

Note sur la transposition à plus grande échelle



©FIDA/A. Nanabanyin
Ghana – Programme en faveur des petites entreprises rurales

Contexte

Depuis le milieu des années 80, le développement impressionnant du Ghana a fait de ce pays l'un des plus performants d'Afrique, mais des problèmes économiques et le déficit budgétaire pèsent actuellement sur la croissance.

Environ 40% de la population rurale, soit cinq millions de personnes, vivent en dessous du seuil de pauvreté national.

Avec environ 90% des exploitations agricoles ayant une superficie inférieure à 2 hectares, l'agriculture ghanéenne reste dominée par l'exploitation paysanne traditionnelle. Les ménages ruraux pauvres et en situation d'insécurité alimentaire sont principalement des petits exploitants qui pratiquent une agriculture vivrière de subsistance et n'ont qu'un accès limité aux marchés, avec pour corollaire la faible productivité de la terre et du travail, la pauvreté, l'investissement limité et l'absence de perspectives pour les jeunes.

Néanmoins, la demande intérieure et régionale de produits vivriers est forte. L'industrie agroalimentaire est disposée à travailler avec les petits agriculteurs dans un cadre contractuel plus formel au sein de filières. Les femmes et les jeunes filles rurales représentent une part significative de la main-d'œuvre agricole, du fait en particulier du taux de migration élevé des hommes jeunes partis à la recherche de meilleures opportunités économiques.

Cette situation a engendré un vieillissement et une perte de dynamisme de la population rurale, ainsi que des taux élevés de chômage, de sous-emploi et d'inégalité sociale chez les jeunes.

Le Gouvernement ghanéen fait de l'emploi des jeunes ruraux une de ses premières priorités. Entre 1991 et 2006, le profil de la pauvreté du pays s'est remarquablement amélioré tant au niveau national que dans les zones urbaines. La pauvreté rurale reste toutefois le défi numéro un, en raison notamment de son impact sur les conditions de vie des jeunes et des femmes. Bien que la sécurité alimentaire soit relativement bonne au niveau national, dans les régions du Nord, du Haut Ghana oriental et du Haut Ghana occidental, l'insécurité alimentaire des ménages est préoccupante. Par le biais de son Plan d'investissement à moyen terme pour le secteur agricole (METASIP), le gouvernement entend imprimer à la production vivrière une orientation plus commerciale afin d'augmenter les revenus des petits agriculteurs et de réduire l'insécurité alimentaire et la pauvreté structurelles en milieu rural. Mais la faiblesse des capacités institutionnelles jointe à des décennies de développement induit par l'offre, sans grande attention au secteur privé et au lien avec les marchés, n'ont pas encouragé l'esprit d'entreprise chez les petits agriculteurs et les coopératives. D'autre part, l'incapacité des services publics de vulgarisation à répondre aux besoins de l'agriculture commerciale a engendré un climat caractérisé par le niveau élevé des coûts de production et de transaction pour les petits exploitants, et par la méfiance, qui sape les possibilités de rapports contractuels entre les acteurs des filières. Enfin, le changement climatique exerce une pression supplémentaire sur les petits producteurs, sous forme de stress hydrique, de dégradation des terres et d'inondations sporadiques.

Principaux éléments du programme de pays du FIDA

Le FIDA a acquis, au Ghana et dans le reste du monde, de l'expérience dans le domaine du développement: i) de filières agricoles favorables aux pauvres; ii) de la finance agricole et rurale; et iii) de la création d'emplois et d'entreprises rurales, souvent dans des régions très reculées et défavorisées. Les atouts dont il dispose en tant qu'organisation spécialisée dans le financement des programmes gouvernementaux pourraient être mis à profit pour intégrer le développement institutionnel au niveau local et du district, prévoir un engagement à plus long terme qui offrirait une structure d'appui efficace aux petits agriculteurs et aux entreprises rurales permettant de promouvoir une croissance impulsée par le secteur privé.

Le FIDA s'efforce d'améliorer l'accès des petits exploitants et des entreprises non agricoles aux marchés et à des technologies appropriées, qui leur permettront ensuite d'améliorer leur viabilité commerciale et environnementale au sein des filières agricoles. Ils bénéficieront en outre de services efficaces et durables propres à renforcer leurs capacités, leurs compétences et leurs actifs financiers.

Les projets financés par le FIDA au Ghana permettent aux petits entrepreneurs ruraux de surmonter les contraintes, de renforcer leurs bases d'actifs et de devenir plus compétitifs. La participation en matière de planification, d'essai et de suivi-évaluation (S&E) des résultats financiers, économiques et environnementaux des projets fait partie intégrante de l'approche du FIDA. À moyen terme, l'appui du FIDA au Ghana se concentrera sur le Programme en faveur des petites entreprises rurales et sur le Programme d'investissement dans le secteur agricole au Ghana (GASIP).

Avec l'ouverture en 2011 d'un bureau de pays au Ghana, le FIDA a notablement intensifié sa collaboration avec les organismes gouvernementaux, la société civile, les organisations paysannes, les partenaires de développement, les entreprises du secteur privé, les milieux académiques et les institutions de recherche. Le FIDA prend part à la concertation sur les politiques et à la gestion des savoirs afin d'encourager les complémentarités et les synergies entre les projets qu'il finance et ceux des autres partenaires, et de transposer ainsi à plus grande échelle l'impact de ses investissements au Ghana.

Transposition à plus grande échelle du développement de filières agricoles inclusives au Ghana

Dans le cadre du GASIP, le FIDA reproduit à plus grande échelle une approche d'investissement dans les filières et contribue à la réalisation du METASIP. L'approche du GASIP repose sur un certain nombre d'éléments fondamentaux solidement éprouvés, à savoir: a) des liens formalisés avec l'agroindustrie, les fournisseurs d'intrants et les institutions financières participantes; b) des comités de filière aux niveaux de la communauté et du district; c) le renforcement des organisations paysannes (OP) pour étayer la confiance au sein de la filière; d) la facilitation externe des filières; e) des partenariats avec les services publics afin de fournir les savoir-faire techniques; f) la collaboration avec les banques rurales pour financer les crédits de campagne et les investissements; g) des dons de contrepartie propres à mobiliser des financements extérieurs; et h) l'infrastructure publique rurale.

Cette approche tire parti de la réussite de deux programmes financés par le FIDA: le Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord et le Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules. Le premier est intervenu avec succès dans les filières du maïs, du soja, du sorgho et des cultures légumières irriguées, établissant des liens au niveau du district entre les OP, les fournisseurs d'intrants, les banques rurales, les prestataires de services et l'agroindustrie. L'amélioration de l'accès aux intrants et de leur utilisation a permis d'augmenter les rendements du sorgho et du maïs. Le soutien du second programme au manioc et à l'igname a eu pour résultats: i) une augmentation marquée des revenus des agriculteurs, des petits transformateurs et des travailleurs agricoles; et ii) la création de centres de bonnes pratiques pour la transformation du gari, très rentables à la fois pour animer les filières et pour tester et promouvoir les techniques de transformation, les systèmes de sous-traitance des cultures et les liens structurés avec les marchés, comprenant la certification, la traçabilité, le conditionnement et les études de marché.

Le groupe cible du FIDA se compose des segments pauvres en ressources des communautés rurales, qui sont souvent prisonniers de systèmes de production de subsistance caractérisés par leur faible intégration avec les marchés, leur basse productivité et leur médiocre capacité d'organisation. Des interventions en matière de sécurité alimentaire bien conçues et orientées vers la production, et un soutien en faveur des populations pauvres et vulnérables axé sur l'offre ont eu pour résultat dans le passé d'accroître la dépendance à l'égard de l'aide au lieu de créer des revenus durables. Reconnaisant que les entreprises agricoles et rurales sont des entités privées, le FIDA se concentre sur les approches axées sur le marché et le secteur privé, qui ont de plus en plus la faveur du gouvernement et des autres partenaires de développement.

Encadré 1. Le Projet en faveur des petites entreprises rurales

Le Projet en faveur des petites entreprises rurales est un bon exemple de transposition à plus grande échelle: les structures au niveau du district ont été reproduites à plus grande échelle, jusqu'au niveau national. Durant la première phase, en 1995, le projet n'a été exécuté que dans 10 districts de deux régions du Ghana, afin de promouvoir efficacement les entreprises rurales dans sa zone d'intervention et de tirer des enseignements en vue des investissements futurs. La deuxième phase, lancée en 2002, a couvert 66 districts dans l'ensemble des 10 régions du Ghana avec un cofinancement du Fonds africain de développement. Fort de l'expérience des agents d'exécution du projet et des précieux enseignements tirés, le projet a contribué significativement au changement institutionnel dans le cadre de la décentralisation menée au Ghana. Par exemple, il a créé des sous-comités des assemblées de district pour le développement des petites et microentreprises, qui ont joué le rôle de précurseurs des départements décentralisés chargés de soutenir cette catégorie d'entreprises. Avec le soutien du FIDA et de la Banque africaine de développement, le gouvernement a conçu la troisième phase actuelle et a réinventé le projet en 2011 sous le nom de Programme national en faveur des petites entreprises rurales, afin d'assurer le développement institutionnel et la création d'un environnement favorable à la création de ces entreprises dans tous les districts ruraux du Ghana.

Ouvrant la porte à la réalisation d'opérations commerciales financièrement viables et mutuellement avantageuses dans le cadre des filières, le GASIP facilite la création de comités de filière qui établissent des liens efficaces entre les producteurs, agrégateurs, fournisseurs, prestataires de services (y compris les institutions financières) et régulateurs publics. L'appui du FIDA est axé sur les biens publics qui permettent de réduire les coûts de transaction et d'accroître la productivité, notamment la recherche et la gestion des savoirs; l'assistance technique qui ouvre l'accès à des technologies appropriées et renforce les capacités des groupes cibles du FIDA ainsi que celles de leurs partenaires et organisations; les politiques, réglementations et normes visant à augmenter l'efficacité; et l'infrastructure de production.

Tout en promouvant la confiance et la transparence et en renforçant les capacités des entreprises, y compris les organisations paysannes, pour qu'elles deviennent plus professionnelles, productives et crédibles, le GASIP travaille avec les institutions financières rurales et les banques commerciales, les aidant à surmonter les obstacles pour stimuler l'investissement dans des opportunités commerciales valables et financer la croissance rurale.

L'établissement de liens et d'une collaboration interprofessionnels fondés sur des relations commerciales mutuellement bénéfiques favorise une augmentation de la productivité, de la compétitivité et des profits dans l'ensemble de la filière, qui conduit avec le temps à accroître la prospérité et le revenu disponible, ainsi que l'épargne. Le FIDA fournit de la sorte un soutien à l'investissement, mobilisant les opportunités pour surmonter les blocages, renforcer les capacités et porter les transactions commerciales à un niveau supérieur. Les subventions de compétitivité permettent aux entreprises privées d'augmenter leur productivité ce qui a des effets positifs en amont et en aval des filières et tend à attirer des acteurs privés supplémentaires. Il en est de même des dons aux défis, destinés à promouvoir l'innovation, et des dons de contrepartie visant à stimuler l'investissement dans le capital de production.

Pour résumer, le fondement conceptuel de la transposition à plus grande échelle des initiatives du FIDA au Ghana repose sur l'idée de faciliter les investissements du secteur privé pour promouvoir un développement inclusif et commercialement viable des entreprises rurales.

Obstacles potentiels à l'obtention de résultats

Les difficultés macroéconomiques et financières actuelles alourdissent le coût des services financiers au Ghana, ce qui constitue une contrainte majeure pour le développement des petites et moyennes entreprises (PME), en particulier en milieu rural, et peut créer des blocages au sein des filières agricoles. Les réformes destinées à réduire les déficits publics et la dette n'auront probablement aucun effet avant 2017-2019, notamment parce que des élections doivent avoir lieu en 2016. Étant donné les contraintes actuelles concernant l'environnement et l'infrastructure, et les capacités et la productivité extrêmement réduites de la population cible dans les régions les plus pauvres et les plus reculées du pays, la tâche à accomplir est énorme. D'autre part, la faible capacité des prestataires de services et les difficultés budgétaires et contraintes de ressources actuelles du système public de vulgarisation ralentiront probablement le rythme de la transformation rurale. Mettre le groupe cible du FIDA en condition de créer des entités commerciales crédibles qui soient capables de gérer leurs liens et leurs risques, en amont et en aval, tout en augmentant leur productivité, leurs revenus et leur résilience est sans aucun doute une entreprise au long cours.

L'urgence perçue et l'impatience des dirigeants politiques et de la communauté internationale concernant la réduction de la pauvreté, et les interventions afférentes axées sur l'offre, principalement orientées vers la production, pourraient saper les efforts destinés à créer un environnement propice à l'investissement et à la transformation rurale, qui dépendent dans une large mesure des forces du marché pour stimuler l'innovation et la concurrence sur un pied d'égalité. Le manque de coordination pourrait conduire à une concurrence nocive entre programmes de développement et interventions d'aide, les approches de développement les plus efficaces et les plus durables apparaissant moins séduisantes que celles qui produisent des bénéfices directs sur le court terme. Une meilleure coordination est donc essentielle à la mise en œuvre d'une approche cohérente du développement et de normes fondées sur de bonnes pratiques. En considération du rôle clé que joue le gouvernement en matière de politique, d'harmonisation et de coordination, le soutien du FIDA apparaît donc bien placé. Comme il est indiqué dans le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour 2013-2018, c'est là un des atouts comparatifs du FIDA et un objectif clé qui a dicté la conception du GASIP.

Principales voies de la transposition à plus grande échelle

L'approche de la transposition à plus grande échelle axée sur le pays suit plusieurs voies au Ghana, qui sont parcourues de concert avec le gouvernement afin d'atteindre l'objectif recherché, à savoir la reproduction à plus grande échelle des résultats et de l'impact. Ces voies sont celles de l'engagement politique, de l'investissement et du savoir. Elles sont, en fait, étroitement interdépendantes. Au Ghana, la transposition à plus grande échelle a été consciencieusement mise en pratique dans une optique programmatique plus concrète, dans laquelle *l'investissement* effectif dans des entreprises rurales inclusives et viables reste au cœur de la mission du FIDA.

Engagement politique

Le GASIP est un vecteur souple destiné à soutenir le cadre de développement des filières du METASIP élaboré par le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture. Son objectif est de créer un environnement socio-économique et réglementaire propice au développement de filières en faveur des pauvres à l'initiative du secteur privé. Pour ce faire, le GASIP agit suivant trois axes principaux:

- Premièrement, il soutient la mise en œuvre des politiques actuelles, aidant le gouvernement à la fois à intégrer les bonnes pratiques de participation des petits exploitants aux filières, et à fournir un cadre encourageant l'apport de fonds supplémentaires et complémentaires de la part des partenaires de développement. L'accent est mis sur: i) l'élimination des obstacles à l'investissement privé accompagnée de mesures d'incitation: transparence des marchés, discipline financière et subventions judicieuses; ii) la mise en place de règles du jeu équitables assorties

d'une réglementation et d'une communication transparentes, ainsi que de mesures d'incitation et de réduction des risques en faveur de l'investissement privé; iii) le rôle accru des prestataires de services privés tels que l'assistance technique, la production de semences, la fourniture d'intrants et le financement; et iv) le renforcement des organisations locales afin qu'elles offrent à leurs membres des services efficaces et compétitifs, et qu'elles disposent d'une capacité renforcée de plaider et de représentation dans les instances politiques locales.

- Deuxièmement, il contribue à mettre l'expérience opérationnelle et les enseignements recueillis au service de l'amélioration des résultats en matière de politiques ainsi que des pratiques institutionnelles, et tend à infléchir les politiques faisant obstacle à l'instauration d'un environnement favorable.
- Troisièmement, le GASIP aide les agents d'exécution à renforcer l'apprentissage et la gestion des savoirs sur la base des enseignements recueillis sur le terrain, et à mettre les OSC faitières et les organisations professionnelles en capacité de défendre les intérêts de leurs membres.

En outre, le FIDA aide le gouvernement à formuler son agenda politique par l'intermédiaire du Groupe de travail sur le secteur agricole, entre autres groupes de travail, des examens sectoriels conjoints, du Forum rural et microfinancier du Ghana, et des processus mis en place par le gouvernement avec les partenaires de développement et le système des Nations Unies. Des liens sont noués avec le monde entrepreneurial, les banques rurales, les représentants des sociétés du secteur privé et les organisations professionnelles et paysannes. L'harmonisation et la coordination entre les divers partenaires de développement se trouvent ainsi renforcées. Le bureau de pays du FIDA permet aussi de pratiquer une concertation plus poussée avec le comité de pilotage et le secrétariat du METASIP ainsi qu'avec la commission parlementaire spéciale pour l'agriculture. Enfin, les banques de données sur les clients du programme et la gestion exhaustive des savoirs en matière de résilience et d'adaptation au changement climatique contribuent à l'efficacité de la prise de décision et de la planification.

Financement des projets

Par le biais du GASIP, le FIDA transposera à plus grande échelle une approche de l'investissement axée sur les filières. L'objectif est de mettre en place un cadre propice à l'engagement de long terme et au financement supplémentaire pour le développement de filières agricoles favorables aux pauvres reposant sur l'initiative du secteur privé. Le programme est pleinement harmonisé avec le METASIP, auquel il contribue et qui constitue la feuille de route du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) au Ghana.

Plus précisément, le FIDA entend: i) promouvoir l'approche du GASIP comme modèle de référence; ii) réaliser un investissement de base pour le développement des filières au Ghana; iii) axer ses efforts sur l'harmonisation des outils d'intervention sur les filières; et iv) mobiliser des financements parallèles additionnels selon les modalités privilégiées par chaque partenaire de développement. Par sa portée nationale et sectorielle, son alignement sur la décentralisation et son approche programmatique, le GASIP: i) intégrera progressivement l'exécution au sein des assemblées de district et des institutions régionales; et ii) élaborera des mécanismes propres à mobiliser les investissements publics et privés destinés aux filières.

Le GASIP est axé stratégiquement sur les petits exploitants qu'il rendra plus compétitifs en leur permettant de mieux répondre à la demande du marché en termes de qualité, de prix, de temps et de volume. Des relations formelles sont créées entre les petits exploitants et l'agroindustrie afin de leur ouvrir un accès garanti aux technologies, aux services financiers, et aux marchés des facteurs et des produits. L'approche adoptée est favorable aux pauvres et aux jeunes, soucieuse de l'égalité des sexes, inclusive et axée sur le secteur privé. D'autre part, le développement de partenariats avec l'agroindustrie est assuré par un soutien ciblé de la facilitation, des subventions judicieuses encourageant l'investissement privé et la fourniture des biens publics et de l'infrastructure nécessaires à la réduction des risques.

Production et partage des savoirs

L'apprentissage et la gestion des savoirs occupent une place fondamentale dans le programme du FIDA en matière d'intégration et de transposition à plus grande échelle de l'innovation. Le système de S&E est axé sur l'efficacité et l'efficacité des outils de développement des filières, et sur l'offre d'un apprentissage étayé par la collecte de données rigoureuses et de constats scientifiquement admis afin de perfectionner les modèles de transposition systématique à plus grande échelle. Le S&E fait appel à la participation afin de promouvoir l'apprentissage et le partenariat. Des partenariats sont activement recherchés avec les institutions de recherche pour évaluer certaines parties du programme du FIDA et accéder à des connaissances nouvelles permettant d'obtenir de meilleurs résultats. Les enseignements tirés visent principalement la mise en relation des petits exploitants avec l'agroindustrie afin de renforcer la croissance en faveur des pauvres et d'intégrer l'adaptation au changement climatique dans les programmes axés sur les filières. La gestion des savoirs est au cœur de l'effort en matière de partenariat du FIDA et de la concertation sur les politiques avec le gouvernement. Des réunions de coordination ont aussi lieu régulièrement entre le projet et les partenaires d'exécution afin de partager avec eux les bonnes pratiques et d'échanger sur les difficultés.

Éléments moteurs et espaces à ménager pour la transposition à plus grande échelle

Espace financier/budgétaire

Les difficultés macroéconomiques actuelles, jointes aux crises financières, à la forte dépréciation et au renchérissement des bons du trésor et des taux d'intérêt, font que l'économie rurale a un accès limité aux liquidités. Étant donné la faible productivité des PME, combinée à des risques de production et de commercialisation relativement élevés, l'accès au financement et le coût élevé des services financiers représentent probablement la contrainte majeure de leur développement au Ghana. Ce problème est traité au niveau macroéconomique par l'amélioration de la discipline financière, de la gestion de la dette et de la gouvernance, ainsi que par des réformes du secteur financier destinées à améliorer la performance macroéconomique et à abaisser progressivement les taux d'intérêt.

D'autre part, le renforcement des capacités et de l'accès aux données, à l'information et aux savoirs nécessaires pour gérer de façon appropriée les risques et améliorer l'efficacité sont prodigués aux institutions financières rurales et commerciales afin qu'elles desservent plus largement le secteur rural et agricole. Les programmes bénéficiant de l'appui technique du bureau de pays du FIDA aident les banques rurales et commerciales à concevoir des instruments et des outils permettant de gérer les risques liés aux prêts consentis à l'agriculture. Des dons de contrepartie sont utilisés pour promouvoir l'investissement dans les biens de production afin d'accroître la productivité des filières et d'encourager la participation des institutions financières, tandis que les PME, les agriculteurs et les autres clients reçoivent un soutien pour mettre au point des modèles d'entreprise viables, ainsi qu'une formation financière de base et une assistance technique destinée à maximiser leur productivité.

Espace institutionnel

À mesure que le secteur productif et les filières inclusives se professionnaliseront au Ghana, un système institutionnel plus complexe deviendra nécessaire pour intégrer et régir l'action collective en vue d'accroître l'efficacité et la productivité. Sur les marchés, des normes, un contrôle adéquat et des certifications seront nécessaires. Les politiques, réglementations et lois, ainsi que le respect mieux garanti de la loi et des contrats, atténueront les risques et protégeront les intérêts et les investissements des acteurs. Une volonté et une détermination politiques fortes seront essentielles pour qu'une attention accrue soit accordée, dans les décisions politiques, aux aspects techniques, données et analyses, comme base d'un soutien renforcé des politiques. Une telle évolution dépendra aussi fortement de l'émergence de représentants légitimes et solides et de défenseurs de la société civile ainsi que d'organisations professionnelles qui soient capables de défendre efficacement les intérêts de leurs membres et de contribuer à une gouvernance globalement plus efficace.

La facilitation, l'intégration et l'institutionnalisation plus poussées des entreprises commerciales et de leurs transactions peuvent aboutir à une augmentation de l'efficacité et de la croissance. Les institutions inspirent confiance, ce qui peut favoriser une baisse sensible des coûts de transaction. Il est avéré que l'augmentation de la productivité stimule la capacité d'organisation et le désir de soutenir les institutions car leur utilité commerciale en compense le coût. Chemin faisant, le FIDA soutiendra la création d'organisations faitières, de comités de filières de niveau plus élevé et d'autres formes de coordination interprofessionnelle, lorsque des bases solides le permettent. L'action du programme et son soutien à l'engagement politique seront essentiels pour optimiser cette évolution.

Espace politique

Le Ghana vient de connaître deux décennies de démocratie stable, avec des élections libres et ouvertes, des niveaux de corruption relativement bas et une absence d'instabilité sociale plus large. Cela a contribué à améliorer l'environnement des affaires, à accroître l'investissement du secteur privé et à renforcer l'infrastructure publique de développement, facteurs essentiels pour le secteur agricole du pays. Cependant, cette évolution qui distingue le Ghana comme l'un des pays les plus performants d'Afrique de l'Ouest et du Centre en matière d'investissements directs étrangers doit encore se traduire par un renforcement de la confiance en milieu rural. La récente délégation aux districts de pouvoirs financiers a décentralisé la prise de décision au Ghana. Une fois surmontées les difficultés initiales, cette autonomisation renforcera effectivement le rôle des responsables locaux dans la création du capital social nécessaire à l'engagement du secteur formel et privé.

Espace culturel

L'exécution effective du programme relevant des producteurs et entrepreneurs locaux, l'extension de l'espace culturel dans lequel a lieu la reproduction à plus grande échelle du changement exige l'application de solides compétences commerciales et de la diligence pour professionnaliser l'économie rurale. Les comités de filière et autres organes organisationnels ont pour mission de créer de la confiance et de la transparence, permettant ainsi de reconnaître, valoriser et pérenniser des relations commerciales dans lesquelles tous y gagnent.

Comme le montrent de nombreux exemples provenant de toutes les régions du pays, les jeunes et les femmes peuvent être des agents de changement. Le GASIP facilitera donc la concertation entre les genres et les générations au sein des communautés, favorisant et accélérant ainsi les changements culturels et comportementaux propices à l'autonomisation entrepreneuriale des personnes pauvres qui pourront alors accéder aux actifs dont elles ont besoin pour prospérer. Cette facilitation recourra à la concertation pour faire naître une perception modernisée du leadership, permettant aux individus productifs, dynamiques et ouverts, dans le milieu rural et administratif, de mettre leur potentiel au service d'une transformation et d'une croissance inclusives, sans contester les normes sociales et culturelles et les structures de pouvoir établies.

Partenariats

Le GASIP est promu et exécuté par le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture aux fins de l'élaboration et de l'application de normes fondées sur de bonnes pratiques pour le développement des filières agricoles au Ghana. Le gouvernement s'est engagé à mobiliser et à intégrer le cofinancement d'autres institutions financières internationales et éventuellement à mettre en œuvre parallèlement des accords d'exécution avec des partenaires bilatéraux, tels que le Canada et l'Allemagne, dans le cadre d'initiatives comme le Programme d'agriculture orientée vers le marché de l'Agence allemande de coopération internationale et le Fonds pour les filières et l'agriculture contractuelle du Ministère allemand financé par la Banque de développement KfW.

La reproduction et l'alignement pratiqués par des partenaires supplémentaires et une harmonisation plus poussée peuvent conduire à un troisième niveau de transposition à plus grande échelle. Enfin, des systèmes de soutien harmonisés peuvent se transformer en politiques, tandis que le développement des secteurs productifs animé par le secteur privé peut être intégré dans les pratiques courantes du gouvernement et des partenaires de développement.

Suivi et évaluation

Le cadre logique du GASIP définit des indicateurs permettant de mesurer les produits, les résultats et l'impact. Le système de S&E se concentre sur l'efficacité et l'efficacé des outils de développement des filières et fournit des enseignements étayés par la collecte de données rigoureuses et de constats scientifiquement admis pour perfectionner les modèles de transposition à plus grande échelle systématique. Il alimente aussi le système de S&E du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture. Le GASIP collabore avec le ministère à l'élaboration d'un formulaire de collecte des données unique et normalisé que les districts devront renseigner sur une base trimestrielle.

Encadré 2. Messages clés: l'agenda de transposition à plus grande échelle du FIDA au Ghana

1. La transposition à plus grande échelle d'activités économiques exige une concentration sur les investissements publics susceptibles de mobiliser des investissements privés au profit de modèles d'entreprise inclusifs et financièrement viables.
2. Mélanger charité et développement conduit tout droit à l'échec. Il est essentiel pour assurer que tous les acteurs se trouvent sur un pied d'égalité et peuvent maximiser leur potentiel d'innovation au sein du système, de respecter la concurrence entre les entités privées et de se concentrer sur les biens publics. La diligence entrepreneuriale et la rigueur professionnelle sont indispensables afin de ne pas encourager la faible performance.
3. Grâce au renforcement des capacités et au soutien de l'investissement, les parties prenantes locales mobilisent de leur propre initiative des ressources supplémentaires pour reproduire les activités pilote à plus grande échelle.
4. La transposition à plus grande échelle est un objectif de gestion clé, exigeant de ce fait une attention et une souplesse permanentes. Des facteurs tels que les changements structurels de l'économie mondiale, la dynamique des prix, l'instabilité gouvernementale, la performance de l'exécution/gestion des projets, ainsi que les mouvements de personnel au sein des institutions considérées comme des moteurs de la transposition à plus grande échelle, peuvent avoir un impact majeur sur le processus et nécessiter une révision ou des modifications.
5. La transposition à plus grande échelle dans le cadre du programme de pays du Ghana passe par l'établissement de partenariats et l'intégration des capacités de leadership à tous les niveaux afin d'élargir la sphère d'influence de l'institution.

Références

FIDA, 2012, Évaluation du programme de pays – République du Ghana.

http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/country/pa/ghana/2012/ghana2012.pdf

Programme d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP)

<https://webapps.ifad.org/members/eb/107/docs/EB-2012-107-R-9.pdf>

Rapports de conception des programmes:

- Programme d'investissement dans le secteur agricole du Ghana (GASIP)
- Programme en faveur de la croissance dans le Nord (NRGP)
- Programme de financement agricole et rural (RAFIP)
- Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules (RTIMP)
- Programme en faveur des petites entreprises rurales (REP)
- Fiches descriptives du programme de pays du Ghana, 2014.



©FIDA/A. Nanabanyin
Ghana – Programme en faveur des petites entreprises rurales



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 instagram.com/ifadnews
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

Remerciements

La présente note a été rédigée par **Ulaş Demirag**, ancien Chargé de programme de pays, Division Afrique de l'Ouest et du Centre

Contacts

Esther Kasalu-Coffin

Chargée de programme de pays,
Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Courriel: e.kasalu-coffin@ifad.org

Contact

Maria Elena Mangiafico

Chargée des dons et de la gestion des savoirs
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: PTAKMmailbox@ifad.org

Août 2016