

Cote du document: EB 2017/122/R.7  
Point de l'ordre du jour: 6 a) ii)  
Date: 17 novembre 2017  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Mémorandum du Président

### Proposition de financement supplémentaire à la République du Ghana pour le Programme en faveur des petites entreprises rurales

#### Note pour les représentants au Conseil d'administration

##### Responsables:

##### Questions techniques:

Esther Kasalu-Coffin  
Directrice de pays pour le Ghana  
téléphone: +233 302 610945  
courriel: e.kasalu-coffin@ifad.org

Theophilus Larbi  
Chargé d'appui au programme de pays  
téléphone: +233 244 739 564  
courriel: t.larbi@ifad.org

##### Transmission des documents:

William Skinner  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration – Cent vingt-deuxième session  
Rome, 11-12 décembre 2017

---

Pour: Approbation

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Contexte et justification	1
A. Généralités	1
B. Justification du financement supplémentaire	2
C. État d'avancement du projet	2
II. Description des activités prévues	4
III. Description et quantification des avantages escomptés	7
IV. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	7
V. Coût et financement du programme	8
VI. Modification qu'il est proposé d'apporter à l'accord de financement	10
VII. Instruments et pouvoirs juridiques	10
VIII. Recommandation	10

### Appendice 1

Rural Enterprises Programme updated logical framework (Cadre logique actualisé du Programme en faveur des petites entreprises rurales)

## Sigles et acronymes

CCE	Centre de conseil aux entreprises
CRE	Centre de ressources pour les entreprises
CTR	Centre de technologie rural
EFP	Établissement financier participant
MPE	Microentreprises et petites entreprises ou microentrepreneurs et petits entrepreneurs
NBSSI	Comité national de la petite industrie
REP	Programme en faveur des petites entreprises rurales
UCGP	Unité de coordination et de gestion du programme

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de financement à la République du Ghana pour le Programme en faveur des petites entreprises rurales, telle qu'elle figure au paragraphe 32.

## Proposition de financement supplémentaire à la République du Ghana pour le Programme en faveur des petites entreprises rurales

### I. Contexte et justification

#### A. Généralités

1. Le présent mémorandum a pour objet de solliciter l'approbation par le Conseil d'administration d'un financement supplémentaire pour le Programme en faveur des petites entreprises rurales (REP), qui est en cours. Ce financement prendra la forme d'un prêt consenti à des conditions particulièrement favorables d'un montant de 28,35 millions de DTS (équivalant approximativement à 40 millions d'USD) d'une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, assorti une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Ce financement supplémentaire permettra au FIDA de répondre à la demande du Gouvernement ghanéen à hauteur de 40 millions d'USD afin de consolider et de reproduire à plus grande échelle les activités du REP qui ont donné de bons résultats.
2. La mise en œuvre des activités financées au moyen de ce financement supplémentaire nécessitera de prolonger de deux ans la période d'exécution actuelle, de sorte que la date d'achèvement du programme et la date de clôture du prêt seront fixées respectivement au 31 mars 2022 et au 30 septembre 2022.
3. Ce financement supplémentaire sera accordé au titre du cycle 2016-2018 du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Le Gouvernement ghanéen apportera une contribution en prenant en charge les droits et les taxes résultant de l'importation et de l'utilisation de fournitures et d'équipements dans le cadre de ce financement supplémentaire. Il assumera également une partie des dépenses de fonctionnement et des salaires et indemnités du personnel des centres de conseil aux entreprises (CCE), par l'intermédiaire des assemblées de district et du Comité national de la petite industrie (NBSSI) du Ministère du commerce et de l'industrie. Les établissements financiers participants (EFP) accorderont de nouveaux prêts aux bénéficiaires du REP et prendront en charge une partie du coût de la formation de leur propre personnel. Les bénéficiaires contribueront en espèces ou en nature aux sessions de formation, aux investissements des microentreprises et petites entreprises ou micro et petits entrepreneurs (MPE) et aux autres services mis en place au titre de ce financement supplémentaire.
4. Le financement initial du programme REP se répartit comme suit: un prêt du FIDA à des conditions particulièrement favorables de 19,7 millions de DTS (équivalant à 31,5 millions d'USD); un prêt et un don de la Banque africaine de développement de respectivement 41,1 millions d'USD et 35,4 millions d'USD; une contribution de l'État de 25,1 millions d'USD; une contribution des assemblées de district de 38,5 millions d'USD; une contribution des EFP de 6,2 millions d'USD et une contribution des bénéficiaires de 13,9 millions d'USD. Ce prêt, d'une durée de huit ans, a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en septembre 2011 (EB 2011/103/R.16) et il est entré en vigueur le 12 janvier 2012.

## B. Justification du financement supplémentaire

5. Le programme REP a pour finalité d'améliorer les moyens d'existence et d'accroître les revenus des MPE ruraux. L'objectif de développement consiste à accroître le nombre de MPE rurales qui génèrent des bénéficiaires, de la croissance et des emplois. Le programme porte sur l'ensemble du territoire national, toutes régions confondues. Le Gouvernement ghanéen compte utiliser les ressources supplémentaires pour amplifier et consolider les activités qui ont donné de bons résultats selon une formule axée sur les filières s'adressant plus particulièrement aux jeunes, et pour procéder à des modifications qui vont transformer les modalités d'organisation institutionnelle des CCE afin d'assurer la viabilité des services d'aide aux entreprises, comme le FIDA l'a demandé à l'occasion de l'examen à mi-parcours. Le gouvernement a dévoilé des initiatives ambitieuses en matière de développement: il s'agit de s'attaquer, entre autres aspects, aux redoutables problèmes que pose le chômage des jeunes dans le pays. Il a été considéré que le REP constituait un moyen de contribuer de manière significative à la réalisation de ce programme de développement, que le nouveau gouvernement met en avant depuis son accession au pouvoir en janvier 2017.
6. Le financement supplémentaire a pour objet: i) d'entreprendre des réformes institutionnelles pour réorganiser les fonctions d'aide aux petites entreprises dans le NBSSI afin d'améliorer les services d'aide aux entreprises proposés aux MPE; ii) d'améliorer les 161 CCE qui opèrent à l'échelon des districts afin de renforcer l'efficacité et l'efficience des services d'aide aux entreprises qu'ils proposent et d'assurer la pérennité; iii) d'établir des liens entre les MPE bénéficiant d'un appui dans le cadre du programme et les débouchés commerciaux que proposent des acheteurs solidement implantés, selon une formule axée sur les filières, de manière à doper la courbe de croissance des MPE et à les transformer en entreprises commerciales florissantes; iv) de reproduire à plus grande échelle l'appui apporté aux jeunes et de généraliser les outils et les démarches qui ont donné de bons résultats dans le cadre d'autres projets du FIDA, comme le Projet de formation professionnelle, d'insertion et d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux mis en œuvre au Mali.
7. Les activités dont l'exécution sera prise en charge au moyen de ce financement supplémentaire répondent aux objectifs du REP et s'inscrivent dans le cadre du programme tel qu'il a été conçu, sous réserve de quelques ajustements auxquels il sera procédé par souci de cohérence avec le programme de transformation du secteur que le gouvernement a récemment mis en place et pour assurer la viabilité du REP. Pour répondre à cette priorité, 30 des 161 CCE existants seront transformées en centres de ressources pour les entreprises (CRE), et les 131 autres seront améliorés afin de renforcer la qualité des services d'aide aux entreprises proposés aux MPE, de veiller à la réussite de leur mise en place et d'assurer leur pérennité une fois le projet achevé. En outre, les activités correspondent aux recommandations formulées dans les évaluations précédentes du REP, notamment en ce qui concerne la nécessité de réformer les institutions et de relier les MPE à des marchés sûrs.

## C. État d'avancement du projet

8. Performance d'exécution. Dans l'ensemble, la mise en œuvre se déroule de manière satisfaisante en ce qui concerne la composante 1, axée sur les services d'aide aux entreprises, et la sous-composante de la composante 3 portant sur l'accès aux financements ruraux, qui sont financés par le FIDA. Au total, en juin 2017, la composante 1 avait permis d'obtenir les produits suivants: formation de 158 326 participants aux compétences de développement d'entreprise (39,6% de la cible fixée à la préévaluation); versement à 1 412 participants de subventions de contrepartie d'un montant de 814 134 USD (42,8% de la cible) afin qu'ils acquièrent différents actifs pour développer leurs entreprises; versement de 2,8 millions d'USD de fonds d'aide aux entreprises rurales (57,7% de la cible fixée

- à la préévaluation) à 5 376 participants (24% du nombre prévu); accès de 6 687 MPE (30,4% de la cible fixée à la préévaluation) à des crédits en faveur du développement des entreprises rurales d'un montant total de 2,8 millions d'USD (57,7% de la cible fixée à la préévaluation).
9. Ces résultats ont permis: la création de 38 954 emplois (38,9% de la cible fixée à la préévaluation); la création de 31 495 nouvelles entreprises rurales (86,5% de la cible fixée à la préévaluation); le renforcement de 14 300 MPE existantes (20,4% de la cible fixée à la préévaluation); l'activité de 19 172 MPE au bout de trois ans (50,4% de la cible fixée à la préévaluation). En mars 2017, sur un échantillon de 151 MPE, les recettes d'un entrepreneur étaient de 86 705 cedis ghanéens (¢) par an en moyenne (19 706 USD), et le bénéfice moyen de 314 USD par mois (10,50 USD par jour), ce qui est nettement supérieur au salaire minimum ghanéen, récemment porté à 2,27 USD par jour.
  10. Selon les données issues du dispositif de suivi-évaluation du REP, de 2012 à 2016, les MPE ont dégagé des recettes brutes supérieures à 232 millions de ¢ (52,7 millions d'USD) et ont amélioré les conditions de vie de 162 000 personnes sur tout le territoire national. Les dernières données obtenues font état d'un recul de la pauvreté, dont la prévalence s'établit à 24,2% en 2013, contre 31,9% en 2006. Durant la même période, le taux de pauvreté rurale est passé de 43,7% à 37,9%. La mise en œuvre des deux premières phases du REP a sans aucun doute contribué au recul de la pauvreté au Ghana. Les participants au REP font état d'avantages qui ont transformé leur qualité de vie. C'est particulièrement vrai pour les microentreprises qui sont passées de la phase II du REP à la phase actuelle, dont beaucoup sont entre les mains de femmes. Selon l'évaluation de l'impact de la deuxième phase du programme, sur les 340 entrepreneurs bénéficiaires ayant participé à l'enquête de terrain, 280 (soit 92%) ont fait état d'un accroissement de leurs revenus. Le revenu mensuel moyen avant la participation au REP était de 455 ¢. Après avoir bénéficié d'un appui au titre du REP, les revenus ont augmenté pour atteindre 755 ¢ en moyenne, soit une hausse de plus de 65%. Les participants ont attribué cette progression de leurs revenus pour partie au développement de leurs entreprises ainsi qu'à l'amélioration des compétences de gestion et à l'accès aux services d'appui dans le cadre du programme. Cependant, ils ont également mentionné des facteurs extérieurs qui ont contribué à l'amélioration de leurs revenus. Il est par conséquent difficile de porter l'augmentation des revenus des bénéficiaires exclusivement au crédit du programme. La majorité d'entre eux exerçaient d'autres activités rémunératrices, la production agricole en particulier.
  11. Lutter contre le chômage des jeunes dans le cadre du REP. Dans 161 districts, des activités de formation et d'apprentissage sont proposées dans le cadre du REP à des jeunes vivant en milieu rural, analphabètes ou non, afin de leur permettre d'acquérir ou d'améliorer des compétences utiles sur le marché du travail. Avec l'appui du programme: i) 1 532 jeunes ont reçu un certificat d'aptitude délivré par l'Institut national professionnel et technique; ii) 1 233 jeunes apprentis ayant validé leur formation – notamment des jeunes formés dans les centres de technologie ruraux (CTR) – ont reçu des kits de démarrage pour leur permettre de créer leur entreprise. Au total, 43% des entreprises créées depuis 2013 appartiennent à des jeunes, tandis que 45% des emplois créés par des MPE au titre du REP ont été attribués à des jeunes.
  12. Par ailleurs, dans le cadre du REP, une opération visant spécialement les jeunes est mise en œuvre dans le secteur de l'agro-industrie (le programme intitulé "Les jeunes et l'agriculture"). Dans le cadre de cette opération, en collaboration avec trois instituts agricoles du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture et l'Institut d'agriculture tropicale de Kumasi, 6 000 diplômés de l'enseignement secondaire et supérieur ont été retenus pour bénéficier d'une formation et d'une aide à la création d'entreprise. Depuis 2015, les instituts agricoles du Ministère de

l'alimentation et de l'agriculture ont formé 1 567 jeunes aux activités suivantes: élevage de poulets ou de pintades, de petits ruminants, d'aulacodes et de lapins, apiculture, aquaculture et culture de champignons. Certains d'entre eux ont reçu des kits de démarrage.

13. Stratégie en matière d'égalité des sexes. La plupart des femmes n'ont aucune qualification et ne disposent pas des atouts nécessaires pour gagner de l'argent, notamment un capital permettant de démarrer une activité. La stratégie de ciblage est fortement axée sur les femmes et les entreprises détenues ou dirigées par des femmes, comme en atteste le fait qu'environ 65% des MPE bénéficiant d'une aide appartiennent à une femme ou sont dirigées par une femme. Les crédits supplémentaires seront utilisés pour financer des activités visant à développer les capacités des femmes en matière d'organisation et de prise de décisions. Les participants dont le champ d'activité concerne des métiers dans lesquels les femmes sont majoritaires (transformation des produits agricoles et activités avant et après récolte) recevront également une formation dispensée en appliquant des méthodes axées sur les ménages comme le Système d'apprentissage interactif entre les sexes.

## II. Description des activités prévues

14. Les activités à financer au titre de ce financement supplémentaire s'inscrivent dans le cadre du programme tel qu'il a été conçu, sous réserve d'y apporter quelques ajustements afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'assurer la viabilité à long terme. Les activités prévues relèveront des composantes 1, 3 et 4.

Composante 1: Services d'aide aux entreprises

15. Pour cette composante, le résultat escompté est l'amélioration des compétences entrepreneuriales des MPE rurales grâce à l'accès aux services d'aide aux entreprises proposés au niveau des districts. Il s'agit de contribuer à la création d'entreprises agricoles et rurales rentables et viables. Les interventions porteront sur les aspects détaillés ci-après.
  - a) Transformation des centres de conseil aux entreprises. Dans le cadre du REP, le financement supplémentaire servira à transformer 30 CCE en CRE et à mettre en place un modèle de services d'aide aux entreprises plus performants. Les 131 autres CCE seront améliorés. Les CRE et les CCE améliorés bénéficieront d'un appui et d'incitations à générer des recettes afin d'assumer une partie de leurs frais de fonctionnement. Cela permettra de les rendre globalement moins dépendants des financements publics. La Banque africaine de développement a accordé des ressources financières permettant de créer 17 CRE supplémentaires. Le gouvernement recherche activement des partenariats avec des investisseurs privés dont l'activité concerne les services d'aide aux MPE rurales. Pour établir et quantifier le succès de ces activités, on prendra en considération la capacité de ces centres à aider les MPE et à produire des revenus dans la durée. Une part des frais de fonctionnement étant financée au moyen de recettes internes, la viabilité à long terme des CRE et des CCE en sera renforcée, ce qui permettra de disposer d'une stratégie de retrait de qualité pour le REP.
  - b) Pour évaluer la performance des 161 CCE, il est possible d'utiliser comme indicateur le nombre de MPE auxquelles un CCE a apporté son appui et, parmi elles, le nombre de MPE qui sont demeurées rentables ou qui se sont développées. En juin 2017, 35 CCE (22%) étaient jugés très performants, 65 CCE (40%) moyennement performants et 61 CCE (38%) peu performants. Une société de conseil travaille actuellement à l'élaboration d'un ou plusieurs modèles remaniés de services d'aide aux entreprises à l'échelon des districts présentant un bon rapport coût/efficacité. Ces centres, qui fonctionneront selon le principe du guichet unique, proposeront une gamme complète de

services. Il s'agira notamment de faciliter: i) l'immatriculation des entreprises; ii) l'élaboration de plans de développement; iii) l'accès au crédit; iv) l'accès aux marchés; v) l'obtention d'une certification délivrée par l'administration chargée des produits alimentaires et pharmaceutiques; vi) l'obtention d'une certification délivrée par l'autorité ghanéenne de normalisation; vii) le respect des règles édictées par l'Agence ghanéenne de protection de l'environnement et, en outre, d'assurer: viii) une formation; ix) un accompagnement; x) l'organisation de manifestations professionnelles; xi) des services de conseil.

- c) Approche fondée sur les filières. Afin d'assurer efficacement un développement significatif des MPE créées et dirigées par des participants au REP, ce programme investira dans les activités en amont. Il s'agira notamment d'aider les groupes de bénéficiaires du REP à s'orienter vers des productions agricoles spécifiques très rémunératrices et de leur donner accès à des débouchés commerciaux solidement établis. Le REP travaillera en concertation étroite avec le Programme d'investissement dans le secteur agricole au Ghana financé par le FIDA et avec d'autres projets portant sur les filières, qui serviront de point d'accès pour insérer les MPE dans des filières reliées aux marchés. Les savoirs engrangés au cours des 21 années de mise en œuvre du REP seront précieux pour établir des liens stratégiques entre les bénéficiaires du REP et des marchés lucratifs et sûrs.
- d) Aide aux jeunes. Au total, le programme s'adressera, dans une logique de réponse à la demande, à 5 000 jeunes des deux sexes, répartis en groupes qui bénéficieront d'un appui intensif. Il s'agira de s'efforcer de renforcer les capacités des jeunes ruraux et de les aider à élaborer des projets d'activité susceptibles d'être financés. Suivant le modèle adopté dans le cadre du REP, un appui intensif leur sera apporté, sous forme d'activités de conseil, d'une formation technique assortie d'une formation à la gestion d'entreprises et de services de conseil, d'un accompagnement et d'un soutien personnalisé, et d'un concours financier pour créer des entreprises collectives attractives pour les jeunes. Les MPE seront alors mises en relation avec des acheteurs solidement implantés selon une formule axée sur les filières.
- e) Accompagnement et suivi personnalisé. L'accompagnement est un outil efficace de développement personnel et d'autonomisation. Il sera utilisé pour préparer les jeunes avant qu'ils ne créent la MPE de leur choix et pendant les deux premières années de fonctionnement de leur entreprise. Dans le cadre du REP, on s'attachera à rechercher et à former des entrepreneurs appelés à jouer le rôle de parrain ou de tuteur. Des structures appropriées seront mises en place pour mettre les jeunes en contact avec des entrepreneurs incarnant la réussite dans les communautés, afin de renforcer la confiance en soi des jeunes et leur aptitude à diriger une entreprise et à prendre des décisions.

Composante 3: Mise en place d'un environnement propice aux MPE

- 16. Accès aux financements ruraux. Pour cette sous-composante, le résultat escompté est l'amélioration de l'accès des MPE aux financements. Le financement supplémentaire sera utilisé comme indiqué ci-après:
  - a) Il servira à compléter les ressources allouées à deux fonds existants: le fonds d'aide aux entreprises rurales et le fonds de subventions de contrepartie existants de manière à élargir et étoffer le portefeuille de prêts aux MPE. La Banque du Ghana continuera d'assurer la gestion des fonds d'aide aux entreprises rurales et de les verser par le biais des EFP agréés par la Banque du Ghana dans le cadre du REP, la Caisse fédérale de l'association des banques rurales servant d'intermédiaire pour les banques rurales et locales.
  - b) Un fonds d'investissement dédié aux jeunes entrepreneurs sera mis en place afin de financer des projets portés par des jeunes.

- c) Étant donné que les taux d'intérêt restent très élevés au Ghana, d'autres instruments de financement sont à l'étude, comme un fonds permettant d'attribuer des subventions par concours, le crédit-bail pour les microentreprises ou la participation à des fonds de capital-risque. En juin 2017, la Banque du Ghana a réduit de 6 points son taux directeur, ramené à 22,5%, ce qui pourrait se traduire par une réduction des taux d'intérêt que les banques appliquent aux prêts aux MPE. L'équipe de pays continuera de travailler en étroite collaboration avec les institutions de Bretton Woods, les autres partenaires de développement et les autorités ghanéennes afin de s'attaquer aux problèmes macroéconomiques, notamment le niveau élevé des taux d'intérêt.
  - d) Dans le cadre du financement supplémentaire, l'équipe du REP travaillera en étroite collaboration avec les EFP dans le cadre d'activités de formation leur permettant d'être à même de diminuer les coûts d'exploitation en rationalisant les opérations et de réduire les frais d'emprunt à la charge des MPE. Elle continuera d'encourager les nouveaux partenariats avec d'autres établissements financiers, dont Advans Bank, Union Capital et Dalex Financial Services. Le REP appuie les activités de formation spécialisée du personnel des EFP pour des aspects essentiels de la gestion des crédits par les MPE, aspects pour lesquels des lacunes ont été détectées sur le plan des capacités, notamment en matière d'élaboration de plans d'activité simples, de projections réalistes quant aux flux de trésorerie, d'établissement d'échéanciers de remboursement des prêts et de gestion des prêts collectifs.
17. Renforcement des capacités institutionnelles. Pour cette sous-composante, le résultat actuellement escompté est le renforcement de l'appui aux institutions et sa généralisation à l'ensemble du pays, afin de contribuer à la mise en place d'un environnement favorable à l'essor des MPE rurales. Avec ce financement supplémentaire, les pouvoirs publics s'efforceront également d'assurer la viabilité des structures institutionnelles. À cet effet, on s'attachera: i) à mettre en place un dispositif dans le cadre duquel les CCE génèrent des recettes leur permettant de prendre en charge une partie de leurs frais de fonctionnement; ii) à améliorer, grâce à la formation, la qualité des services d'aide aux entreprises et de la gestion opérationnelle des centres, afin d'obtenir un impact réel; iii) à encourager les productions pour lesquelles il existe une forte demande d'acheteurs solidement implantés, selon une formule axée sur les filières.
18. Réforme institutionnelle des MPE. Dans le cadre de l'initiative de transformation du secteur, les ressources seront utilisées pour réorganiser les fonctions concernant le développement des petites entreprises, qui relèvent actuellement du NBSSI, de sorte que celui-ci dispose d'outils et de moyens plus performants pour améliorer les services d'aide aux entreprises proposés aux MPE. Il faudra à cet effet dresser un état des lieux des fonctions des services compétents du NBSSI, améliorer les compétences du personnel et faire en sorte qu'elles correspondent aux fonctions de l'institution, afin que celle-ci soit davantage à même d'apporter des solutions techniques et de proposer des services d'aide aux entreprises plus efficaces, ainsi qu'un appui au développement des débouchés des microentreprises et des petites et moyennes entreprises. Pour entrer dans le détail, il s'agira: i) d'uniformiser les supports de formation; ii) de certifier la formation des prestataires de services d'aide aux entreprises; iii) de préparer et d'organiser des sessions de formation bien structurées afin de répondre aux besoins spécifiques des différentes catégories de personnel des CRE et des CCE; iv) d'améliorer la qualité des activités d'appui dans les CRE et les CCE.
19. Associations professionnelles locales. Dans le cadre du REP, les associations professionnelles locales resteront activement associées à la planification et à l'exécution des activités du programme. Elles contribueront à recenser les besoins en matière d'appui, à concevoir les interventions et à sélectionner les groupes

cibles (sans être les seules à le faire). Compte tenu de l'augmentation du nombre de bénéficiaires visés et de l'accroissement corollaire du nombre d'associations professionnelles locales, les organisations qui les chapeautent recevront une formation qui leur permettra de représenter le secteur des MPE rurales. Ces associations seront renforcées afin que leurs membres puissent devenir des entreprises capables de s'insérer dans des filières industrielles rentables, en lien avec les pôles industriels que les pouvoirs publics ont entrepris de créer dans le cadre de l'initiative "One District, One Factory" (un district, une usine).

Composante 4: Coordination, suivi et évaluation du programme

20. L'unité de coordination et de gestion du programme (UCGP) continuera d'assurer la gestion et la coordination de l'exécution du REP. Un seul poste à temps plein supplémentaire sera nécessaire, afin de disposer d'un spécialiste des filières chargé d'élaborer la formule axée sur les filières et d'en assurer la gestion dans le cadre du REP. Une analyse des fonctions de l'UCGP sera effectuée et les définitions d'emploi seront redéfinies afin de faire converger le savoir-faire du personnel et les fonctions, de manière à assurer l'efficacité de la gestion. Le programme étant prolongé de deux ans, il sera nécessaire de développer les activités, ce qui entraînera un coût supplémentaire en salaires et frais de fonctionnement de l'UCGP d'environ 2,4 millions d'USD, soit 6% du financement supplémentaire du FIDA, leur coût total s'élevant à 7,08 millions d'USD, soit 10% du montant total du financement du FIDA (prêt initial et prêt supplémentaire). Ces deux catégories de dépenses feront l'objet d'un suivi étroit durant l'exécution, de manière à assurer l'efficacité et l'impact en matière de développement.

### III. Description et quantification des avantages escomptés

21. Le financement supplémentaire permettra de créer 50 000 emplois, et 36 000 entrepreneurs en bénéficieront directement, puisqu'ils auront accès aux services d'aide aux MPE proposés par les CRE et les CCE améliorés. Environ 20 000 entreprises, qui vivaient jusqu'ici, devraient commencer à se développer normalement, puis connaître un essor rapide. Dans le cadre de ce programme, l'objectif est que 45 000 entreprises soient en activité au bout de trois ans. Au total, ce programme permettra d'améliorer les compétences entrepreneuriales des bénéficiaires visés et de leur donner accès aux services d'aide aux entreprises proposés par les CRE ou les CCE implantés dans chaque district. Grâce aux CRE, 110 000 MPE rurales bénéficieront d'une formation, d'un encadrement et d'un accompagnement, ainsi que de services de conseil aux entreprises. Le financement supplémentaire permettra d'améliorer l'accès aux financements ruraux, facilitant ainsi la création de nouvelles entreprises et le développement de celles qui existent déjà.
22. L'analyse économique et financière du financement supplémentaire donne des résultats satisfaisants, avec un taux de rentabilité interne global de 22% et un taux de rentabilité économique de 24,3%, soit un taux supérieur à celui du programme initial, qui était de 21,9%. L'analyse financière (à horizon de sept ans) des activités rémunératrices les plus populaires démontre leur viabilité commerciale. L'évaluation indépendante effectuée par KPMG corrobore ce constat.

### IV. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

23. Conformément aux directives du FIDA, une évaluation de la gestion financière du programme en cours a été réalisée. Les modalités de fonctionnement de l'unité de gestion financière de l'UCGP sont conformes aux exigences du FIDA. En outre, cette unité dispose d'un effectif suffisant pour assurer la gestion du financement

supplémentaire. Le risque afférent à la gestion financière du programme a été jugé moyen.

24. En conséquence, l'UCGP, agissant par l'intermédiaire de son unité de gestion financière, sera responsable de tous les aspects de la gestion financière du financement supplémentaire, notamment l'élaboration des budgets, la comptabilité, la préparation des demandes de retrait, la supervision des partenaires d'exécution, l'établissement des rapports financiers consolidés et les dispositifs d'audit interne et externe. Ainsi, l'UCGP enregistrera toutes les opérations comptables du programme dans un progiciel de comptabilité adapté, en appliquant les principes de la comptabilité de caisse énoncés dans les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et elle établira à intervalles réguliers des rapports financiers dont le modèle de présentation sera arrêté d'un commun accord avec le FIDA. Les états financiers consolidés seront vérifiés chaque année par un Commissaire aux comptes indépendant, conformément aux Normes internationales d'audit et aux Directives du FIDA relatives à l'audit des projets. Le financement du FIDA sera décaissé conformément aux procédures du FIDA en la matière. Les fonds seront transférés sur un compte désigné libellé en dollars des États-Unis, et sur les comptes de programme détenus dans une banque ayant l'agrément du FIDA. Les fonds provenant du FIDA ne seront pas mélangés à d'autres fonds.
25. Passation des marchés. La commande et la fourniture de travaux, biens et services devront s'effectuer conformément aux directives du Gouvernement ghanéen et du FIDA en la matière, ainsi qu'aux dispositions du manuel de procédures administratives et financières du programme.
26. Politique anticorruption. Le FIDA applique une politique de tolérance zéro à l'égard des pratiques frauduleuses ou des actes de corruption, de collusion ou de coercition commis dans le cadre de l'ensemble des projets financés par des prêts ou des dons. Les dispositions de la politique anticorruption du Fonds et les procédures de signalement d'irrégularités seront intégrées dans le manuel d'exécution du programme.

## V. Coût et financement du programme

27. Le financement supplémentaire se compose d'un prêt à des conditions particulièrement favorables du FIDA, d'un montant équivalant à 40 millions d'USD (28,35 millions de DTS), d'une contribution de l'État de 17,3 millions d'USD sous forme d'exonération fiscale et de prise en charge des frais de fonctionnement des CRE et des CCE, et de financements provenant d'autres sources. Les tableaux 1 et 2 présentent la répartition des coûts par source de financement, par catégorie de dépenses et par composante. Le montant total des coûts récurrents afférents au financement supplémentaire est estimé à 14,4 millions d'USD (22% du financement supplémentaire total de 64,7 millions d'USD), dont seulement 2,4 millions d'USD (4%) concernent l'UCGP. Le solde de 12 millions d'USD, qui correspond exclusivement aux activités relevant des composantes 1 et 2 mises en œuvre par le NBSSI et la fondation Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS), servira à prendre en charge les salaires et les frais de fonctionnement des 161 CCE et des 36 CTR.

Tableau 1  
**Financement supplémentaire: coût du programme par catégorie de dépenses et par source de financement**  
 (en milliers d'USD)

Catégorie de dépenses	Prêt supplémentaire du FIDA		EFP		Autres sources de financement (bénéficiaires, bénéficiaires de subventions)		Gouvernement (Impôts et taxes + assemblées de district + NBSSI + fondation GRATIS)		Total
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
1. Travaux de génie civil	12 735	90,0	-	-	-	-	1 415	10,0	14 150
2. Matériel et fournitures	3 705	85,1	-	-	-	-	649	14,9	4 354
3. Véhicules et motocyclettes	411	70,0	-	-	-	-	176	30,0	587
4. Assistance technique et études	7 573	85,1	-	-	-	-	1 330	14,9	8 903
5. Formation et ateliers	7 502	74,5	36	0,4	809	8,0	1 721	17,1	10 068
6. Crédits (financement)	5 666	46,2	4 893	39,9	1 718	14,0	-	-	12 277
7. Salaires et frais de fonctionnement	2 408	21,2	-	-	-	-	8 953	78,0	11 361
8. Frais de fonctionnement - CCE et CTR	-	-	-	-	-	-	3 037	100,0	3 037
<b>Total</b>	<b>40 000</b>	<b>61,8</b>	<b>4 929</b>	<b>7,6</b>	<b>2 527</b>	<b>3,9</b>	<b>17 281</b>	<b>26,7</b>	<b>64 737</b>

Tableau 2  
**Financement supplémentaire - coût du programme par composante et par source de financement**  
 (en milliers d'USD)

Composante	Prêt supplémentaire du FIDA		EFP		Autres cofinanceurs (bénéficiaires, bénéficiaires de dons)		Gouvernement (Impôts et taxes + assemblées de district + NBSSI + fondation GRATIS)		Total
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
1. Services d'aide aux entreprises	19 363	59,3	-	-	-	-	13 264	40,6	32 627
2. Promotion et diffusion de technologies;	-	-	-	-	-	-	1 256	100,0	1 256
3. Mise en place d'un environnement propice aux MPE	15 401	61,6	4 929	19,7	2 527	10,1	2 164	8,6	25 021
4. Coordination, suivi et évaluation du programme	5 236	89,8	-	-	-	-	597	10,2	5 833
<b>Total</b>	<b>40 000</b>	<b>61,8</b>	<b>4 929</b>	<b>7,6</b>	<b>2 527</b>	<b>3,9</b>	<b>17 281</b>	<b>26,7</b>	<b>64 737</b>

## VI. Modification qu'il est proposé d'apporter à l'accord de financement

28. Une fois que le Conseil d'administration aura approuvé le financement supplémentaire du FIDA, l'accord de financement du REP sera modifié en conséquence. Aucune nouvelle catégorie de dépenses ne sera créée. Ce financement complète le plan de financement approuvé lors de la conception du programme. Il n'entraînera aucun changement dans la description du programme, ses objectifs, sa zone d'intervention ou son groupe cible. L'État ghanéen prendra en charge les impôts et taxes se rapportant aux dépenses qu'il est envisagé d'effectuer grâce au financement supplémentaire, sous la forme d'une exemption ou d'un versement en espèces, selon le cas.

## VII. Instruments et pouvoirs juridiques

29. Un amendement à l'actuel accord de financement entre la République du Ghana et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le financement supplémentaire proposé sera consenti à l'emprunteur.
30. La République du Ghana est habilitée, en vertu de ses lois, à recevoir un financement du FIDA.
31. Je certifie que le financement supplémentaire proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA et aux Principes et critères applicables aux financements du FIDA.

## VIII. Recommandation

32. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le financement supplémentaire proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: que le Fonds accordera à la République du Ghana un prêt à des conditions particulièrement favorables d'un montant équivalant à vingt-huit millions trois cent cinquante mille droits de tirage spéciaux (28 350 000 DTS), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président  
Gilbert F. Hougbo

## Rural Enterprises Programme updated logical framework

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
Outreach:	Total Outreach	N/A	200,000	50,000	250,000	Impact assessment at the end of project	
Goal:							
To contribute to improving the livelihoods and income of rural poor MSE entrepreneur	Reduced % of rural poverty prevalence Reduced unemployment rates (by gender)	National poverty 24.2% Current estimate 5.2%	N/A N/A	N/A N/A	N/A N/A	National household expenditure surveys National statistics on MDGs	
Project Development Objective:							
To increase the number of rural MSEs that generate profit, growth and job creation	No. of jobs created	38,954 jobs created (11,215 m / 25,739 f) Jobs to Youth 15,664 (5,769 m/ 9,895 f)	100,000	50,000	150,000	REP database	
	No. of new businesses created	31,495 (10,713 m/20,782 f)	36,400	600	37,000	Reference surveys, studies	
	No. of existing businesses strengthened	14,300 (1,721 m / 1,348 f)	70,000	-	70,000		
	No. of MSEs graduating from survival to normal & to growth	1,095 MSEs (495 m / 600 f)	20,000	-	20,000	Tracer study	
	No. of MSEs in operation after 3 years	graduated to rapid growth (40% startups, 37% Survival & 23% rapid growth)	38,000	7,000	45,000	Client profile and poverty analysis	
	Average profit/MSE/year after 3 years of operation	19,172 MSEs	N/A	USD 5,000	USD 5,000		
% annual increase in household net income	N/A	30%	-	30%			
		N/A					
Outcome 1: Business development services accessible to MSEs in rural	No. BACs operational REP Turnover of BACs Level of institutional performance of BACs (measured by average efficiency)	161 N/A N/A	150 USD 25,000 0.80 by Yr8	- - -	161 USD 30,000 0.80 by Yr10	REP & NBSSI records Institutional performance	Decentralization policy remains

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
districts on sustainable basis	Percentage of BRCs covering all of their operating costs Level of effectiveness of BDS training (60% of trainees established enterprises)	N/A 51%	N/A 60%	50% 60%	50% 60%	surveys Tracer study	supportive for integration of BAC in DA.
Outputs: 1.1 BACs are established and strengthened	No. of new BACs established No. of BACs transformed to BRCs No. of BACs to be upgraded No. of BACs/BRCs staff (re)trained	95 N/A N/A 416	84 N/A N/A 600	- 30 131 235	95 30 131 835	NBSSI records REP database & reports	Successful restructuring of NBSSI.
Outputs: 1.2 Capacity of rural MSEs and their associations strengthened	No. of rural MSEs receiving business advisory services No. of persons trained No. of LBAs supported % of MSEs consolidated into legally registered entities % of MSEs accessing commercial market	49,147 MSEs (18,302 m / 30,845 f) 158,326 (46,843 m /111,483 f) N/A N/A N/A	74,000 400,000 2,000 N/A N/A	36,000 - - 60% 80%	110,000 400,000 2,000 60% 80%	NBSSI records REP database & reports	
Outcome 2: Access of MSEs to finance is ensured	No. of active borrowers of which at least 50% women (by gender and age)	4,563 (1,653 m/ 2,910 f)	27,000	10,000	37,000	BAC quarterly reports PFIs quarterly reports REP reports	Effective linkages with other IFAD projects
Outputs: 2.1 PFIs capacity Improved 2.2 MGF operational 2.3 REDF operational	No. of PFI staff retrained No. of PFIs in partnership with REP No. of MSEs accessing MGF MGF amount disbursed No. of MSEs accessing REDF Amount of REDF disbursed No. of Youth accessing YBIF	259 61 PFIs (MGF and REDF) 1,456 MSEs (699 m /757 f) \$ 814,134 6,687 (1,456 m /5,231 f) \$ 2.8 million N/A	N/A 80 7,000 \$ 1.9m 22,000 \$ 4.85 m N/A	245 20 3,000 \$1.8 m 9,500 \$2.0 m 5,000	504 100 10,000 \$1.9+\$1.8 m 31,500 \$4.9m+\$ 2.0 m 5,000	ARB Apex Bank reports REP reports BoG reports ARB Apex Bank reports	PFIs' capacities remain sufficient to handle a portfolio of small loans
Outcome 3: Pro-poor MSE support institutions	Disbursement rate of DAs NBSSI management capacity is strengthened and is	N/A N/A	At least 80% N/A	- At least 10	At least 80% At least 10	MSE sub-Committee reports	NBSSI and GRATIS are restructured

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
and policies in place	providing quality business support to BACs and BRCs No. of functional MSE Sub-Committees No. of RECOMEPEs operational at RCCs No. of functional ASSI branches at district level	161 10 69	150 8 100	- - -	161 10 100	Supervision Reports REP reports	and have capacity to fulfil their role in providing necessary technical support to BACs/BRCs and RTFs
Outputs: 3.1 Institutions strengthened at district and regional level 3.2 Support to policy dialogue	No. of DOTI, MSE Sub-Committees, DAs trained No. of trainings conducted to strengthen NBSSI management capacity Establishment of light industrial estates supported No. and quality of policy Initiatives emanating from REP and DAs	161 N/A N/A MSE Policy study	150 N/A 20 N/A	- 177 - 2	161 177 20 2	NBSSI reports Supervision reports	