and remedial action required. Terms of reference for the PST are given in Annex 3. The chief adviser will lead the process of consolidating District AWP/Bs, coordinating with all financiers of the District plans and preparing of progress and M&E reports acceptable to all development partners. The financial controller and the two accountants provided to support the District finance offices will ensure training of regional and District-level finance officers in procurement, financial management and reporting using standard charts of accounts to facilitate the consolidation of accounts and timely submission from District Assemblies of disbursement applications. The financial controller will monitor the operation of the Programme Accounts and use of the proceeds. The human resource and development (HRD) specialist will coordinate capacity-building in close consultation with the Human Resource Development and Management Division of MLGRD, including an annual training needs assessment and definition of training programmes for the staff and clients of the departments/divisions/units involved in the programme. The HRD specialist will produce a database of institutions that can provide training. A good part of the training will be carried out by teams drawn from government services but most will require support from external agencies (e.g. NGOs, University of Development Studies, Institute of Local Government Studies, etc.).

13. Regional departments will provide technical backstopping, supervision and training to their respective District staff. The Regional Technical Team (RTT) will review progress on a monthly basis and provide a concise progress report for the RCD with a copy to the DCDs. The RTT will undertake six-monthly joint field supervision and submit a report to the RCD and DCDs.

## District Level

14. The DCD, under the supervision of the District Chief Executive, will be responsible for day-to-day management of the programme at the District level. The DCD will ensure timely preparation and submission of the AWP/B, progress and M&E reports. As head of the District administration, the DCD will ensure that the various departments carry out their programme responsibilities. The DCD will be a signatory to the Programme Accounts and will supervise use of the proceeds. He/she will be accountable for financial transparency, timely procurement and submission of requests for disbursements and Programme Account replenishment, and for adherence to the Government's and development partners' procurement and disbursement procedures.

15. The DPCU will prepare the AWP/B, progress and M&E reports, and coordinate the training programme in close collaboration with RPCU and other District departments. The accountants provided under the programme will support DPCU in preparing the AWP/B. A District Planning Team (DPT) comprising staff from technical departments and at least two NGO representatives, as well as training and logistical support, will contribute to strengthening the capacity of DPCU.

16. District technical departments will carry out their normal functions, with training and logistical support provided under the programme. In particular the Community Development and Cooperative Department has experienced staff at the regional and District levels and will spearhead the mobilization of communities and groups and train them to undertake self-reliant economic development activities. All departments will work closely with NGOs, CBOs and private-sector agencies, which complement their efforts.





17. The District Technical Team (DTT) will review implementation progress on a monthly basis and agree on a coordinated monthly programme of action as a basis for performance evaluation. The DTT will produce a monthly report not exceeding ten pages for submission to the DCD with copies to the respective departmental heads. The DTT will undertake quarterly joint field supervision and reporting for information and follow up by the DCD and departmental heads.

18. **NGOs, CBOs and private-sector agencies.** To undertake capacity strengthening at the District level and to facilitate animation at the community level, NGOs will complement the DPT. One of the key strategies of the programme is to involve NGOs as development partners rather than solely as service providers. To that end, NGOs will be selected on the basis of their local knowledge, experience in activities of interest, expertise in participatory and community animation and planning, negotiation and conflict management, gender analysis, implementation, and their availability of resources to complement programme resources. Preference will be given to local NGOs, if available. In addition, the programme will provide supplementary funds and assistance to NGOs/CBOs involved in rural infrastructure development to improve their capacity and scale of activities. The programme will also mobilize development and commercial banks and other financial intermediaries to extend credit to economic groups.

#### **D. Annual Work Programme and Budget Process**

19. The AWP/B process will follow the NDPC's planning guidelines, which emphasize a participatory demand-driven approach with forward and backward consultations during the various stages of synthesis and consolidation.

20. The planning process will start at the community level with the assistance of an interdisciplinary animation/facilitation team. Trained technical teams and NGOs will subsequently assist communities and groups to further develop their action plans, and with arrangements for implementation, community contributions to development, operation and maintenance, and M&E by the communities/groups. Each community action plan will be synthesized at the Unit Committee and Area Council levels and integrated into the District AWP/B for approval by the PCC and the District Assembly in each District. Each approved District AWP/B will be submitted to the PSC at the regional level prior to consolidation by the RPCU and submission for approval by the national-level Programme Review and Resource Coordination Committee. The programme AWP/B will then be submitted for approval by UNOPS, IFAD and other development partners.

21. The main elements of the planning process are summarized in Table 1.

**Table 1: Annual Work Programme and Budget Process**

<b>Step</b>	<b>Procedure</b>
i.	Animation/facilitation team mobilizes communities and groups to identify their problems, options and strategies, and define a prioritized plan of action (7-10 days/community).
ii.	Technical teams building on first step draw up plan of action with indicative input-output coefficients and costs for community sub-projects, e.g. agriculture, water development for domestic use and irrigation (4-8 weeks/AC).
iii.	Unit Committee reviews and synthesises community plans for effective use of resources and adherence to national policy. For example, a cluster of communities may each demand a given social infrastructure without considering operation costs and ability to fully use the facilities. In the process of synthesising, communities may be grouped to make use of the same facility. The Unit Committee will discuss its views and rationalization with community representatives who will brief their members. This process of consultation will be pursued until agreement is reached. Community proposals aggregated into Unit Committee programme of action.
iv.	Review and further synthesis at the Area Council level going through the same process of



Step	Procedure
	consultation and rationalization to produce the Area Council plan of action (steps iii & iv, 21 days).
v.	District Sector technical teams review Area Council plan of action to ensure consistency and feasibility.
vi.	Sector plans developed by technical teams submitted to DPCU, which will work with District planning team to produce draft AWP/B (steps v& vi 21 days).
vii.	Draft AWP/B submitted to PCC for review and endorsement.
viii.	PCC endorsed draft AWP/B submitted to District Assembly for consideration. The latter discusses plan with development partners and agrees on financing package. Final AWP/B prepared by DPCU, including projected cash flow and financing plan.
ix.	Approved AWP/B submitted to PSC for approval. RPCU prepares consolidated AWP/B, indicating portion for IFAD support.
x.	Regional Minister submits programme AWP/B to PRRCC chaired by Deputy Minister of MLGRD. PRRCC discusses AWP/B with development partners to conclude financing arrangements.
xi.	Final AWP/B with agreed financing plan and cash flow projections forwarded to MoF for approval.
xii.	MLGRD forwards copy to IFAD, the cooperating institution and other development partners for approval.
xiii.	IFAD/cooperating institution approves AWP/B. Eventual objections forwarded to MLGRD for resolution.
xiv.	Approved AWP/B endorsed by development partners forwarded to Northern Region and constituent districts for implementation.

### E. Implementation of Sub-projects

22. **Development of detailed funding proposals.** Following approval of the District AWP/B at the District level, each department concerned with a given sub-project will assist the community to develop the sub-project profile into a detailed funding proposal, including engagement of a consultant if required (NGO, line agency, consulting firm or individual). Sub-projects will range from simple to complex. For simple projects, preparation of the detailed funding proposal should be straightforward as the group undertaking the sub-project may already exist, and much of the information required may be at hand. For more complex sub-projects, group formation may be required, further detailed information collected, feasibility studies undertaken and/or site investigations conducted.

23. **Funding agreement between communities and the District Assembly.** The beneficiaries forward their detailed funding proposal through the Area Council to the District Assembly, which becomes the basis of the agreement between the beneficiary group as owner of the sub-project and the District Assembly as the financier. A funding agreement is drawn up and signed between the beneficiary group and the District Assembly, and witnessed by the Community Development Association and Area Council.

24. A wide range of sub-projects will be eligible for funding under the CDF, varying in cost from USD 100 to more than USD 100 000. Experience with the Village Infrastructure Programme indicates that the most costly investments identified by communities concern infrastructure serving the community at large ('public goods'), which may provide revenues to the District Assemblies, and semi-private infrastructure geared to providing paid services to groups and/or individuals. With a view to providing standard procurement procedures for larger sub-projects but to streamline the process for smaller ('public goods') sub-projects, two different approaches to procurement are proposed: one for sub-projects costing more than USD 2 000 and one for sub-projects costing less than USD 2 000.

### ORGANIZATIONAL CHART

