Distribution: Restricted
Original: English

EB 2002/76/R.12/Rev. 1
البند 9(أ)(i) من جدول الأعمال

5 September 2002
Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي – الدورة السادسة والسبعون

روما، 4-5 سبتمبر/أيلول 2002

تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي

بشأن قرض مقترح تقديمه إلى

جمهورية غانا

من أجل

مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الثانية

Document # 282464
Library: DMS

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتفيد طلب النسخ الإضافية.

المحتويات

معادلات العملة		**iii**
الموازين والمقاييس		**iii**
خريطة منطقة المشروع		**iv**
موجز القرض		**v**
موجز المشروع		**vi**
الجزء الأول –	**الاقتصاد والظروف القطاعية واستراتيجية الصندوق**	**1**
ألف –	الاقتصاد والقطاع الزراعي	1
باء –	الدروس المستفادة من تجربة الصندوق السابقة	4
جيم –	استراتيجية الصندوق فى تعاونه مع غانا	5
الجزء الثاني –	**المشروع**	**7**
ألف –	منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة	7
باء –	أهداف المشروع ونطاقه	8
جيم –	عناصر المشروع	8
دال –	التكاليف والتمويل	10
هاء –	التوريد، والصرف، والحسابات ومراجعتها	13
واو –	التنظيم والإدارة	14
زاي –	المبررات الاقتصادية	15
حاء –	المخاطر	16
طاء –	الأثر البيئي	17
ياء –	السمات الابتكارية	17
الجزء الثالث –	**الوثائق القانونية والسند القانوني**	**17**
الجزء الرابع –	**التوصية**	**18**

الملحق

موجز الضمانات التكميلية المهمة المدرجة في اتفاقية المساعدة المالية المتفاوض بشأنها	**19**

APPENDIXES **الذيــول**

الصفحة

1	I.	**COUNTRY DATA** **الأول – البيانات القطرية**
2	II.	**PREVIOUS IFAD LOAN TO GHANA** **الثاني – قروض الصندوق السابقة إلى غانا**
3	III.	**LOGICAL FRAMEWORK** **الثالث – الإطار المنطقي**
6	IV.	**COSTS AND FINANCING PLAN** **الرابع – التكاليف وخطة التمويل**
11	V.	**ORGANIZATION AND MANAGEMENT** **الخامس – التنظيم والإدارة**
13	VI.	**ORGANIZATION CHART** **لسادس – الهيكل التنظيمي**

معادلات العملة

وحدة العملة	=	سيدي
1.00 دولار أمريكي	=	7 787 سيدي
1 000 سيدي	=	0.1284 دولار أمريكي

الموازين والمقاييس

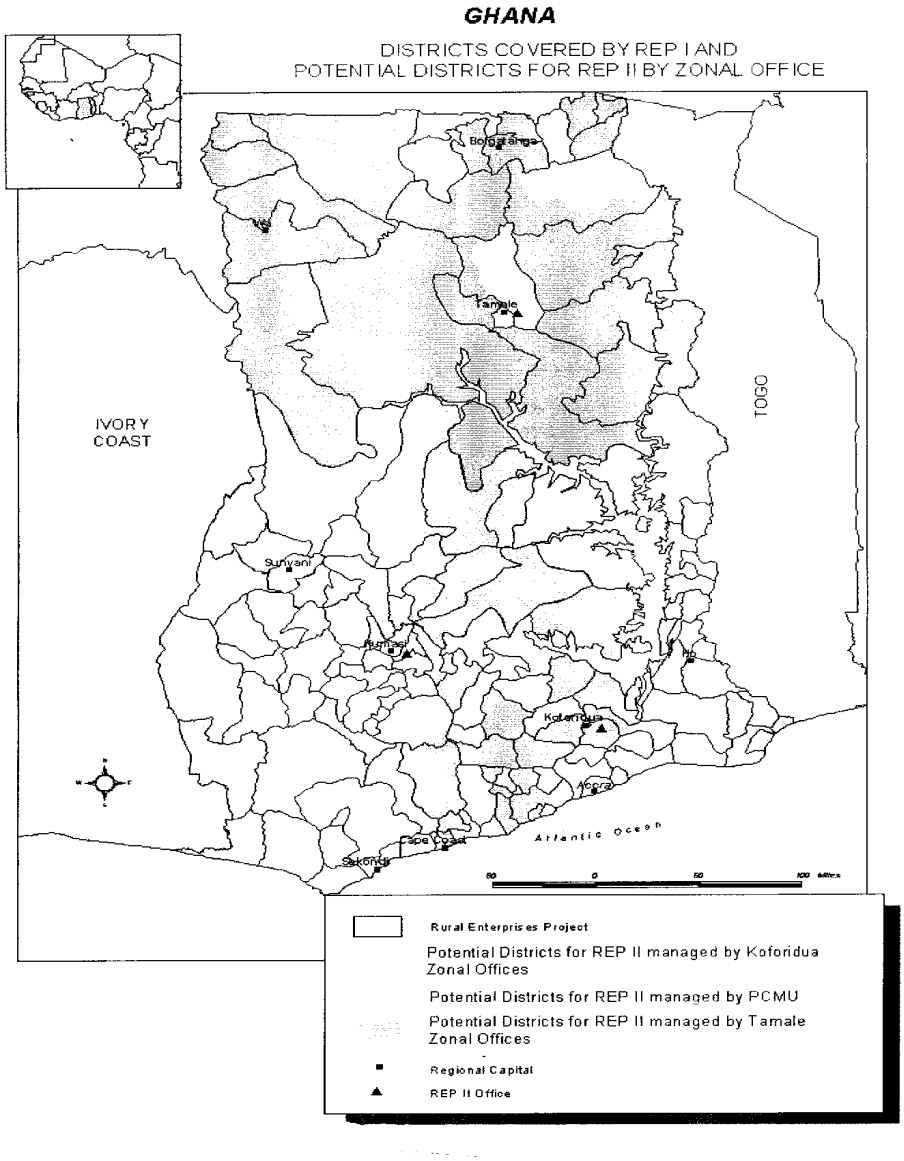
1 كيلوغرام	=	2.204 رطل
1 000 كيلوغرام	=	1 طن متري
1 كيلومتر	=	0.62 ميل
1 متر	=	1.09 ياردة
1 متر مربع	=	10.76 قدم مربع
1 آكر	=	0.405 هكتار
1 هكتار	=	2.47 آكر

السنة المالية

لحكومة جمهورية غانا

1 يناير/كانون الثاني – 31 ديسمبر/كانون الأول

خريطة منطقة المشروع



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 بترسيم الحدود أو التخوم أو السلطات المختصة بها.

جمهورية غانا

مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الثانية

موجز القرض

المؤسسة التي تعود إليها المبادرة:	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المقترض:	جمهورية غانا
الوكالة المنفذة:	وزارة البيئة والعلوم
التكلفة الكلية للمشروع:	29.27 مليون دولار أمريكي
قيمة القرض الذي يقدمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية:	8.50 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 11.24 مليون دولار أمريكي تقريبا)
شروط القرض الذي يقدمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية:	40 سنة، بما في ذلك فترة سماح مدتها عشر سنوات، ويتحمل رسم خدمة بواقع ثلاثة أرباع الواحد في المائة (0.75٪) في السنة
الجهات المشتركة في التمويل:	صندوق التنمية الأفريقي المؤسسات المالية الغانية المشاركة
قيمة التمويل المشترك:	صندوق التنمية الأفريقي: 10.01 مليون دولار أمريكي المؤسسات المالية الغانية المشاركة: 200 181 دولار أمريكي
شروط التمويل المشترك:	تحدد فيما بعد
مساهمة المقترض:	5.45 مليون دولار أمريكي
مساهمة الزبائن:	2.39 مليون دولار أمريكي
المؤسسة المكلفة بالتقدير:	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المؤسسة المتعاونة:	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

موجز المشروع

من هم المستفيدون؟ المستفيدون هم العائلات الريفية التي تعيش في حالة فقر مع اهتمام خاص بأشد الأسر تعرضا للخطر. وسيكون عملاء المشروع أساسا من الفقراء القائمين بالمشاريع، بما في ذلك العاطلون الريفيون المهتمون بالعمالة الذاتية لكن تنقصهم المهارات والتكنولوجيات ورؤوس الأموال المبدئية؛ ومن لديهم بعض المهارات الأساسية ويحتاجون إلى رفع كفاءتها والتدريب على تنمية المشاريع ورؤوس الأموال المبدئية للقيام باعمالهم؛ وكذلك العاملون ذاتيا بالفعل وأصحاب المشاريع الصغيرة الذين يرغبون في رفع كفاءة المهارات أو التكنولوجيات لتحسين و/أو توسيع أعمالهم، وخاصة لخلق المزيد من الوظائف. وسيركز المشروع وبصورة خاصة على النساء المحرومات اجتماعيا، والشبان العاطلين أو ناقصي العمالة، والشباب الذي تتلمذ بالفعل على تجارة ما ولكنه يفتقر إلى رؤوس الأموال و/أو المهارة لكي يبدأ في الأعمال.

لماذا هم فقراء؟ يرتبط الفقر بالقيود التي تعيق زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وأنشطتهم غير الزراعية، ونظرا لأن الفقراء لا يمتلكون سوى الأصول القليلة، ويزرعون مساحات صغيرة، ويستخدمون أدوات يدوية بسيطة، ويفتقرون إلى إمكانات الحصول على المدخلات المحسنة والتكنولوجيات، فإن انتاجيتهم منخفضة. وينجم عن افتقارهم للمهارات الملائمة، ولرأس المال، والتكنولوجيات، ومعلومات قطاع الأعمال، وجود طائفة محدودة من الأنشطة غير الزراعية. أما منتجو السلع والخدمات غير الزراعية، فتنقصهم الروابط مع منافذ الأسواق غير المحلية، وغالبا ما يواجهون طلبا محدودا وأسواقا مشبعة. هذا وأن الظروف المعيشية في الأقسام الريفية الفقيرة في جميع أنحاء غانا، هي ظروف صعبة. وينتشر الفقر في منطقة المشروع (وخاصة في شمال غانا والمنطقة الانتقالية) وهو يزداد في بعض الحالات. ويفتقر الناس إلى إمكانات الحصول على الخدمات الاجتماعية ومياه الشرب المأمونة. وفي شمال غانا، ثمة ثلثا الأسر في خطر من ناحية الأمن الغذائي مع مستوى مرتفع لسوء التغذية والوفيات فيما بين الأطفال، والانتشار المتزايد لفيروس الإيدز/مرض نقص المناعة المكتسبة. ويميل الفقراء إلى الاقامة في القرى المنعزلة ذات الطرق والاتصالات غير الملائمة. ويتحدد الفقر الريفي وبشكل كبير بعوامل التمايز بين الجنسين وبالعوامل الوراثية: فالأسر التي ترأسها المرأة والأسر الشابة معرضة بشكل خاص للخطر. فالنساء الفقيرات يتمتعن بتثقيف ضئيل وتدريب محدود في مجال رعاية الطفل والممارسات الصحية. وأكثر من 70% من السكان هم من الأميين وأقل من 50% من الأطفال يلتحقون بالمدارس الابتدائية، منهم 15% فقط من البنات.

ماذا سيفعل المشروع المقترح لهم؟ سيحسن المشروع دخول فقراء الريف وظروفهم المعيشية، لاسيما المجموعات المتضررة، وذلك بخلق العمالة (الذاتية) وتوليد دخول إضافية. وبخاصة، سيسعى المشروع إلى زيادة إنتاجية المشروعات الصغيرة غير الزراعية، ونوعية منتجاتها ومخرجاتها، وبصورة غير مباشرة، تنشيط الإنتاجية الزراعية. وسيقدم المشروع خدمات ذات نوعية جيدة، وسهلة المنال ومستدامة للمشروعات الفردية الريفية الصغيرة، وذلك من أجل: (i) تنشيط إنشاء وتوسيع العمالة الذاتية والمشاريع الصغيرة؛ (ii) تعزيز تقنيات الانتاج وممارسات الإدارة للمشاريع الصغيرة القائمة؛ (iii) دعم الجودة؛ والتصميم والتعبئة للسلع والخدمات التي تنتجها المشروعات الفردية الريفية الصغيرة؛ (iv) تحسين التسويق؛ (v) إدخال التقنيات الصديقة للبيئة؛ (vi) زيادة إمكانات الحصول على رؤوس الأموال العاملة

وأموال الاستثمار؛ (vii) تمكين رابطات التجارة ومنظمات العملاء، ومن ثم زيادة مشاركتها في اتخاذ القرار وحوار السياسات على المستويين المحلي والوطني.

كيف سيشارك المستفيدون في المشروع؟ سيشارك المستفيدون في تحديد احتياجات التدريب وفرص الأعمال عن طريق المؤسسات المحلية ورابطات التجارة التي يساندها المشروع. وستدخل آليات تقديم المشروع في صميم الأجهزة الحكومية المحلية القائمة. وسيمكن المشروع رابطات التجارة المحلية من تمثيل قطاع المشروعات الفردية الصغيرة عن طريق المناصرة ومشاورات السياسات على المستويين المحلي والوطني، وتحسين الظروف التي ينتج فيها هذا القطاع حاليا. وستشارك رابطات التجارة وبصورة نشطة في تحديد احتياجات دعم المشروعات الفردية الصغيرة وحشد العملاء لخدمات الدعم المقدمة عن طريق المراكز الاستشارية للأعمال. وسيتعلق دورها خاصة بأنشطة المشروع الرامية إلى تحسين تدريب التلمذة التقليدية، وتسويق سلع المشروعات الفردية الصغيرة وخدماتها، والتعاون مع الحكومة المحلية. وسيتم التشديد بشكل قوي على تقاسم التكلفة بواسطة العملاء.

تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي
بشأن قرض مقترح تقديمه إلى
جمهورية غانا
من أجل
مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الثانية

أعرض هذا التقرير والتوصية التالية له بشأن قرض مقترح تقديمه إلى جمهورية غانا بما قيمته 8.50 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 11.24 مليون دولار أمريكي تقريبا)، بشروط تيسيرية للغاية، وذلك للمعاونة في تمويل مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الثانية. 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[1]

ألف – الاقتصاد والقطاع الزراعي

1 - **الاقتصاد** – أدت الاصلاحات الاقتصادية التي بدأت في غانا عام 1983، إلى عكس الهبوط الاقتصادي الذي بدأ في السبعينات. وكان متوسط النمو الاقتصادي 4.3% في 1996–2001، مع انتعاش أقوى في القطاعات الفرعية الأساسية للتصدير (التعدين والكاكاو). ومازال الناتج المحلي الإجمالي للفرد منخفضا وقدره 400 دولار أمريكي. هذا وقد أعطت الحكومة الجديدة المؤيدة لقطاع الأعمال والتي انتخبت في 2001، الأولوية لاستعادة الاستقرار الاقتصادي الكلي وإدخال المزيد من الاصلاحات الاقتصادية. ولقد خفضت من التضخم من 40% في 2000 إلى 21% بحلول نهاية 2001، مع هبوط متوقع نسبته 11% في 2003. كما انخفضت أسعار الفائدة من 45–50% في منتصف 2001، إلى 24% بنهاية السنة. وفي ديسمبر/كانون الأول 2000، بلغ إجمالي دين غانا 5.8 مليار دولار أمريكي، 30% منه محلي، ويمثل 124% من الناتج المحلي الإجمالي. وقد انضمت الحكومة الجديدة إلى مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، والتي يتوقع أن تؤدي إلى الغاء نحو 2.2 مليار دولار أمريكي من الديون.

2 - **الزراعة** – تستأثر بأكثر من 35% من الناتج المحلي الإجمالي وتستخدم 57% من القوة العاملة. ورغم أهميتها، فإن القطاع الزراعي قد تخلف. وهو متقلب جدا حيث أن معظم الزراعة ترتهن بنمط للتهطل لا يمكن التنبوء به. وفي السنوات الأخيرة، زاد الإنتاج الزراعي بنسبة 4% في السنة، وأساسا بسبب التوسع القوي في القطاعين

[1] لمزيد من المعلومات أنظر الذيل الأول.

الفرعيين للكاكاو والغابات. وكجزء من الاصلاحات الاقتصادية الأوسع، رفعت الحكومة الرقابة من على أسعار الأغذية؛ ورفعت من أسعار الكاكاو لصالح المنتجين؛ وسحبت إعانات الدعم من المخرجات الزراعية، مما تسبب في انخفاض حاد في مجال استخدام الأسمدة.

3 - **العمالة الريفية** – تستأثر الخدمات بنسبة 34% من مجموع العمالة، والصناعة بنسبة 10% فقط. ورغم أن الاحصائيات المتعلقة بالبطالة هي احصائيات غير كافية في غانا، يشير مسح أخير رائد لعمالة السوق أجرته وزارة تنمية القوى العاملة والعمل، إلى مستوى للبطالة نسبته 35% (مع استمرار ارتفاع البطالة بين الشبان)، وقد يشمل عدة أشكال مختلفة من العمالة الناقصة. ويدخل سنويا من 000 240 إلى 000 270 عامل جديد إلى سوق العمل. وتشير البيانات المتوفرة كذلك إلى أن العمالة الذاتية غير الزراعية آخذة في الارتفاع بشكل رئيسي وهام في المناطق الحضرية (50% من كل العمالة) والمناطق الريفية (21%)، وخاصة للنساء (64% و28% على التوالي). وتمثل الدخول من العمالة الذاتية عنصرا حاسما في ميزانيات الأسر، لاسيما النساء الريفيات، ولكنها تظل منخفضة رغم ساعات العمل الطويلة.

4 - **الفقر الريفي** – لقد هبط الحدوث الشامل للفقر في غانا من 52 إلى 40% فيما بين 1992 و1999. وكانت نسبة 27% تقريبا من السكان تعيش في فقر مطلق في عام 1999، هابطة من نسبة 37% في 1992. ومع هذا، فإن الهبوط لم يوزع بطريقة سوية، وزاد الفقر في المناطق الشمالية في السفانا الريفية، من 63 إلى 69%، وأصبح الفقير أشد فقرا. وفي جميع أنحاء غانا، هبط عمق الفقر بصورة طفيفة (متوسط النسبة المئوية الذي يهبط عنده الإنفاق الفردي للفقراء دون خط الفقر) من 36% في 1992 إلى 35% في 1999، وذلك رغم أنه ازداد بصورة ملحوظة للناس القاطنين في المناطق الريفية الشمالية (من 42 إلى 46%). ومن ناحية النشاط الاقتصادي، يعتبر الفقر هو الأعلى فيما بين زراعي المحاصيل الغذائية.

التنمية الريفية واستئصال الفقر

5 - **استراتيجية غانا للتخفيف من وطأة الفقر**، تغطي الفترة 2002–2004، ولكنها ستتوسع لتصبح برنامجا شاملا طويل الأجل للتخفيف من وطأة الفقر. والهدف الرئيسي لها هو تحقيق النمو الاقتصادي المتكافئ والعادل والتعجيل بالحد من الفقر داخل ديمقراطية مستدامة. وهي تشدد على تثبيت الاقتصاد، بإرساء الأسس لزيادة النمو الاقتصادي المنصف، والحد من الفوارق الجغرافية. ويشتمل زخمها الرئيسي على توفير الخدمات الاجتماعية، واتخاذ التدابير للحد من الفقر المدقع، وزيادة الإنتاج وفرص العمالة المربحة، وتيسير الدعم المباشر للموارد البشرية، وتعزيز الإدارة الجيدة. وهي تركز على تنمية القطاع الخاص، والزراعة التجارية، والتوسع في الصناعات القائمة على الزراعة، والدور المعزز للحكومة كمسهلة، والاستثمارات في مجال الخدمات الاجتماعية، واللامركزية بوصفها آلية رئيسية لتنفيذ السياسات، واصلاحات القطاع العام لرفع انتاجية القطاع الخاص.

6 - **الإطار المؤسسي** – من الناحية الإدارية، ينقسم البلد إلى عشرة أقاليم و110 مراكز. وتعتبر جمعيات المراكز بمثابة المستوى الحقيقي للحكومة المحلية مع انتخاب جزء من أعضائها. وقد تقدمت لامركزية السلطات بشكل جيد. وكل جمعية من جمعيات المراكز تعد خطة تنمية للمركز، ولها صندوق مشترك تخصص له الحكومة المركزية نصيبا

مـــن الدخـــل القومي طبقا لمجموعة من الاحتياجات والسكان والاستجابة ومعايير الإنصاف. وسينشر المشروع آليات تقدمـــيه (المراكـــز الاستشـــارية للأعمـــال) في صميم جمعيات المراكز، مما سيسهم في تمويل المشروع. هذا ويعتبر المجلس الوطني للصناعات الصغيرة في غانا، الوكالة الرئيسية للنهوض بالمشروعات الفردية والصغيرة[2] وهي مخولة لتوفـــير الخدمات المالية وغير المالية. وفي الوقت الراهن، فإن هذا المجلس يقوم بتنفيذ مشروع لتوفير الخدمات المالية "للطرف الأعلى" لقطاع المشروعات الفردية والصغيرة في منطقتين حضريتين، وذلك بمساعدة الوكالة الألمانية للتعاون التقنـــي. واستنادا إلى الدروس المستفادة من المرحلة الأولى لمشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف، فإن المجلس سيواصل القيام بدور حاسم في المشروع بتوفير الموظفين الرئيسيين للمراكز الاستشارية للأعمال والخبرة التقنـــية للإشـــراف علـــيها. ويعتبر مرفق غانا الصناعي الإقليمي للتكنولوجيا الملائمة، من أفضل المنظمات المعروفة بـــتطوير التكنولوجيا ونقلها في أفريقيا. وبفضل الدعم طويل الأجل للوكالة الكندية للتنمية الدولية، والاتحاد الأوروبي، فـــإن هذا المرفق قد أنشأ مراكز إقليمية لنقل التكنولوجيا في جميع العواصم الإقليمية، لتوفير التدريب وخدمات المعدات للمشروعات الفردية والصغيرة المجاورة. هذا وقد زاد هذا المرفق من توافر المعدات للجر الحيواني، وتجهيز الأغذية والـــنقل الريفـــي. ومع هذا، فإنه ينظر إليه في بعض الأحيان بوصفه منافسا للمشروعات الخاصة، وبأن استراتيجياته للنشـــر غـــير فعالـــة. وقـــد تم استعراض ومراجعة دوره ضمن المشروع الجديد استنادا إلى تجربة المرحلة الأولى للمشروع.

7 - **رابطـــات تجارة المشروعات الفردية والصغيرة** – توجد رابطات تجارة نشطة عديدة على المستويين الوطني والمحلـــي. وعادة ما كان منشأها اجتماعيا، وغالبا ما بدأت كمخططات للتأمين التعاوني. والبعض منها يوفر ارشادات الأســـعار للأعضاء، وينظم الأمن في المناطق الصناعية، ويجمع بعض الضرائب الحكومية. وتعمل رابطة الصناعات الصـــغيرة، بـــنوع من النجاح المختلط، بوصفها جهازا رائدا لرابطات المشروعات الفردية والصغيرة. وعلى المستوى المحلـــي، فـــإن مجموعـــات صغيرة من القائمين بالمشروعات الصغيرة، غالبا ما تعمل معا بطرق مختلفة. ورغم أن البعض منها قد تم تسجيله رسميا كرابطات، فإن معظمها مازالت مجموعات غير رسمية للمساعدة الذاتية. وأعضاؤها، وهم عموما من الحرفيين الفقراء والنساء القائمات بمشروعات صغيرة، كثيرا ما يصادفون المشاكل حيال دفع المستحق عليهم، مما يجعل من الصعب على هذه الرابطات توفير الخدمات الملموسة.

8 - **المشـــروعات الفردية والصغيرة الريفية** – إن هذه المشروعات في غانا تضم مجموعة متنوعة وعريضة من الأنشـــطة الاقتصادية مثل الإتجار، والتجهيز الزراعي، والأعمال المعدنية، والنجارة، والخياطة، وميكانيكا السيارات، والتصـــليح، والخدمـــات الشخصية. ومن المرجح أن تكون هذه المشروعات أصغر وأضعف من مثيلاتها في الحضر. فهـــي لا تحصـــل إلا علـــى إمكانات محدودة من الموارد الإنتاجية، والتمويل، والأسواق، والمعلومات، كما أنها تواجه صـــعوبات فـــي بلوغ الأسواق غير المحلية بسبب سوء البنى الأساسية والنقل. وإنتاج هذه المشروعات عموما تعرقله المســـتويات المتدنية للتكنولوجيا، والمهارات الضعيفة التقنية والتجارية والتسويقية. ونجم عن هذا وجود سلع وخدمات

[2] تشـــير المشـــروعات الفردية والصغيرة إلى ما يلي: (i) الأنشطة المدرة للدخل؛ وخاصة العمالة الذاتية في الأنشطة التقليدية وغالبا الريفـــية؛ (ii) المشـــروعات الصـــغيرة في المزيد من الأنشطة غير التقليدية، والتي تستخدم من واحد إلى عشرة من عمال الأسرة، والمتدربين، وبعض العمال المؤقتين؛ (iii) المشروعات الصغيرة، التي بها 11–20 عاملا.

غير جيدة لهذه المشروعات، مما يحد من إقبال المستهلكين عليها، وإنتاجية منخفضة ودخول هزيلة في نهاية المطاف. كما أن المصارف التجارية والريفية هي عموما لا تعني بتوفير الخدمات المالية لهذه المشروعات، وتنظر إليها على أنها محفوفة بالمخاطر بسبب انعدام مهارات الأعمال الإضافية وسجلها السابق. هذا وأن رابطات المشروعات الفردية والصغيرة هي عموما ضعيفة رغم عددها الضخم، وهي غير قادرة على توفير الخدمات النافعة لأعضائها. وأخيرا، فإن الأطر التنظيمية الحكومية المدعمة لتنمية هذه المشروعات، مازالت غير ملائمة بشكل كبير.

9 - **اعتبارات التمايز بين الجنسين** – في حين أن معظم المشروعات الفردية الصغيرة ترأسها المرأة، فإن النساء القائمات بالأعمال يواجهن قيودا خاصة تشمل المسؤوليات الأسرية، والحجم الصغير لأعمالهن، والمعدل المنخفض لعائد استثمار رأس المال. والنساء اللاتي يعملن من المنزل، لا يستطعن بسهولة الوصول إلى العملاء في مراكز الأعمال والأسواق المربحة. كما أن المعدلات العالية لأميتهن تحد من إمكانات وصولهن إلى معلومات السوق، ويجعلهن أقل ثقة من الرجال في الاقتراب من المؤسسات الرسمية للحصول على الائتمانات والمساعدة التقنية. كما أنه من المرجح أن يفتقرن أكثر من الرجال إلى رأس المال الإضافي والاستهلالي.

باء – الدروس المستفادة من تجربة الصندوق السابقة

10 - منذ 1988، مول الصندوق 11 مشروعا في غانا، تشتمل على نهج مجتمعية وسلعية حيال التنمية الزراعية، والتمويل الريفي وتنمية المشروعات الصغيرة، والبنى الأساسية الريفية، ودعم الآليات اللامركزية لتقديم الدعم للفقراء. وثمة ستة مشروعات جارية وهي: مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الأولى؛ ومشروع التنمية الزراعية في الإقليم الغربي الأعلى؛ ومشروع صون الأراضي في الإقليم الشرقي الأعلى لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة – المرحلة الثانية؛ وبرنامج تحسين الجذريات والدرنيات؛ وبرنامج البنية الأساسية القروية، والممول بمشاركة البنك الدولي والمؤسسة الألمانية الائتمانية للإعمار؛ ومشروع الخدمات المالية الريفية، والممول بمشاركة البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي. والعملية السابعة وهي برنامج الحد من الفقر في الإقليم الشمالي، والذي اعتمد في ديسمبر/كانون الأول 2001، من المتوقع أن تدخل حيز التنفيذ في القريب.

11 - وتصميم هذا المشروع يستخلص العبر من الدروس المستفادة من المرحلة الأولى للمشروع. وقد وجد التقييم المرحلي للمشروع، الذي أجري في عام 2000، أن "الأعمال التجارية الجديدة والقائمة التي يساندها المشروع قد ساهمت في زيادة الأنشطة الاقتصادية، وزادت من العمالة ومن الحد من الفقر في المناطق الريفية. ويبين أداء وتأثير تكنولوجيا المشروع والتدريب على مهارات الأعمال التجارية والبرامج الاستشارية لخلق أعمال وعمالة جديدة، أنه يمكن استخدامها كنموذج للحد من الفقر الريفي في غانا". ولقد كانت المرونة في التنفيذ هي عامل مفتاح النجاح. ورغم أن مساهمة الشركاء المحليين كانت في بعض الأحيان مثبطة للآمال، فإن المرحلة الأولى للمشروع قد نجحت في خلق نوع من الاحساس بملكية المشروع فيما بين جمعيات المراكز، التي تشارك بنشاط في المشروع، بل وإعارت البعض منها الموظفين للمراكز الاستشارية للأعمال. كما عززت المرحلة الأولى للمشروع علاقات العمل مع رابطات التجارة المحلية، التي لعبت دورا رئيسيا في تحديد احتياجات التدريب والتكنولوجيا وشاركت في تخطيط وتنفيذ أنشطة المشروع.

12 - وأشـــار التقيـــيم المرحلـــي كذلـــك إلى عدد من نقاط الضعف. فأداء تطوير التكنولوجيا ونقلها كان أقل من الـــتوقعات. وكانـــت المعدات الرأسمالية باهظة التكاليف بالنسبة للعدد الصغير من العملاء المخدومين. ويحتاج نموذج تطويـــر التكنولوجـــيا إلى تحسينه بإنشاء المزيد من العمليات من أسفل إلى أعلى لإدراج تجارب المستفيدين النهائيين، واشراك رابطات التجارة والمشروعات الفردية الصغيرة الابتكارية. كما يحتاج التدريب الأساسي الذي تنظمه المراكز الاستشارية للأعمال كيما تصبح أكثر توجها نحو السوق وكيما تتوسع لكي تشمل المزيد من الأنشطة الاقتصادية. ومن ناحـــية الخدمـــات المالية، فإن المؤسسات المالية الوسيطة ينبغي منحها السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات في مجال تقديم القـــروض، واتخاذ التدابير لضمان توجه تسعير الخدمات المالية نحو السوق. وفضلا عن ذلك، ينبغي أن يغطي عملاء المشروع جزءا أكبر من تكاليف الخدمات.

13 - ولاحظ التقييم المرحلي كذلك نقصا في عملية التآزر بسبب الدعم غير المنسق والمبعثر للمشروع والفشل في بـــناء قدرات المؤسسات المحلية كيما تلبي بصورة فعالة احتياجات مختلف المجتمعات المحلية والمجموعات المستفيدة. ووجـــد أن الأنشـــطة التـــي شرعت فيها المجتمعات المحلية ومجموعات المصالح القائمة، وإذا ما تم تدعيمها بصورة ملائمـــة، يمكـــن أن تكـــون ناجحة. كما أن الحاجة تدعو إلى دعم منسق لضمان الاستخدام الفعال للموارد، ومشاركة المجتمعات المحلية ومجموعات المصالح في التخطيط والتنفيذ، والمراقبة والتقييم.

جيم – استراتيجية الصندوق في تعاونه مع غانا

14 - **سياســـات غانـــا للحـــد من الفقر** – وضعت الحكومة استراتيجية للحد من الفقر كاملة (انظر الفقرة 5) هدفها الشامل هو الحد من الفقر عن طريق النمو الاقتصادي، والتنمية الريفية، والتوسع في فرص العمالة والإمكانات المحسنة للحصـــول علـــى الخدمات العامة. وثمة أربعة جوانب من هذه الاستراتيجية ذات صلة عالية بهذا المشروع. أولا، في ســـياق مـــبادرة الديـــون، تمـــنح الاستراتيجية الأولوية للإنفاق الحكومي والمدخرات الحكومية لضمان توفير الخدمات الضـــرورية للفقـــراء، مع تركيز خاص على المناطق المحرومة حيث يعمل الصندوق. ثانيا، تعتبر اللامركزية الفعلية أساســـية للتنفيذ الناجح للاستراتيجية. ثالثا، تتوخى هذه الاستراتيجية زيادة الإنتاج الريفي والعمالة الريفية بإنشاء أعمال تجاريـــة زراعـــية وبتوفير المرافق، وخدمات الدعم والاعتراف القانوني بالأعمال التجارية الريفية الصغيرة. وأخيرا، تعطي الاستراتيجية أولوية عالية لتنمية القطاع الخاص.

15 - **العملـــيات الأخـــرى للحد من الفقر للشركاء في التنمية عن طريق دعم المشروعات الفردية الصغيرة**، وهي تضـــم مشـــروع الوكالـــة الألمانية للتعاون التقني والخاص بالنهوض بالمشروعات الفردية والصغيرة، ومشروع إعادة إدماج العائدين الغانيين والموجهة نحو المشروعات الفردية الصغيرة في منطقتين حضريتين. وتقوم إدارة التنمية الدولية بوضـــع بـــرنامج لسبل المعيشة الريفية، يدعم تطوير القطاع الخاص من أجل خلق بيئة مخولة لتنمية الأعمال التجارية لصالح الفقراء. كما تخطط الوكالة الكندية للتنمية الدولية لبرنامج واسع للأمن الغذائي في شمال غانا، بما في ذلك دعم تجهـــيز الأغذيـــة وتنمـــية الأعمال التجارية الزراعية. أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) فهي تساند صـــياغة السياسات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد قامت منظمة الأغذية والزراعة مؤخرا بمساندة طـــرح بـــرنامج إذاعـــي ريفـــي موجه نحو صغار المنتجين. ويقوم مصرف التنمية الأفريقي باعداد مشروع للأعمال

التجارية الزراعية ووافق على المشاركة في تمويل المشروع. وتتولى منظمتان غير حكوميتين دوليتان وهما تكنوسيرف وساساكاوا العالمية 2000، بالنهوض بتكنولوجيات جديدة. وتشارك آماكسي الدولية، وتكنوسيرف وكير في برنامج تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لتوفير المساعدة التقنية والادارية والتسويقية للمشروعات الفردية الصغيرة في قطاع الصادرات غير التقليدية. ويشارك معظم هؤلاء الشركاء في فريق العمل المعني بتنمية المشروعات الصغيرة، والذي بادر به الصندوق ووزارة البيئة والعلوم، وهم قد أبدوا رغبتهم في التعاون بصورة أوثق على مستوى السياسات والبرنامج.

16 - **استراتيجية الصندوق في التعاون مع غانا** تقوم على *الإطار الاستراتيجي للصندوق 2002-2006*، والاستراتيجية الإقليمية لغرب ووسط أفريقيا، ووثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 1998 بشأن غانا. وهذا المشروع يفي بهدف استراتيجي هام تم الإعراب عنه في الوثيقتين الأوليين، ويرمي إلى رفع الدخول لفقراء الريف بفضل تنويع مصادر الدخل وبناء رؤوس الأموال البشرية اللازمة. وتستهدف وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية أصحاب الحيازات الصغيرة، ولاسيما المرأة وغير ذلك من المجموعات المتضررة ولها أشكال ثلاثة من الزخم هي: (i) تحسين الأمن الغذائي ووقف التدهور البيئي؛ (ii) مساعدة فقراء المزارعين من ذوي موارد الكفاف؛ (iii) تعزيز الأنشطة المدرة للدخل. ويقع هذا المشروع وبوضوح ضمن نطاق الشكل الثالث من الزخم.

17 - **الأساس المنطقي للمشروع** – رغم الاصلاحات الاقتصادية، وتحرر السوق والجهود السابقة للشركاء في التنمية من أجل الحد من الفقر، فقد بلغت البطالة والعمالة الناقصة مستويات خطيرة في غانا. وقد أعيقت زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بسبب انعدام الأصول وقيود العمالة، مما أدى إلى إنتاجية زراعية منخفضة. وأصبحت الأنشطة غير الزراعية التي تتم بالعمالة الذاتية والمشروعات الصغيرة هامة بصورة متزايدة كمصدر للدخل لفقراء الريف ولاسيما للمرأة. ومع ذلك، فإن المشروعات الصغيرة الفردية هي مشروعات أصغر وأضعف من مثيلاتها في الحضر. فعائداتها منخفضة بالنسبة للعمالة، وللإمكانات المحدودة للحصول على الموارد الإنتاجية، والأموال، والأسواق، والمعلومات. ومن ناحية أخرى، تحتاج أطر السياسات والدعم لتنمية المشروعات الفردية الصغيرة في الريف، إلى أن توضع، بصورة فعالة، كيما تربط بين التسويق، والخدمات المالية، والنهوض بالتكنولوجيا وبخدمات تنمية قطاع الأعمال. وسيبني المشروع الأسواق لخدمات دعم المشروعات الفردية الصغيرة وذلك بتعزيز قدرات مقدمي الخدمات من القطاع العام والقطاع الخاص بصورة خاصة، وبدعم الطلب على خدماتهما. ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة والاستدامة، فإن الأمر يحتاج إلى مساندة القطاعين العام والخاص، ورابطات تجارة المشروعات الفردية الصغيرة، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات المجتمعية، والتي تعمل معا على مستوى المركز ودون المركز. ويتمثل التحدي الرئيسي أمام المشروع في بناء قطاع ريفي قوي للمشروعات الفردية الصغيرة مع تفعيل سياسات اللامركزية واستراتيجية الحد من الفقر. وسوف تكون تجربة المشروع مفيدة أيضا من ناحية التشغيل الأفضل ورفع كفاءة قطاع المشروعات الفردية الصغيرة على المستوى الوطني.

الجزء الثاني- المشروع

ألف – منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة

18 - تتألف **منطقة المشروع** من 65 مركزا في جميع أقاليم غانا (بما في ذلك الـ 13 مركزا المشمولة بالمرحلة الأولى للمشروع). وسيتوسع المشروع تدريجيا، مع الأخذ في الاعتبار مزايا الارشاد المتواصل والحذر الإداري. وسيتم اختيار المراكز طبقا للمعايير التالية: الخصائص الريفية، ومستوى الفقر (تمشيا مع مبادئ استراتيجية الحد من الفقر)، وإمكانات تنمية الأعمال الصغيرة، ووجود مبادرات تكميلية، واستعداد المراكز للمشاركة في المشروع. وعلى المراكز المعنية أن تظهر قدرتها على مواصلة الأنشطة التي وضعها المشروع، وذلك عندما تتوقف أموال المشروع. والدخول الفعلي للمشروع في أي مركز من المراكز سيتم بعد إبرام الاتفاقات التعاقدية مع جمعيات المراكز (والشركاء الأخرين). وسيتركز تمويل الصندوق على الأقاليم الشمالية والمنطقة الانتقالية، حيث يوجد أقوى انتشار للفقر، في حين أن التمويل من صندوق التنمية الأفريقي سيتركز على الأقاليم الجنوبية.

19 - و**المجموعة المستهدفة** النهائية ستكون هي الأسر الريفية التي تعيش في حالة فقر، مع عناية خاصة بالأسر الأشد تعرضا للخطر. وسيكون عملاء المشروع من الفقراء القائمين بالمشاريع، بما في ذلك العاطلون الريفيون الفقراء المعنيون بالعمالة الذاتية ولكن تنقصهم المهارات، والتكنولوجيات ورؤوس الأموال المبدئية، وكذلك من لديهم بعض المهارات الأساسية ويحتاجون إلى رفع كفاءة هذه المهارات، والتدريب على تنمية عملية القيام بالمشاريع ورأس المال المبدئي لإنشاء أعمالهم، والعاملون الذاتيون القائمون وأصحاب المشروعات الفردية الصغيرة الذين يرغبون في المساندة، لاسيما عند خلق المزيد من الوظائف. وسيركز المشروع على المرأة المحرومة اجتماعيا، والشبان العاطلين أو ناقصي العمالة، وعلى الشباب الذين حصلوا بالفعل على التلمذة في نوع ما من التجارة يفتقرون إلى رؤوس الأموال و/أو على المهارة للبدء في أعمالهم.

20 - **الاستهداف** – يقوم تصميم المشروع على أساس المشاركة النشطة للعملاء، والمنظمات التجارية، وجمعيات المراكز وغير ذلك من المهتمين بالأمر. ولتسهيل استهداف الموارد الإضافية للمناطق الفقيرة، ولتكملة الدعم الخارجي وتحاشي الازدواجية، سيتم اختيار المراكز طبقا لحدوث وعمق الفقر والدعم المتاح. وسيجمع المشروع بين آليات استهدافية أربع هي: الاستهداف الذاتي بواسطة القائمين بالأعمال الفقراء، والاستهداف القائم على الأنشطة، والاستهداف عن طريق العمل مع رابطات التجارة للمشروعات الفردية الصغيرة، والاستهداف داخل المجتمع المحلي. وسوف يقوم بنشر اعتبارات التمايز بين الجنسين في صميم جميع الأنشطة؛ والتصدي لانعدام التوازن الحالي في مجال التمايز بين الجنسين عند إدارة المشروع، وتدريب جميع مستويات الموظفين والشركاء على التوعية بالتمايز بين الجنسين، وعلى التخطيط والتنفيذ. وستتضمن الاقتراحات والعروض لوظائف الخبرة الاستشارية استراتيجية للتصدي لاهتمامات التمايز بين الجنسين.

باء - أهداف المشروع ونطاقه

21 - يتمثل الهدف[3] في الحد من الفقر وتحسين الظروف المعيشية والدخول لفقراء الريف، مع التشديد على النساء والمجموعات المتضررة، وذلك عن طريق زيادة العمالة الذاتية ذات الأجر. والهدف المحدد هو إنشاء قطاع للمشروعات الفردية الصغيرة الريفية قابل للمنافسة، وتسانده خدمات ذات صلة، ومن نوعية جيدة وسهلة المنال ومستدامة. ويهدف المشروع إلى خلق بيئة مخولة وتنشيط إنشاء وتوسيع العمالة الذاتية والمشروعات الصغيرة، ولاسيما عن طريق تنمية مهارات الأعمال التجارية والتكنولوجيا، وتعزيز تقنيات المشروعات الصغيرة الفردية وممارسات إدارتها؛ وتعزيز نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المشروعات الفردية الصغيرة في الريف وتصميمها وتعبئتها؛ وتحسين تسويق منتجات هذه المشروعات؛ وإدخال تقنيات للإنتاج صديقة للبيئة؛ وزيادة إمكانات حصول هذه المشروعات على رؤوس الأموال العاملة وأموال الاستثمارات؛ وتمكين رابطات التجارة ومنظمات العملاء.

22 - وبالبناء على التجارب والدروس المستفادة من المرحلة الأولى للمشروع، فإن المشروع ستكون مدة استثماراته ثماني سنوات، وسيساند نحو 60 000 تجربة من تجارب المشروعات الفردية الصغيرة في 65 مركزا، وإنشاء نحو 110 000 وظيفة جديدة. وكيما يوفر المشروع الاستدامة والكفاءة، فستكون له ثلاثة توجهات رئيسية. أولا، سوف تنتشر عمليات تقديمه في صميم المؤسسات الحكومية المحلية. وستساهم جمعيات المراكز وبشكل مهم في المشاركة في تمويل أنشطة المشروع عن طريق صناديقها المشتركة، والتي تعتبر الأداة الرئيسية لتوصيل أموال مبادرة الديون. ثانيا، سيسعى المشروع إلى تطوير السوق من أجل خدمات الأعمال التجارية والخدمات الإنمائية وذلك بإنشاء الإمدادات لمثل هذه الخدمات، وتنشيط الطلب، والتشديد على ترتيبات تقاسم التكلفة. ثالثا، سيعزز المشروع رابطات التجارة المحلية لتحسين الظروف التي تعمل فيها المشروعات الفردية الصغيرة الريفية، وبناء رؤوس أموالها الاجتماعية بصورة أكبر، وذلك بمشاركتها في حوار السياسات وسيكمل المشروع العمليات الأخرى القائمة (بما في ذلك المشروعات الممولة من الصندوق) في المجالات الرئيسية مثل التمويل الريفي، والتجهيز الزراعي والبنى الأساسية للقرى. وستنفذ العمليات بالتوافق والتنسيق مع الوكالات الأخرى الحكومية والإنمائية والمنظمات غير الحكومية الشريكة العاملة في المراكز.

جيم - عناصر المشروع

23 - سيكون للمشروع خمسة عناصر هي: خدمات تنمية الأعمال؛ والنهوض بالتكنولوجيا ونقلها؛ والخدمات المالية الريفية؛ ومساندة منظمات المشروعات الريفية الفردية الصغيرة وبناء الشراكات؛ وإدارة المشروع. وسيكون له آليتان للتقديم تقومان على أساس المركز: المراكز الاستشارية للأعمال التي ستحدد فرص النهوض بالمشروعات الفردية الصغيرة والتي ستقدم خدمات الدعم ذات الصلة بالتعاقد مع الموردين المتخصصين؛ ومرافق التكنولوجيا الريفية، التي ستركز على ترويج التكنولوجيا ومساندة عملية التلمذة.

[3] ورد تحليل للإطار المنطقي للمشروع يظهر الروابط والمؤشرات والافتراضات التي يمكن التحقق منها، بالذيل الثالث.

24 - **خدمـــات تنمية الأعمال** – سينفذ هذا العنصر عن طريق المراكز الاستشارية للأعمال التي ستنشأ عن طريق ترتيـــبات شـــراكة ثلاثية بين المشروع وجمعيات المراكز والمجلس الوطني للصناعات الصغيرة. وسينهض المشروع بطائفـــة مـــن المشروعات الفردية الصغيرة الريفية القائمة على نتائج مسح تحديد فرص الأعمال، واهتمامات العملاء المحتمليـــن. وهو سينظم ما يلي: (i) التدريب على محو الأمية ومعرفة المبادئ الأساسية للعلوم على أساس نموذجي؛ (ii) نـــدوات لتوجـــيه الأعمـــال؛ (iii) التدريب القائم على المجتمع المحلي؛ (iv) التدريب وإسداء المشورة بشأن إدارة الأعمـــال الصغيرة؛ (v) مساندة التسويق لربط المشروعات الفردية الصغيرة الريفية بالأسواق الحضرية والمشروعات الـــتجارية الأكبر؛ (vi) المعلومات والخدمات المرجعية. وسيساند المشروع كذلك المجلس الوطني للصناعات الصغيرة في مجال توفير الدعم المساند للمراكز الاستشارية للأعمال.

25 - **الـــنهوض بالتكنولوجيا ونقلها** – ستتولى مرافق التكنولوجيا الريفية الريادة في رفع كفاءة قطاع المشروعات الفردية الصغيرة الريفية. وسيتم إنشاء مرفق واحد للتكنولوجيا الريفية لكل ثلاثة مراكز من المراكز المشمولة. وسيوفر المشـــروع الدعم لهذه المرافق من أجل إقامة المصانع، والتوسع في المنافع، وتوريد وتركيب المعدات. أما عقود الدعم التقنـــي فستبرم مع مؤسسات مثل مرفق غانا الإقليمي الصناعي للتكنولوجيا الملائمة، و/أو أفراد القطاع الخاص لتوفير الخدمـــات. وســـتتعاون مرافق التكنولوجيا الريفية مع المصانع، وفي الأجل المتوسط، ربما ارتبطت برابطات التجارة المحلـــية. كما أنها ستدعم كذلك نظام التلمذة (بما في ذلك تدريب الأشخاص الحرفيين المهرة والتلاميذ)، وترويج ونشر التكنولوجيات "الوسيطة" عن طريق البيانات العملية داخل المنازل وفي الميدان، ودعم التكنولوجيا بواسطة الإصلاحات واستخدام المعدات في قطاع المشروعات الفردية الصغيرة الريفية. كما أنها ستروج للتكنولوجيات الجديدة المتوفرة على أساس اهتمامات المنتجين المحليين ووجود طلب فعلي عليها.

26 - **الخدمات المالية الريفية** – سيقيم المشروع شراكات مع المصارف الريفية وغيرها من المؤسسات الرسمية أو غـــير الرســـمية للتمويل الصغير، وتخطيط الأنشطة بالتعاون الوثيق مع المشروع الممول من الصندوق وهو مشروع الخدمات المالية الريفية. وبالنسبة للمدخرات والقروض الصغيرة، سيعمل المشروع مع مجموعات العملاء والتي تسهلها المؤسسات المالية المعنية. كما أنه سيدعم كذلك المنتجات متوسطة الحجم لآحاد العملاء. وستستخدم القروض للتشغيل، ورأس المـــال الاستثماري للإنتاج الريفي، والخدمات والتجارة. وسيتم تشجيع المؤسسات المالية الغانية المشاركة على اختـــبار العمليات الابتكارية والقيام بها لزيادة أهمية منتجاتها بالنسبة للأعمال التجارية الريفية، وخفض تكاليف تقديمها. وسيمول المشروع خط ائتماني محدود لتكملة الأنشطة الإقراضية لمصرف غانا لصالح المصارف الريفية وغيرها من مؤسســـات التمويل الصغير. وسيرتبط سعر الفائدة لجميع القروض ارتباطا وثيقا بسعر صرف مصرف غانا والمشترك بيـــن المصـــارف لمنع أي تآكل تضخمي للأموال. ولضمان التقديم المسؤول لخط الائتمان بواسطة المؤسسات المالية، ســـيتعاون المشـــروع وبشكل وثيق مع مشروع الخدمات المالية الريفية لمساندة رابطة المصارف الريفية والمصارف الكبرى. وسيسعى كذلك إلى تعزيز آليات مدخرات وقروض المؤسسات المالية عن طريق المساعدة التقنية، والتدريب، وإنشـــاء نظـــم محســـنة لمتابعة القروض، وتنمية المنتجات الجديدة. وسيتم إنشاء وحدة مراقبة داخل رابطة المصارف الريفية والمصارف الكبرى لتحسين مراقبة المصارف الريفية بما في ذلك التحليل المنتظم، وجمع المعلومات وتقاسمها.

27 - **دعم منظمات المشروعات الفردية الصغيرة الريفية وبناء الشراكات** – سيسعى المشروع إلى تمكين رابطات التجارة المحلية، وإلى بناء رأس مالها الاجتماعي عن طريق هذا العنصر الذي صمم خصيصا لهذا الغرض، وعن طريق الأنشطة التي تجري مع رابطات التجارة المحلية عبر عناصره الأخرى. وسيساعد المشروع رابطات التجارة على تحسين الخدمات المقدمة لأعضائها بفضل توفير التدريب على إدارة الرابطات وتنظيم الخدمات المشتركة. كما أنه سيساعد الرابطات في مجال إنشاء الشراكات الأجنبية مع جمعيات المراكز، واستكشاف القضايا ذات الاهتمام المشترك (مثل تخصيص الأراضي، والشواغل البيئية، والتوصيلات الكهربائية وطرق الوصول) وبناء الثقة المتبادلة. كما أن المراكز الاستشارية للأعمال ستسهل كذلك إنشاء الشبكات لرابطات التجارة المحلية، والتشكيل المحتمل للائتلافات الإقليمية وفي كل المراكز. وسيمكن المشروع القائمين الريفيين بالمشروعات الصغيرة من المشاركة في مناقشات السياسات على المستويين المحلي والوطني وفي عمليات اتخاذ القرارات (على مستوى المشروع وداخل جمعيات المراكز) بشأن تنمية المشروعات الفردية الصغيرة. وسيساند الفريق العامل المعني بتنمية المشروعات الصغيرة من أجل تمكينه من أن يصبح لاعبا معترفا به في صياغة سياسات المشروعات الفردية الصغيرة. وسيتم توسيع الفريق العامل المعني بتنمية المشروعات الصغيرة ليشمل ممثلين عن رابطات التجارة، والنساء القائمات بالأعمال، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات القاعدية والقطاع الخاص.

28 - **إدارة المشروع** – سيمول المشروع إنشاء وحدة إدارة وتنسيق المشروع ومكاتب المناطق وسيوفر الدعم لمختلف ترتيبات التنفيذ الواردة في الفرع واو.

دال – التكاليف والتمويل

29 - يقدر إجمالي استثمارات المشروع وتكاليفه الإضافية المتكررة، بما في ذلك الطوارئ المادية والسعرية بمبلغ 29.27 مليون دولار أمريكي. ويرد مجمل التكاليف بحسب العنصر والمشتركين في التمويل في الجدولين 1 و2 على التوالي.

30 - وسيساهم الصندوق بنحو 11.24 مليون دولار أمريكي (أو نحو 38% من أجمالي التكاليف). وسيمول مصرف التنمية الأفريقي التكاليف المرتبطة بالمراكز الاستشارية للأعمال في المنطقة الجنوبية، وجميع تكاليف مرافق التكنولوجيا الريفية، بإجمالي قدره نحو 10.01 مليون دولار أمريكي (34%). ومن المنتظر أن يساهم العملاء، وسواء كان ذلك نقدا أو بالأدوات، في برامج التدريب (2.39 مليون دولار أمريكي)، في حين أن المؤسسات المالية الغانية المشاركة ورابطة المصارف الريفية ستساهم بقرابة 200 181 دولار أمريكي نظير التكاليف المتصلة بتقديم الخدمات المالية الريفية. وستكون مساهمة الحكومة في شكل ضرائب ورسوم وتكلفة مساحة المكاتب لموظفي المشروع المقيمين في وحدة تنسيق وإدارة المشروع. وسيمول المشروع التكاليف المرتبطة بوحدة إدارة المشروع ومكاتب المناطق. كما أنه سيلبي نفقات الفريق العامل المعني بتنمية المشروعات الصغيرة، وسيشارك في تمويل رواتب وعلاوات موظفي دعم وحدة تنسيق المشروع وإدارته. وسيغطي الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي المصروفات المتكررة (باستثناء الرواتب) للمراكز الاستشارية للأعمال ولمرافق التكنولوجيا الريفية طوال أربع سنوات والتي يعمل المشروع خلالها في مركز من المراكز، وبشكل تنازلي، وذلك عن طريق صندوق ينشأ بموجب المشروع. ويقدر أن تسهم المؤسسات

المالـــية المشـــتركة بمـــبلغ 200 181 دولار أمريكي عينيا، أما اسهام العملاء والحكومة سيصل إلى 2.39 مليون دولار أمريكي، و5.45 مليون دولار أمريكي، على التوالي.

الجدول 1: مجمل تكاليف المشروع[أ]

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

العنصر	عملة محلية	نقد أجنبي	المجموع	% من النقد الأجنبي	% من التكاليف الأساسية
ألف – خدمات تنمية الأعمال	9 423.5	2 585.3	12 008.8	22	46
باء – النهوض بالتكنولوجيا ونقلها	6 254.5	1 647.1	7 901.6	21	30
جيم – الخدمات المالية الريفية	1 040.6	165.6	1 206.3	14	5
دال – دعم منظمات المشروعات الفردية الصغيرة الريفية وبناء الشراكات	175.8	271.0	446.9	61	2
هاء – إدارة المشروع					
1– وحدة تنسيق وإدارة المشروع	2 500.2	662.0	3 162.2	21	12
2 – مكاتب المناطق	1 321.9	292.1	1 614.0	18	6
المجموع الفرعي لتنفيذ المشروع	3 822.1	954.1	4 776.2	20	18
مجموع التكاليف الأساسية	20 716.6	5 623.2	26 339.8	21	100
الطوارئ المادية	675.5	241.6	917.1	26	3
الطوارئ السعرية	1 642.6	374.8	2 017.4	19	8
التكاليف الكلية للمشروع	**23 034.6**	**6 239.6**	**29 274.2**	**21**	**111**

(أ) ترجع الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام.

الجدول 2: خطة التمويل[أ]

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

	الصندوق		صندوق التنمية الأفريقي		رابطة المصارف الريفية، المؤسسات المالية الغانية		العملاء	الحكومة								نقد أجنبي	عملة محلية (باستثناء الضرائب)	الرسوم والضرائب
								المجلس الوطني للصناعات الصغيرة		الميزانية	الرسوم والضرائب		المجموع		المجموع			
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	المبلغ	%	المبلغ	المبلغ	%	المبلغ	%				
ألف - خدمات تنمية الأعمال	6 482.6	47.9	2 792.2	20.6	-	-	1 225.3	2 338.0	17.3	-	687.3	5.1	3 025.2	22.4	13 525.3	46.2	2 891.7	9 946.4	687.3
باء - والنهوض بالتكنولوجيا ونقلها	-	-	6 656.0	76.3	-	-	1 164.1	553.0	6.3	-	350.7	4.0	903.7	10.4	8 723.8	29.8	1 830.1	6 543.0	350.7
جيم - الخدمات المالية الريفية	1 063.9	82.9	-	-	181.2	13.1	-	-	-	-	38.6	3.0	38.6	3.0	1 283.7	4.4	174.5	1 070.6	38.6
دال - دعم منظمات المشروعات الفردية الصغيرة الريفية وبناء الشراكات	479.9	98.1	-	-	-	-	-	-	-	8.0	1.1	0.2	9.1	1.9	489.0	1.7	289.1	198.7	1.1
هاء - إدارة المشروع																			
1 - وحدة إدارة المشروع	2 525.5	72.9	-	-	-	-	-	-	-	593.9	346.3	10.0	940.2	27.1	3 465.7	11.8	726.9	2 392.5	346.3
2 - مكاتب المناطق	693.0	38.8	563.1	31.5	-	-	-	-	-	337.0	193.5	10.8	530.5	29.7	1 786.7	6.1	327.2	1 265.9	193.5
المجموع الفرعي	**3 218.5**	**61.3**	**563.1**	**10.7**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**930.9**	**539.8**	**17.7**	**1 470.7**	**28.0**	**5 252.3**	**17.9**	**1 054.1**	**3 658.4**	**539.8**
المجموع	**11 244.9**	**38.4**	**10 011.3**	**34.2**	**181.2**	**0.6**	**2 389.4**	**2 891.0**	**9.9**	**938.9**	**1 617.5**	**5.5**	**5 447.4**	**18.6**	**29 274.2**	**100.0**	**6 239.6**	**21 417.1**	**1 617.5**

(أ) ترجع الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام.

هاء – التوريد، والصرف، والحسابات ومراجعتها

31 - **التوريد** – سيتم الاضطلاع به بواسطة وحدة تنسيق المشروع وإدارته، ومكاتب المناطق والمراكز الاستشارية للأعمال، وذلك تمشيا مع تعليمات الحكومة والخطوط التوجيهية للتوريد الخاصة بالصندوق أو في حالة المراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية في المنطقة الجنوبية تمشيا مع الخطوط التوجيهية لمصرف التنمية الأفريقي. ونظرا للقدر الكبير من التدريب في هذا المشروع، وانتشاره الجغرافي الواسع، فإن معظم التوريدات ستكون صغيرة مع اتباع إجراءات التسوق المحلي. وستتولى وحدة تنسيق المشروع وإدارته تنسيق ومراقبة التوريدات، بما في ذلك تجميع المركبات، والماكينات، والمعدات والسلع من أجل توريدها عند الاقتضاء، وعندما يشترك في ذلك عدة مراكز استشارية للأعمال و/أو مرافق التكنولوجيا الريفية. والعقود التي تزيد على ما يعادل 000 100 دولار أمريكي (للمركبات والمعدات المتخصصة)، فإنها ستمنح بموجب اجراءات المناقصات التنافسية الدولية. أما العقود التي تقل عن 000 100 دولار أمريكي ولكنها أكثر من 000 20 دولار أمريكي (ومعظمها للأشغال المدنية) فستورد عن طريق اجراءات المناقصات التنافسية المحلية أو الوطنية التي يقبلها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي. وستمنح العقود التي تقل عن 000 20 دولار أمريكي عن طريق اجراءات التسوق المحلي مع ثلاثة عروض على الأقل. وأي عقد يقدر أن تزيد تكلفته على 000 50 دولار أمريكي لأي فئة من فئات التوريد، سيخضع لاستعراض مسبق من المؤسسة المتعاونة. أما عقود خدمات الخبراء الاستشاريين والدراسات فستمنح طبقا للخطوط التوجيهية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع التي يرتضيها الصندوق.

32 - **الصرف المبالغ** – بالنسبة للأشغال المدنية، والماكينات، والمعدات وخدمات الخبراء الاستشاريين، فسيكون بكامل المستندات. ويجوز عمل مسحوبات من حساب القرض نظير كشوف الإنفاق وذلك لفئات الإنفاق التي تحددت بمشاركة الحكومة والصندوق والمؤسسة المتعاونة. وسوف يحتفظ المشروع بالمستندات ذات الصلة والتي تبرر هذه النفقات، وستتاح للتفتيش بواسطة بعثات الاشراف ومراجعي الحسابات. وأي مسحوبات أخرى من حساب القرض ستتم على أساس المستندات الكاملة المؤيدة للصرف. ولتسهيل الدفع الموقوت للأشغال والخدمات والإمدادات، سيجري فتح اعتماد خاص بالدولارات الأمريكية والاحتفاظ به لدى وزارة المالية، وفي مصرف تجاري يرتضيه الصندوق. وسيفتح حساب آخر خاص لمساهمة الصندوق في الخط الائتماني. وستكون وزارة المالية ووزارة البيئة والعلوم هما الموقعتان معا على الحسابين الخاصين للصندوق. وسيتم صرف المبالغ من الحسابين الخاصين إلى حسابات المشروع مقابل خطط عمل وميزانيات سنوية معتمدة وكشوف الإنفاق. وعند نفاذ مفعول القرض والوفاء بشروط الصرف، سيقوم الصندوق بايداع إجمالي مشترك قدره 000 900 دولار أمريكي في الحسابين الخاصين، وهو ما يعادل حصة إنفاق الصندوق لستة شهور.

33 - **الحسابات ومراجعتها** – ستتولى وحدة تنسيق وإدارة المشروع، ومكاتب المناطق، والمراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية، إنشاء حسابات مستقلة للمشروع وذلك بالنسبة لجميع الأنشطة الممولة من الصندوق. وسيتم استعراض النظم المحاسبية وتوحيدها تمشيا مع التعليمات المالية الحكومية وكيما تلبي المعايير الدولية المتعارف عليها. وسيكون قبول الصندوق والحكومة لنظام المحاسبة شرطا لصرف المبالغ. وستضمن وحدة تنسيق

وإدارة المشـــروع أن الإجـــراءات المحاســـبية المـــتفق عليها تنفذ بالكامل. وستخضع أي عمليات على كل المستويات للمـــراجعة التي ستتم طبقا للمعايير الدولية. كما ستخضع التقارير المالية السنوية من جميع الشركاء المنفذين للمراجعة بواسطة مراجعين مستقلين خارجيين مقبولين يعملون وفقا للمعايير الدولية. وسوف يقوم المراجعون بفحص كل النفقات وســـيقدمون رأيـــا مستقلا عنها. وستعرض الكشوف المالية المراجعة في موعد لا يتجاوز ستة شهور من انتهاء السنة المالية.

واو – التنظيم والإدارة

34 - **المســـؤولية الشـــاملة** عن إدارة المشروع ستقع على عاتق كبير مديري وزارة البيئة والعلوم (انظر الهيكل التنظيمـــي فـــي الذيل السادس). وبالاشتراك مع اللجنة التوجيهية للمشروع، ستوفر وزارة البيئة والعلوم التوجيه العام للسياســـات مـــن أجـــل تنفيذ المشروع والحفاظ على الاتصالات مع الوزارات ذات الصلة. وستوجه اللجنة التوجيهية استراتيجية تنفيذ المشروع، والإشراف على تخطيطه، واستعراض التقدم والتأثير. وهي ستضم ممثلين عن: (i) الدوائر والوكـــالات الحكومـــية الرئيســـية (مـــثل المجالس الوطنية للصناعات الصغيرة، ومصرف غانا، والمرافق الصناعية للتكنولوجـــيا)؛ (ii) القطاع الخاص (أي رابطات التجارة المحلية، ورابطة غانا للصناعات والمنظمات غير الحكومية)؛ (iii) جمعيات المراكز.

35 - **وحدة تنسيق وإدارة المشروع ومكاتب المناطق** – ستكون وحدة تنسيق وإدارة المشروع ومكتبان من مكاتب المـــناطق (ســـتتم اقامتهما في المنطقتين الجنوبية والشمالية) مسؤولة عن الإدارة اليومية للمشروع. وسيكون مقر هذه الوحدة في كوماسي وستزود بموظفين هم منسق المشروع وأربعة من كبار الموظفين التقنيين. وستزود مكاتب المناطق بموظفيـــن هـــم منسق المنطقة واثنان من الموظفين التقنيين. وستتعامل الوحدة مع الإدارة التشغيلية للمشروع، وتنسيق التخطـــيط، ومراقـــبة التقدم والتأثير، وستوجه تنفيذ أنشطة المشروع في المنطقة الوسطى. كما أنها ستوفر كذلك الدعم التقنـــي لمكاتب المناطق، والمراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية. وبعد استكمال المشروع، ستدمج هـــذه الوحدة ضمن شعبة التخطيط التابعة لوزارة البيئة والعلوم حيث ستواصل توفير خدمات الدعم التقني والتكنولوجي لقطـــاع المشروعات الفردية الصغيرة في الريف، ومساندة جمعيات المراكز فيما يتعلق بالجوانب البيئية للنهوض بتنمية الأعمـــال الـــتجارية على مستوى المركز. وسيولي المشروع عناية خاصة لتنمية الموارد البشرية لموظفي المشروع، بإدخال الممارسات الأفضل الوطنية والدولية وبصورة متواصلة في مجال تنمية المشروعات الفردية الصغيرة.

36 - **لجـــنة التنفيذ على مستوى المركز** – ستنشأ هذه اللجنة في كل مركز للمساعدة في المسائل التشغيلية، بما في ذلـــك تنســـيق التخطيط، وتنفيذ أنشطة المشروع، وحل المنازعات. وستتكون من نحو 12 عضوا، بما في ذلك موظفو المركـــز ذوو الصـــلة، ورؤساء وحدات التنفيذ في المركز (المراكز الاستشارية للأعمال، ومرافق التكنولوجيا الريفية) بوصـــفهم أعضـــاء بحكـــم وظيفـــتهم، وممثلان عن عملاء المشروع (بما في ذلك إمرأة واحدة على الأقل وممثل عن رابطـــات الـــتجارة المحلية)، وممثلون عن مجلس المنطقة وقطاع الأعمال الخاص، وأعضاء آخرون حسب الاقتضاء. وسوف تصادق هذه اللجنة على خطط العمل والميزانيات السنوية للأنشطة التي يقوم بها منفذو المشروع في المركز.

37 - **رابطات التجارة المحلية** – ستكون فعالة في تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى كونها من العملاء. وستكون رابطا حيويا بين عملاء المشروع، والمراكز الاستشارية للأعمال، ومقدمي خدمات المشروعات الفردية الصغيرة، وسترتبط كذلك بعملية مرافق التكنولوجيا الريفية. وفضلا عن ذلك، فإنها ستساعد في تحديد مجالات التدريب والنهوض بأنشطة المشروع فيما بين أعضائها وسائر العملاء المحتملين.

38 - **الشركاء الآخرون في المشروع** – وإلى جانب العلاقات الوثيقة مع مجالس المراكز ورابطات التجارة، سيحافظ المشروع على علاقات خاصة مع المجلس الوطني للصناعات الصغيرة، ومرفق غانا الإقليمي الصناعي للتكنولوجيا الملائمة. ونظرا لولاياتها وتجاربها المؤسسية، فإن هذه الوكالات ستقيم علاقة خاصة مع المراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية، ومن المتوقع أن تواصل مشاركتها عندما ينسحب المشروع من المركز. وستتم مساندتها للإشراف على المراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية.

39 - **المراقبة والتقييم** – ستستخدم المراقبة والتقييم لتحديد المشكلات والتصدي لها، ولتعزيز التأثير بفضل وضع نظم تستجيب لاحتياجات العملاء. وسيكون الإطار المنطقي هو الأساس لتنفيذ المشروع القائم على النتائج والموجه نحو الأهداف. وسيقوم المشروع بترشيد نظام المراقبة بالتركيز على تحليل المؤشرات الرئيسية الرائدة وتوسيع النظام لكي يشمل كل العملاء والشركاء المنفذين. وسيراقب أداء المشروع استنادا إلى تصورات العملاء وإدراكهم لنوعية الخدمات المقدمة. وسيعتمد المشروع نهجا ثلاثيا حيال تقدير التأثير، باستخدام ما يلي: (i) البيانات التي تم تجميعها من العملاء عبر يوميات التعلم في مجال الأشغال، واللقاءات المركزة؛ (ii) عمليات المسح القاعدية والأساسية الراهنة والتي ستقوم بها مؤسسة مؤهلة بشكل مناسب يكون قد تم التعاقد معها لهذا الغرض؛ (iii) عمليات المسح الوطنية التي تقتفي المؤشرات والتأثير طويل الأجل. هذا وأن استعراض منتصف مدة التنفيذ، المقرر في السنة الرابعة للمشروع، سيضع تقييما مبدئيا للمشروع، وإعادة توجيه أنشطته حسب المطلوب للوفاء بالأهداف وتحسين التأثير على المجموعة المستهدفة. وسيقدم تقرير استكمال المشروع، والذي سيركز على النتائج القابلة للتحقق وعلى التأثير، بعد استكمال المشروع.

زاي – المبررات الاقتصادية

40 - سيخفف المشروع من الفقر الريفي بتوليد دخل اضافي عن طريق وظائف جديدة أو معززة، وتنويع الأنشطة القائمة المدرة للدخل. وسيحصل نحو 000 40 عميل على التدريب في مجال التسويق والإدارة لتطوير الأعمال التجارية الصغيرة، ونحو 000 30 عميل سيحصلون على التدريب كيما يصبحوا تجارا؛ ونحو 000 6 تلميذ و000 5 رئيس أعمال، سيستفيدون من التدريب التقني. وستمنح نحو 000 30 قروض رأسمالية عاملة واستثمارية، و000 6 منحة مقابلة، لتوفير البذور للتلاميذ للبدء في الأعمال. وسيخلق المشروع نحو 000 110 وظيفة جديدة على مدى ثماني سنوات، مع تعزيز تجارب 000 60 مشروع من المشروعات الفردية الصغيرة. وإجمالا، فإن معدل العائد الاقتصادي يقدر بنسبة 15.9% استنادا إلى تجربة المرحلة الأولى من المشروع. ومن المتوقع، وبحلول السنة الثامنة للمشروع، قيام قطاع للمشروعات الفردية الصغيرة دينامي ومربح، وذلك بالبناء على الروابط التقنية والمالية القوية التي يوطدها المشروع من القاعدة وحتى مستوى السياسات الوطنية.

41 - وفوائد المشروع الأخرى هي: (i) إن تعزيز انتاجية المشروعات الفردية الصغيرة ونوعية منتجاتها، والطائفة الأوسع من المنتجات وتنويعها وتحويلها إلى منتجات وإلى أسواق جديدة، من شأنه أن يفرز معدلات أعلى من العائدات وزيادة مستويات الربح؛ (ii) وستعزز أنشطة السياسات والمناصرة من وضع المشروعات الفردية والصغيرة في الأسواق التي تعمل فيها وستحفز على المزيد من الدعم الحكومي المحلي الأكثر ملاءمة؛ (iii) تصنيع واصلاح العناصر الزراعية ومعدات التجهيز الزراعية، سيوفر العامل المنشط للزراعة وخاصة زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (iv) ومن شأن زيادة الإمدادات من الأصناف الخاصة بالمستهلكين وبأسعار أقل، تحسين رفاه سكان الريف، الذين قد يحاولون، وبفضل فرص العمل المتزايدة، التصدي للهجرة القوية وعوامل الشد والجذب التي تدفع حاليا إلى الهجرة من الريف إلى الحضر.

42 - وعلى المستوى المؤسسي، سيوفر المشروع زخما قويا لمجالس المراكز كيما تساند تنمية الأعمال التجارية على مستوى المركز. وستصبح المراكز الاستشارية للأعمال أداة ابتكارية للربط مع قطاع الأعمال المحلي، وتزويده بخدمات الدعم ذات الصلة. والأهم من ذلك، فإن المشروع سيساهم في تمكين قطاع المشروعات الفردية الصغيرة. كما أن العمل مع الرابطات التي تمثل المشروعات الفردية الصغيرة محليا، سيعطي دفعا قويا لتشغيلها. وسيتم انجاز التحسينات الهيكلية لتطوير سياق قطاع المشروعات الفردية الصغيرة، على كل من المستوى الوطني (بتنشيط صياغة السياسات ذات الصلة) وعلى المستوى المحلي.

43 - **تأثير الحد من الفقر** – إذا ما أخذت في الاعتبار الآثار المتعددة للمشروع، فمن المرجح أن يعمل المشروع على زيادة دخول نحو 250 000 مالك عامل في المشروعات الفردية الصغيرة، في حين أن عددا أكبر بكثير من العائلات سيستفيد بصورة غير مباشرة من توفير الخدمات الأفضل نتيجة بناء القدرات. كما أن إنشاء الوظائف الجديدة والدخول المولدة بفضل هذه المشروعات سيعزز بشكل ملحوظ جهود الحد من الفقر في منطقة المشروع، مع تحسين الامكانيات وخاصة للمرأة الريفية الفقيرة والشباب العاطل. ونظرا لتركيز المشروع على التمايز بين الجنسين وعلى نهجه، فإنه سيكون له تأثيره القوي على هذه المشروعات التي ترأسها المرأة لأن معظم القائمين بالمشروعات الصغيرة الريفية هم من النساء. وفضلا عن ذلك، فمن الواضح أن المرأة تتمتع بقدرات استيعابية أفضل من الرجل (وعلى سبيل المثال، فهم يعملن بصورة أفضل داخل الفريق، ويلتمسن الدخول الثابتة وتسديد القروض). وستنجم أنشطة المشروع عن تأثير صحي وتغذوي أعلى لأن المرأة، وبأكثر من الرجل، تستخدم الدخول من العمالة الذاتية لتحسين رفاه الأسرة.

حاء – المخاطر

44 - إن أكبر المخاطر يتمثل في الطلب المحدود على السلع والخدمات التي تنتجها المشروعات الفردية الصغيرة الريفية، والذي سيؤثر بصورة مباشرة على اهتمامها بخدمات المشروع وعلى الرغبة والقدرة في المساهمة في تكاليف تلك الخدمات. وللتخفيف من هذا الخطر، سيجري المشروع دراسات منتظمة للسوق لضمان توجيه خدمات المشروع نحو الأنشطة الاقتصادية التي يوجد عليها الطلب، كما نه سيعزز حوار السياسات لإنشاء بيئة مخولة لتنمية المشروعات الفردية الصغيرة الريفية. وثمة خطر آخر يتعلق بموثوقية رابطات التجارة وقدراتها على تقديم الخدمات إلى أعضائها ومناصرتهم. ومن أجل التصدي لهذا الخطر، سيقوم المشروع أولا برفع كفاءة إدارة الرابطات وقدراتها التقنية، ثم بعد ذلك بناء الشراكات مع الرابطات التي يتسم تشغيلها بالشفافية. أما الخطر الثالث فهو أن بناء قدرات المؤسسات المالية

الغانـــية ســـيتخلف عـــن التوقعات الشعبية الخاصة بالحصول على أموال القروض، ومن ثم سيسبب الإحباط فيما بين العمـــلاء وموظفـــي التنفيذ. ولتفادي هذا الوضع، سيوفر المشروع برامج تدريبية موقوتة والمساعدة التقنية لزيادة قدرة المؤسسات المالية على إدارة أموال القروض بصورة فعالة.

طاء – الأثر البيئي

45 - لـــن يكون للمشروع تأثير كبير على البيئة الطبيعية. بل من المتوقع، وعلى العكس من ذلك، أن يساهم ايجابيا في الإدارة البيئية عن طريق النهوض بالمزيد من التكنولوجيات الصديقة للبيئة. ومن أجل ادخال الاهتمامات البيئية في صميم المشروع، سيتولى المشروع تقييم التأثير البيئي المحتمل، وذلك في مرحلة التخطيط لأنشطة المشروع. وستدمج الاهـــتمامات البيئية ضمن جميع البرامج التدريبية، وخاصة الدورات التقنية. وكجزء من النهوض بأنشطة التكنولوجيا، ســـيولي المشـــروع عـــناية خاصة لصناعة ونشر تقنيات ومعدات الإنتاج الصديقة للبيئة. كما أنه سينظم حلقات عمل لمناقشة السلامة البيئية والحرفية والقضايا الصحية.

ياء – السمات الابتكارية

46 - يتمتع المشروع بعدد من السمات الابتكارية. فهو: (i) سيبني آلية لرفع كفاءة أنشطة المرحلة الأولى للمشروع، وذلـــك عـــن طـــريق الحـــوار المكثف للسياسات (مثل مجموعات العمل المعنية بتنمية المشروعات الصغيرة) واقامة الشراكات؛ (ii) إنشاء جسر بين سياسات الحكومة اللامركزية وآليات تقديم المشروع؛ (iii) البناء على رابطات التجارة النقلـــيدية وعلـــى رأس مالها القائم ومعرفتها بأكبر قدر ممكن؛ (iv) تنفيذ الأنشطة التي يمولها المشروع بطريقة مرنة وموجهـــة نحـــو الطلب، مع أنشطة تستجيب لمبادرات واحتياجات العملاء. وسيعزز المشروع كذلك الابتكار من ناحية دعـــم تدريـــب التلمذة وتوفير الموارد الرأسمالية للبذور لجمع كمية هامة من الأموال من الحكومة المحلية والمركزية، وســـائر الشـــركاء في التنمية والعملاء. وفضلا عن ذلك، فإن أنواع الزخم الرئيسية لدعم الصندوق تتماشى مع إطاره الاســـتراتيجي وتشـــدد علـــى الاستدامة والتمكين لصالح فقراء الريف، ولاسيما المرأة، وذلك لزيادة حصولها وإدارتها للموارد والبنى الأساسية والخدمات. ولقد أقام إطار العمل روابط مستدامة سوف تتواصل بعدانتهاء التمويل الخارجي.

الجزء الثالث – الوثائق القانونية والسند القانوني

47 - تشـــكل اتفاقية القرض بين جمهورية غانا والصندوق الدولي للتنمية الزراعية الوثيقة القانونية التي يقوم على أساســـها تقديـــم القرض المقترح إلى المقترض. ويرد رفق هذه الوثيقة ملحق يتضمن موجز الضمانات التكميلية الهامة المدرجة في اتفاقية القرض المتفاوض بشأنها باعتباره الملحق.

48 - وجمهورية غانا مخولة بموجب القوانين السارية فيها سلطة الاقتراض من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

49 - وإني مقتنع بأن القرض المقترح يتفق وأحكام اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

الجزء الرابع - التوصية

50 - أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على القرض المقترح بموجب القرار التالي:

قـــرر: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية غانا قرضا بعملات متنوعة تعادل قيمتهـــا ثمانية ملايين وخمسمائة ألف (8 500 000) وحدة حقوق سحب خاصة، على أن يستحق في موعد غايته 1 مايو/أيار 2042، وأن يتحمل رســـم خدمة بواقع ثلاثة أرباع الواحد في المائة (0.75٪) في السنة، وأن يخضع لأية شروط وأوضاع أخرى تكـــون مطابقـــة على نحو أساسي للشروط والأوضاع المقدمة إلى المجلس التنفيذي في هذه الوثيقة التي تضم تقرير رئيس الصندوق وتوصيته.

لينارت بوغه
رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

ملحق

موجز الضمانات التكميلية الهامة المدرجة في اتفاقية القرض المتفاوض بشأنها

(أنجزت مفاوضات القرض في 24 يوليو/تموز 2002)

1 - تضمن حكومة جمهورية غانا أن تقوم وزارة البيئة والعلوم (وهي الوكالة الرائدة للبرنامج) بفتح حساب جار والاحتفاظ به لعمليات المشروع (حساب المشروع) بالسيدي الغاني في مصرف يقبله الصندوق. وسيخول كل من منسق المشروع ومحاسب المشروع بصلاحية التوقيع على هذا الحساب، وسيكون توقيع كليهما مطلوبا للقيام بأية سحوبات منه.

2 - تقوم الحكومة بحمل كل مكتب من مكاتب المناطق في المشروع على فتح حساب جار بالسيدي الغاني والاحتفاظ به في مصرف يقبله الصندوق لعمليات المشروع في المنطقة المعنية (حسابات المناطق). وسيخول كل من المنسق ومساعد المحاسب في كل مكتب من مكاتب المناطق بصلاحية التوقيع على حساب المنطقة المعنية، وسيكون توقيع كليهما معا مطلوبا للقيام بأية سحوبات من هذا الحساب.

3 - تقوم الحكومة بحمل كل جمعية من جمعيات المراكز على فتح حساب جار بالسيدي الغاني والاحتفاظ به في مصرف يقبله الصندوق وذلك لعمليات المشروع التي تقوم بها المراكز الاستشارية للأعمال (حسابات المراكز الاستشارية للأعمال). وسيكون رئيس كل مركز من المراكز الاستشارية للأعمال، والمدير المنسق للمركز، والموظف المالي في المركز هم المخولين بالتوقيع على حساب المركز الاستشاري للأعمال الخاص بهم. ويجب الحصول على توقيع اثنين منهم، أحدهما رئيس المركز الاستشاري للأعمال، للقيام بأي سحوبات من هذا الحساب.

4 - تقوم الحكومة بتوفير الأموال المقابلة من مواردها الخاصة للوكالة الرائدة للمشروع أثناء فترة تنفيذ المشروع بمبلغ إجمالي قدره ما يعادل تقريبا 2.48 مليون دولار أمريكي، بما يتفق مع خطة العمل السنوية والميزانية السنوية. وستغطي الأموال المقابلة التي ستوفرها الحكومة الرواتب والعلاوات ووسائط النقل وتكاليف تشغيل وصيانة المكاتب باستثناء الضرائب. ولهذه الغاية، ستقوم الحكومة بتخصيص مبالغ في ميزانياتها لكل سنة مالية بما يعادل الأموال المقابلة المطلوبة في خطة العمل السنوية والميزانية السنوية لسنة المشروع المعنية. وستقوم بتوفير هذه المخصصات بصورة ربعية للوكالة الرائدة للمشروع عن طريق إيداعها في حساب المشروع.

5 - تضمن الحكومة استيعاب وحدة تنسيق وإدارة المشروع ضمن شعبة التخطيط في الوكالة الرائدة للمشروع بعد إنجاز المشروع بهدف الاستمرار في توفير خدمات المساندة التقنية والتكنولوجية لقطاع المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى، علاوة على دعم جمعيات المراكز فيما يتعلق بالمظهر البيئي للترويج لتطوير الأعمال على مستوى المراكز.

6 - تضـــمن الحكومـــة إدراج واستيعاب اعتبارات المساواة بين الجنسين في جميع أنشطة المشروع خلال التنفيذ. وســيتم استيعاب قضايا تكافؤ الفرص بين الجنسين في السياق العام لجميع أنشطة المشروع، وستتم معالجة قضية عدم التوازن بين الجنسين في الإدارة في المرحلة الأولى من المشروع. وسيتم تدريب العاملين في المشروع والشركاء على جميع المستويات في قضايا الوعي بتكافؤ الفرص بين الجنسين وتخطيطها وتنفيذها. وستكون قضايا تكافؤ الفرص بين الجنســين واحدة من المجالات الهامة التي ستعين لها وحدة التنسيق وإدارة المشروع موظفا تقنيا، من الأفضل أن تكون امرأة. وستضمن الحكومة أن تضم كل لجنة تنفيذ على مستوى المركز ممثلا عن وزارة شؤون المرأة والطفل، وعندما يكــون مثل هذا الممثل غائبا، أن يخول موظف بمسؤولية ضمان إدراج اهتمامات تكافؤ الفرص بين الجنسين في جميع أنشطة المشروع على مستوى المركز والمركز الفرعي. وعند تعيين الموظفين والمستشارين الجدد، سيتم ايلاء اعتبار خاص للمرشحين الذين لديهم قدرة مثبتة على ضمان استيعاب مظاهر تكافؤ الفرص بين الجنسين في أنشطة المشروع بشــكل ملائــم. وعلــى وجوب أن تتضمن جميع المقترحات وعروض العقود الاستشارية استراتيجية للتطرق لقضايا واهــتمامات تكافؤ بين الجنسين. إضافة إلى ذلك، سيتم تفضيل النساء والشباب للإسهام في ندوات توجيه الأعمال تحت القرض عنصر خدمات تطوير الأعمال.

7 - تضـــمن الحكومـــة أن يركز نطاق مهام مراجعة منتصف الفترة على ما يلي: مراجعة أداء المجلس الوطني للصــناعات الصغيرة ومرفق غانا الصناعي الإقليمي للتكنولوجيا الملائمة في ظل المشروع؛ مراجعة البرنامج الريادي للتدريب على الإلمام بالقراءة والكتابة والحساب الذي سيتم إحداثه بموجب عنصر خدمات تطوير الأعمال وذلك لتقرير ما إذا كان يتوجب الاستمرار في مثل هذه الأنشطة.

8 - حيــث أن المشــروع مشروع يوجهه الطلب إلى حد كبير ويسعى لأن يستجيب لاحتياجات محددة، ستضمن الحكومــة اســتخدام وظــيفة الرصد والتقييم كأداة إدارية لتحديد المشاكل والقيام بالتصحيحات وتعزيز الأثر من خلال تطوير نظم تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء. وسيكون موظف الرصد والتقييم في وحدة تنسيق وإدارة المشروع مســؤولا عــن رصــد وتقيــيم تنفــيذ المشروع على المستوى الوطني. أما على المستوى الميداني، فستكون المراكز الاستشارية للأعمال ومرافق التكنولوجيا الريفية والمؤسسات المالية الغانية المشاركة مسؤولة عن رفع التقارير الدورية لوحــدة تنســيق وإدارة المشروع (أو مكاتب المناطق عندما يكون ذلك ملائما) والخاصة بسير التنفيذ. وستقوم مديرية الإشــراف والخدمات المصرفية في مصرف غانا بالإشراف على المؤسسات المالية ورصدها. وإلى أقصى حد ممكن، سيســتخدم المشــروع نظــم وصــيغ رفــع التقارير المصرفية القائمة وذلك للبيانات الخاصة بكل من المستفيدين من المشــروع/عملائــه. ســتقوم المؤسســات المالية برفع المعلومات المتفق عليها والخاصة بالعملاء مباشرة إلى مكاتب المــناطق التــي ســتقوم بتحديــث نظم إدارة المعلومات الخاصة بالمشروع ورفعها إلى المراكز الاستشارية للأعمال المسؤولة عنها.

9 - ستضــمن الحكومة: (أ) أن يسهم المستفيدون من المشروع/العملاء المشاركون في الدورات التدريبية في هذه الــدورات إما نقدا أو عينا (مواد التدريب)؛ (ب) أن تكون دورات المشروع التدريبية وخدماته الداعمة مفتوحة أمام كل أفراد المجموعة المستهدفة الذين يلبون المعايير الموضوعة في كتيب تنفيذ المشروع.

10 - تضمن الحكومة أن يعمل المشروع مع روابط التجارة المحلية التي تؤدي مهامها بشكل جيد والتي توفر لأعضائها عمليات تتسم بالشفافية للإسهام في مداخلات المشروع.

11 - تقوم الحكومة بإعفاء توريد واستيراد كل السلع والخدمات التي يمولها قرض الصندوق من الضرائب. ولهذا الغرض، ستقوم الحكومة بإصدار شهادات إعفاء ضريبية و/أو ستحدد مخصصات في الميزانية للضرائب كما هو ملائم، وسينعكس ذلك في خطط العمل والميزانيات السنوية.

12 - حدد ما يلي كشرط مسبق للصرف من أموال حساب المشروع لحساب أي من المراكز الاستشارية للأعمال:

لن تتم أية صروفات ما لم تكن لجنة التنفيذ على مستوى المركز قد أنشئت في المركز المعني، وما لم تكن جمعية المركز قد دخلت في اتفاقية تفاهم مع المشروع كما هو منصوص عليه في اتفاقية القرض.

13 - حدد ما يلي كشرط مسبق لصرف الأموال لتغطية النفقات المتعلقة بالائتمان الإضافي:

لن تتم أية صروفات ما لم يتم تسليم الصندوق نسخة من الاتفاقية الثانوية الموقعة مع مصرف غانا والتي أعدتها الحكومة بما يتماشى مع اتفاقية القرض، وما لم يكن توقيع الحكومة ومصرف غانا على هذه الاتفاقية وأداءها قد سمح به وتم التصديق عليه من جانب جميع الجهات الحكومية والإدارية اللازمة، وما لم يتم الإيفاء بجميع الشروط المسبقة لنفاذ مفعولها.

14 - تم تحديد ما يلي على أنه شروط مسبقة لنفاذ مفعول اتفاقية القرض:

(أ) أن تكون اللجنة التوجيهية للمشروع قد أحدثت؛

(ب) أن تكون وحدة تنسيق وإدارة المشروع قد أحدثت وأن يتم تعيين منسق المشروع والمحاسب وموظف الرصد والتقييم في وحدة تنسيق وإدارة المشروع؛

(جـ) أن يستلم الصندوق إثباتا مكتوبا يشير إلى أن الحكومة قد أتاحت للمشروع موجودات المرحلة الأولى من مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف، بما في ذلك الأموال المتبقية في حساب أمانة تطوير المشروعات الريفية الذي تم إحداثه وتشغيله في المرحلة الأولى من المشروع.

(د) أن يستلم الصندوق رسالة من الحكومة تثبت أنها بادرت بعملية لتطوير سياسة واستراتيجية المشروعات الصغيرة والصغرى، وأن مجموعة العمل الخاصة بتطوير المشروعات الصغرى التي رعاها المشروع في مرحلته الأولى قد شاركت في هذه العملية. ويجب أن تحدد الرسالة أيضا الجدول الزمني وغيره من الترتيبات العملية لتطوير هذه السياسة والاستراتيجية.

(هـ) أن تكون الحكومة قد فتحت الحسابات الخاصة للمشروع.

(و) أن تكون الوكالة الرائدة للمشروع قد فتحت حساب المشروع.

(ز) أن تكـــون الحكومة قد سددت دفعة أولية في حساب المشروع تعادل ما لا يقل عن 25% من الأموال المقابلة المحددة في سنة المشروع الأولى.

(ح) أن تكـــون مسودة خطة العمل والميزانية السنوية التي تضم جميع أنشطة المشروع وتمويله قد سلمت للصندوق للمصادقة عليها.

(ط) أن يكون الصندوق قد وافق على مسودة كتيب تنفيذ المشروع.

(ي) أن تكون الوكالة الرائدة للمشروع قد أحدثت نظاما محاسبيا للمشروع يقبله الصندوق.

(ك) أن تكـــون اتفاقـــية المشروع قد وقعت وأن يكون توقيع الحكومة عليها وأداءها لها قد تم السماح به والتصديق عليه من جانب جميع الجهات الإدارية والحكومية اللازمة.

(ل) أن تســـلم الحكومـــة الصـــندوق رأيا قانونيا مواتيا شكلا ومضمونا صادر عن مكتب المحامي العام للحكومة أو أي مستشار قانوني آخر يقبله الصندوق.

APPENDIX I

COUNTRY DATA

GHANA

Land area (km^2 thousand) 2000 1/	228	**GNI per capita (USD) 2000 1/**	350
Total population (million) 2000 1/	19.2	**GNP per capita growth (annual %) 2000 1/**	1.2
Population density (people per km^2) 2000 1/	84	**Inflation, consumer prices (annual %) 2000 1/**	25.2
Local currency	Cedi (GHC)	**Exchange rate: USD 1 =**	GHC 7 787

Social Indicators		**Economic Indicators**	
Population (average annual population growth rate) 1980-99 2/	2.9	GDP (USD million) 2000 1/	5 419
Crude birth rate (per thousand people) 2000 1/	30 a/	Average annual rate of growth of GDP 2/	
Crude death rate (per thousand people) 2000 1/	10 a/	1980-90	3.0
Infant mortality rate (per thousand live births) 2000 1/	57 a/	1990-99	4.3
Life expectancy at birth (years) 2000 1/	58 a/		
		Sectoral distribution of GDP 2000 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	4.1	% agriculture	35
Poor as % of total rural population 2/	34	% industry	8
Total labour force (million) 2000 1/	9.1	% manufacturing	9
Female labour force as % of total 2000 1/	51	% services	56
Education		Consumption 2000 1/	
School enrolment, primary (% gross) 2000 1/	n.a.	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	10
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2000 1/	29	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	75
		Gross domestic savings (as % of GDP)	15
Nutrition			
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 611	**Balance of Payments (USD million)**	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2000 1/	26 a/	Merchandise exports 2000 1/	1 400
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2000 1/	25 a/	Merchandise imports 2000 1/	2 400
		Balance of merchandise trade	-1 000
Health			
Health expenditure, total (as % of GDP) 2000 1/	4.7	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people) 1999 1/	n.a.	before official transfers 1999 1/	-1 386
Population using improved water sources (%) 1999 4/	64	after official transfers 1999 1/	-766
Population with access to essential drugs (%)1999 4/	44	Foreign direct investment, net 1999 1/	n.a.
Population using adequate sanitation facilities (%) 1999 4/	63		
		Government Finance	
Agriculture and Food		Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 1999 1/	n.a.
Food imports (% of merchandise imports) 1999 1/	12	Total expenditure (% of GDP) 1999 1/	n.a.
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1998 1/	42	Total external debt (USD million) 1999 1/	6 928
Food production index (1989-91=100) 2000 1/	166.5	Present value of debt (as % of GNI) 1999 1/	66
Cereal yield (kg per ha) 2000 1/	1 292	Total debt service (% of exports of goods and services) 1999 1/	19.9
Land Use		Lending interest rate (%) 2000 1/	n.a.
Arable land as % of land area 1998 1/	15.8	Deposit interest rate (%) 2000 1/	28.6
Forest area (km^2 thousand) 2000 2/	63		
Forest area as % of total land area 2000 2/	27.8		
Irrigated land as % of cropland 1998 1/	0.2		

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

1/ World Bank, *World Development Indicators* database
2/ World Bank, *World Development Indicators*, 2001
3/ UNDP, *Human Development Report*, 2000
4/ UNDP, *Human Development Report*, 2001

PREVIOUS IFAD LOANS TO GHANA

Loan/Grant Acronym	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Currency	Approved Loa n/ Grant Amo unt	Disbursement (as % of approved amount)
GH-I-34	Volta Region Agricultural Development Project	World Bank: IDA	World Bank: IDA	HC	06 May 80	08 Jan 81	31 Dec 88	SDR	9 550 000	100%
GH-I-198	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03 Dec 86	25 Jan 88	31 Dec 95	SDR	5 900 000	96%
GH-S-2	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03 Dec 86	25 Jan 88	31 Dec 95	SDR	4 400 000	94%
GH-I-247	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05 Dec 89	01 Mar 91	31 Dec 98	SDR	9 100 000	100%
GH-S-19	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05 Dec 89	01 Mar 91	31 Dec 98	SDR	3 950 000	99%
GH-S-26	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project	IFAD	UNOPS	HC	01 Oct 90	14 Jun 91	31 Dec 97	SDR	9 200 000	100%
GH-S-38	Rural Enterprises Project	IFAD	UNOPS	HC	02 Dec 93	01 Feb 95	31 Dec 02	SDR	5 550 000	88%
GH-I-388	Upper West Agricultural Development Project	IFAD	UNOPS	HC	14 Sep 95	20 Mar 96	30 Sep 03	SDR	6 750 000	77%
GH-I-429	Village Infrastructure Programme	World Bank: IDA	World Bank: IDA	HC	04 Dec 96	02 Apr 98	31 Dec 03	SDR	6 950 000	23%
GH-I-461	Root and Tuber Improvement Programme	IFAD	World Bank: IDA	HC	04 Dec 97	15 Jan 99	31 Dec 04	SDR	6 550 000	67%
GH-I-503	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project - Phase II	IFAD	UNOPS	HC	29 Apr 99	14 Jan 00	30 Sep 05	SDR	8 300 000	35%
GH-I-532	Rural Financial Services Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	03 May 00	29 Jan 02	30 Sep 08	SDR	8 200 000	5%
GH-I-571	Northern Region Poverty Reduction Programme	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 01			SDR	9750000	

LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Goal			
Additional income generated for the entrepreneurial rural poor, with special emphasis on women and other vulnerable groups, living in the targeted districts through self- and wage employment.	1. Increased income 2. Reduction in un(under)-employment rates (particularly of youth) 3. Sustained increase in the percentage of children enrolled in school 4. Reduction in the prevalence of child malnutrition	Ministry of Education/District Assembly (DA) Ministry of Health/DA Labour market surveys (MAESW) Demographic and Health Surveys (DHSs) Census and statistics on MDGs	
Objective			
Competitive rural microenterprise sector established in participating districts, supported by relevant, good-quality, easily accessible and sustainable services.	1. Number of businesses established by project (by type and gender of owner) reporting sustained profits, two years after 'exit' 2. Number of businesses supported by project (by type and gender of owner) that have added employees (number), two years after 'exit' 3. Number of BACs operating two years after 'exit' 4. Increase in inter-district (and inter-region) Trading of MSE goods	BAC records Project evaluation surveys DA records MoTI records	Serious downturn in general economic situation (e.g. following natural disasters or failed macroeconomic government policies) ***Mitigation:*** *Project builds on decentralization efforts and the Government's economic reforms* Services provided are unsustainable ***Mitigation:*** *Gradual introduction of fees for all services provided and capacity-building of local partners*
Outputs			
1. Concerns of rural MSEs addressed in national and district policy fora through policy dialogue among all concerned partners and translated into coherent and effective rural microenterprise strategy.	1.1. Number and type of issues forwarded by WG-ME for consideration by regulatory/legislative bodies 1.2. Number of DA development plans that include activities to stimulate MSE sector. 1.3. Rural ME development strategy paper completed by PY 2	WG-ME minutes BAC reports DA plans	Workload and/or institutional interests of local, national and international stakeholders hamper cooperation ***Mitigation:*** *Well-planned short meetings and well-focused interventions proposed*

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Outputs			
2. Client-responsive business advisory services made available and supported by DAs.	2.1. Number of new businesses established during Pys 2.2. Number of 'repeat' clients (by gender and type of request) 2.3. At least 53 BACs established and functioning by end of PY 5 2.4. 50% of BAC operating costs supplied by DAs by end of second year of operation	BAC records DA records Client monitoring teams Enterprise learning diaries NBSSI supervision reports	Lack of qualified and experienced BAC staff ***Mitigation:*** *Staff training, technical assistance and capacity-building.*
3. Production techniques and management practices of MSEs improved.	3.1. At least 18 RTFs established by end of PY 5 3.2. Number of businesses adopting improved technologies (by type) 3.3. Reduction in enterprise unit costs	BAC records RTFs Client monitoring teams Enterprise learning diaries GRATIS supervision reports	No (or too few) potential technology service providers are identified in rural areas ***Mitigation:*** *capacity-building*
4. Market linkages of MSEs initiated and strengthened.	4.1. Number of MSEs reporting sales outside of village, district or region 4.2. Number of MSEs linked to larger commercial operations and enterprises 4.3. Number of new trades operating by district 4.4. Number of trade shows held by district	Client monitoring teams Enterprise learning diaries Evaluation surveys	Limited demand for MSE production. ***Mitigation:*** *Marketing specialist at BAC responsible for developing new markets for MSE products/services*
5. Access of MSEs to working capital and investment funds increased.	5.1. Increase in savings deposited 5.2. Loan disbursements (amounts and clients, by gender) – annual upward trend (by district) 5.3. Increased number of financial service providers operating in rural areas 5.4. Increased number of MSEs accessing rural financial services	Reports/records of participating Ghanaian financial institutions Client monitoring teams Client interviews by project Evaluation surveys	Capacities of Ghanaian financial institutions are too low to handle a portfolio of small loans ***Mitigation:*** *Promotion of group-secured loans, close relations with RFSP and GTZ involved in institution building of the financial institutions*
6. Rural microentrepreneur groups and trade associations strengthened.	6.1. Number of groups active in sector 6.2. Number of networks created (by activity, trade type, district) 6.3. Number participating in policy dialogue		

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Outputs			
7. Project effectively managed with strong stakeholder participation and equitable gender balance.	7.1. APW/B and progress reports submitted/approved on time 7.2. Disbursement rate from IFAD and AfDF loans at acceptable levels	Evaluation surveys (including with BACs) PCMU reports Supervision mission recommendations	Too rapid expansion of the project would pose risks for efficient management ***Mitigation:*** *phased project expansion* Project partners, especially DAs, are inhibited by institutional inertia and/or other priorities ***Mitigation:*** *intensive communication promoted by PCMU; capacity-building.*
Activities			
Inputs			
Civil works Equipment and vehicles Training Technical assistance Credit Salaries and allowances Operating costs	IFAD loan: USD 11.0 million AfDF loan: USD 10.0 million Contributions from Government, DAs, participating banks and clients		Project approved by IFAD Executive Board in September 2002 Timely approval by AfDB Board.

COSTS AND FINANCING PLAN

Expenditures Accounts by Components – Base Costs
(USD '000)

	Business Development Services	Technology Promotion	Rural Financial Services	Support to Rural MSE Organizations and Partnership Building	Project Management: Project Coordination and Monitoring Unit	Project Management: Zonal Management and Monitoring Offices	Total	Physical Contingencies: %	Physical Contingencies: Amount
I. Investment Costs									
A. Civil works	265.0	450.0	-	-	10.0	-	725.0	5.0	36.3
B. Vehicles and motorcycles	1 378.0	171.0	20.0	-	230.0	144.0	1 943.0	5.0	97.2
C. Equipment and Material	449.2	1 418.0	18.9	-	156.6	92.3	2 134.9	5.0	106.7
D. Technical assistance									
1. Contracted staff	-	-	-	-	1 212.0	813.4	2 025.4	-	-
2. Specialist services	151.8	77.4	85.5	90.0	181.0	-	585.7	-	-
Subtotal	151.8	77.4	85.5	90.0	1 393.0	813.4	2 611.1	-	-
E. Studies	118.0	36.0	24.0	181.0	210.0	-	569.0	-	-
F. Training and Workshops									
Staff Training	80.6	22.3	445.3	-	131.4	31.6	711.2	5.0	35.3
Client Training	5 408.1	3 308.2	-	119.0	-	-	8 835.3	5.0	438.1
Workshops	170.0	-	-	29.6	17.5	-	217.1	5.0	10.9
Subtotal	5 658.7	3 330.5	445.3	148.6	148.9	31.6	9 763.7	5.0	484.3
G. Onlending Funds	-	-	348.0	-	-	-	348.0	-	-
H. Technology Promotion Funds	-	1 584.0	-	-	-	-	1 584.0	-	-
Total Investment Costs	8 020.7	7 066.8	941.7	419.7	2 148.5	1 081.3	19 678.7	3.7	724.4
II. Recurrent Costs									
A. Salaries	1 508.2	393.5	198.0	-	383.0	910.6	2 579.9	-	-
B. Operation and Maintenance	1 077.6	67.5	30.0	-	211.2	103.0	1 489.3	5.0	74.5
C. Other Operating Costs									
1. Travel allowances	750.2	81.8	21.6	19.2	243.5	215.5	1 331.8	5.0	66.6
2. Other Operating Costs	652.1	292.0	15.0	8.0	176.0	117.0	1 260.1	4.1	51.6
Subtotal Other Operating Costs	1 402.3	373.8	36.6	27.2	419.5	332.5	2 591.9	4.6	118.2
Total Recurrent Costs	3 988.1	834.8	264.6	27.2	1 013.7	1 346.1	6 661.1	2.9	192.7
	12 008.8	7 901.6	1 206.3	446.9	3 162.2	1 614.0	26 339.8	3.5	917.1
Physical Contingencies	500.1	286.9	27.5	8.8	58.6	35.2	917.1	-	-
Price Contingencies	1 016.4	535.4	49.9	33.3	244.9	137.5	2 017.4	3.6	72.5
	13 525.3	8 723.8	1 283.7	489.0	3 465.7	1 786.7	29 274.2	3.4	989.6
Taxes	687.3	350.7	38.6	1.1	346.3	193.5	1 617.5	2.8	46.0
Foreign Exchange	2 891.7	1 830.1	174.5	289.1	726.9	327.2	6 239.6	4.1	257.2

Expenditures Accounts by Financiers
(USD '000)

	IFAD		African Development Fund		Ghanaian Fin. Inst.		ARB Apex Bank		Clients		District Administrations		NBSSI		Govt. Ghana (Budget)		Govt. of Ghana (Taxes)		Total		Foreign	Local (Excl.	Duties and
	Amount	%	Amount	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amount	%	Exch.	Taxes)	Taxes
I. Investment Costs																							
A. Civil Works	188.5	23.4	576.3	71.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.3	5.0	805.1	2.8	322.0	442.8	40.3
B. Vehicles and motorcycles	1 599.9	74.0	290.7	13.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270.1	12.5	2 160.8	7.4	1 836.7	54.0	270.1
C. Equipment & Material	491.8	20.7	1 583.6	66.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	296.5	12.5	2 371.8	8.1	1 925.6	149.8	296.5
D. Technical Assistance																							
1. Contracted staff	1 560.5	71.0	363.4	16.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	274.8	12.5	2 198.7	7.5	-	1 923.9	274.8
2. Specialist services	483.4	78.3	133.9	21.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	617.3	2.1	578.2	39.1	-
Subtotal	2 043.9	72.6	497.3	17.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	274.8	9.8	2 816.0	9.6	578.2	1 963.0	274.8
E. Studies	531.1	87.1	78.7	12.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	609.9	2.1	255.0	354.9	-
F. Training and Workshops																							
1. Staff training	667.0	85.0	79.4	10.1	38.6	4.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	785.1	2.7	48.2	736.9	-
2. Client training	3 446.2	34.1	4 274.5	42.3	-	-	-	-	2 389.4	23.6	-	-	-	-	-	-	-	-	10 110.1	34.5	-	10	-
3. Workshops	156.8	64.4	86.7	35.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	243.4	0.8	-	243.4	-
Subtotal	4 270.0	38.3	4 440.6	39.9	38.6	0.3	-	-	2 389.4	21.5	-	-	-	-	-	-	-	-	11 138.6	38.0	48.2	11	-
G. Onlending Funds	348.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	348.0	1.2	-	348.0	-
H. Technology Promotion Funds	-	-	1 584.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 584.0	5.4	-	1 584.0	-
Total Investment Costs	9 473.2	43.4	9 051.3	41.5	38.6	0.2	-	-	2 389.4	10.9	-	-	-	-	-	-	881.7	4.0	21 834.2	74.6	4 965.6	15	881.7
II. Recurrent Costs																							
A. Salaries	470.8	16.8	126.5	4.5	-	-	104.1	3.7	-	-	911.0	32.5	577.2	20.6	236.3	8.4	376.3	13.4	2 802.3	9.6	-	2 425.9	376.3
B. Operating and Maintenance	549.9	32.4	287.7	16.9	-	-	16.6	1.0	-	-	78.4	4.6	381.2	22.4	172.5	10.2	212.3	12.5	1 698.6	5.8	1 274.0	212.3	212.3
C. Other Operating Ccosts																							
1. Travel allowances	563.8	37.2	270.4	17.9	-	-	13.6	0.9	-	-	208.3	13.8	171.9	11.4	285.9	18.9	0.0	-	1 514.0	5.2	-	1 514.0	-
2. Other operating costs	187.2	13.1	275.3	19.3	-	-	8.3	0.6	-	-	563.0	39.5	-	-	244.1	17.1	147.2	10.3	1 425.1	4.9	-	1 277.9	147.2
Subtotal	751.0	25.6	545.8	18.6	-	-	21.9	0.7	-	-	771.3	26.2	171.9	5.8	530.0	18.0	147.2	5.0	2 939.1	10.0	-	2 791.9	147.2
Total Recurrent Costs	1 771.7	23.8	960.0	12.9	-	-	142.6	1.9	-	-	1 760.7	23.7	1 130.3	15.2	938.9	12.6	735.8	9.9	7 440.0	25.4	1 274.0	5 430.1	735.8
	11 244.9	38.4	10 011.3	34.2	38.6	0.1	142.6	0.5	2 389.4	8.2	1 760.7	6.0	1 130.3	3.9	938.9	3.2	1 617.5	5.5	29 274.2	100.0	6 239.6	21	1 617.5

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

1. **Ministry of Environment and Science**. The project will be based at the Ministry of Environment and Science (MES) whose chief director will have overall responsibility for project management. In particular, MES, together with the project steering committee (see below), will provide general policy direction for the implementation of the project, and maintain contacts with relevant ministries (e.g. MoF, the National Development and Planning Commission (NDPC), the Ministry of Trade and Industry (MoTI), and the Ministry of Local Government and Rural Development (MLG/RD).

2. **Project management unit**. The day-to-day running of the project will be left to the project coordination and management unit (PCMU). The PCMU, which will continue to be based in Kumasi, will handle the operational management of the project, coordination of planning, and monitoring of project progress and impact. After project completion, the PCMU will be integrated into the Planning Division of MES, where it will continue to provide technical and technological support services to the rural MSE sector and backstopping to district assemblies (DAs) with regard to environmental aspects of district-level business development promotion.

3. **REP steering committee**. A national REP steering committee (RSC) will orient project implementation strategy, oversee project planning, and review progress and impact. The meetings of the RSC (which under REP-I was called the National Committee for Rural Small-Scale Enterprises) will be chaired by the MES chief director. To ensure appropriate and timely coordination with other initiatives aimed at strengthening the rural MSE sector, RSC membership will include government representatives (i.e. in addition to MES, NDPC, MoTI, the Ministry of Food and Agriculture (MoFA), MoF, MLGRD and the Ministry for Women's and Children's Affairs (MoWAC), government agencies (i.e. NBSSI, GRATIS and BoG), four representatives of the private sector (e.g. local trade associations, the Association of Ghana Industries and a national NGO) and one district chief executive (DCE) representing the districts in which operations were already started during REP-I and one DCE representing the new districts selected for coverage by REP-II.

4. **District implementation committee (DIC).** A DIC will be set up in each district to assist in operational matters, including coordination of planning, implementation of project activities and resolution of conflicts. A DIC will have around 12 members, including, as under REP-I, relevant district officers (e.g. district coordinating director, district planning officer, district finance officer and district budget officer), the heads of the relevant implementing units in the district (i.e. BAC and RTF - *ex officio* and without vote) and at least two representatives of project clients (one will be a women and one will represent the local trade associations). Under REP-II, the membership of the DIC will furthermore include: two area council representatives, one representative of the (established) private-business sector, and other members deemed relevant (e.g. a representative of a participating Ghanaian financial institution). In view of the importance of the traditional authorities, REP-II will ensure that the Councils of Traditional Chiefs are properly informed about project activities in their area.

5. The responsibilities of DICs include the following:

- assisting in the planning of project activities on the basis of identified business opportunities, interest of the target group and need for support shared by the prospective project clients;

- aligning project activities into the districts' own development programmes to ensure efficient use of scarce resources; in this respect, REP-II will mainstream its activities and planning processes within the composite AWP/B at district and sub-district levels whenever this instrument is applied (e.g. within the context of the Northern Region with the support of the Northern Region Poverty Reduction Programme (NORPREP));
- supervising and monitoring the progress of project implementation on a regular basis to identify emerging problems, and proposing and administering appropriate remedial measures; and
- assessing the performance of the project to ensure the achievement of set objectives at minimum cost.

6. A prime task for the DIC is the endorsement of the AWP/Bs for the activities of the project implementers (BACs, RTFs and Ghanaian financial institutions) in the district, before they are submitted to the PCMU for consolidation and ultimate approval by REP's national steering committee and IFAD/UNOPS. The DICs will meet every quarter to review the progress of BACs, RTFs and financial institutions against the approved workplan.

7. **Area councils.** The area councils, in addition to being represented both permanently and ad hoc on the DICs, will also: (i) be actively involved in the organization and facilitation of client fora; and (ii) act as continuous focal points for interaction with local communities by making available information on REP training and any other support services. They will also register those interested in participating on behalf of the BACs.

8. **Local trade associations**. REP-II will actively involve local trade associations in the planning and implementation of project activities. They will contribute to the identification of support needs, design of support interventions, and (not exclusively) the selection of project clients. Under all its components and especially the support to rural MSE organizations component, the project will undertake activities to build the capacity of local associations to represent the MSE sector.

9. **Project partners**. In addition to the close relations to the DAs and trade associations in the districts where it will operate, REP-II will maintain special relations with NBSSI and GRATIS. In view of their institutional mandates and experiences, they will develop a special relationship to the BACs and RTFs, and are expected to be involved in their continuation upon withdrawal of the project from the district. They will be given contracts to supervise the BACs and RTFs respectively (to be reviewed at mid-term). The German Development Service (DED) is expected to make available DED workers to assist the PCMU and two RZOs in business development services, and especially in the areas of technology and marketing.

10. **Private sector.** Particular importance will be attached to the participation of the (established) private-business sector in the preparation and implementation of project activities. For this reason, REP-II will seek to involve private-business representatives at both the national level (i.e. as a member of the steering committee) and the district level. For the latter, the private business-sector will be involved as key informants during the *business opportunities identification surveys (BOIS)* and will provide a representative in the DICs.

Project Implementation Arrangements

11. **Project coordination and management unit**. The role of the PCMU is to ensure that the various project components are implemented in a timely, coordinated and coherent manner so that the project's stated objectives are met efficiently and effectively. To this end, the PCMU will specifically: (i) initiate project activities in new districts, including the establishment of a BAC and an RTF (for each three districts); (ii) oversee the planning and implementation of project activities;

(iii) consolidate district AWP/Bs prepared by BACs, RTFs and Ghanaian financial institutions into one AWP/B, to be submitted to and approved by the NSC and IFAD/UNOPS; (iv) review, on a regular basis, the status of project implementation with a view to adopting corrective measures if necessary; (v) coordinate and consolidate periodical reports from implementing units and participating agencies; (vi) identify training needs of project staff and organize training events, exposure visits, etc., to remedy such deficiencies; (vii) provide technical backstopping to the project's implementing units (i.e. the BACs and RTFs); (viii) monitor and evaluate project progress and problems; (ix) set up zonal offices (in PY 1 and 2; (x) keep close linkages with client organizations and trade associations; (xi) to keep MES and IFAD/UNOPS informed; and (xii) establish and maintain linkages with relevant government ministries and agencies, NGOs and private business organizations, donor projects and donors, and MSE service providers.

12. **Annual workplans and budgets.** The project will be implemented on the basis of an approved AWP/B, prepared in close consultation with the project clients and partners, especially the DAs and client organizations. The project's planning process combines two levels: the district and sub-district level participatory planning and the more formal project planning cycle.

13. The starting point of the project's planning process willbe *client fora* held throughout the year. Their geographical coverage will correspond to that of the area councils and they will be organized by the BAC together with the area councils. During these fora, the findings of the BOIS will be discussed and matched with the interests of prospective project clients. The outcome will be a draft intervention matrix, prepared by the staff of the project implementing units, i.e. the BAC, RTF and Ghanaian financial institutions, indicating the constraints and proposed interventions for the project's clients to take advantage of these opportunities. The intervention matrix will form the basis for REP's implementing units to prepare AWP/Bs. These are discussed by the DIC in order to (i) assess the relevancy of the proposed MSE support services for the project's target group, and (ii) align the proposed interventions with the district development plan. When endorsed by the DIC, they are forwarded to the PCMU with a covering letter signed by the DCE.

14. The PCMU then consolidates the district AWP/Bs into one REP AAWP/B, which is subsequently submitted to the project's national steering committee. At its late-year session, the committee will be asked to approve the REP AWP/B proposed by the PCMU for the upcoming year. The findings, conclusions and recommendations of the NSC will be forwarded to the Minister for the Environment and Science for appropriate action, copied to IFAD and UNOPS for the ultimate 'no objection' (after taking into consideration their observations). The NSC will meet for a second time around mid-year to discuss the recommendations of the UNOPS supervision mission and review the progress of project implementation.

15. **Annual review workshop.** An annual review workshop will be carried out not later than end-September each year to discuss experiences gained in the implementation of project activities with a view to reviewing progress and identifying constraints and adjustments necessary for the following year. The review will be the main venue for learning, reflection and exchange of experiences and ideas. It will be attended by the main staff of DAs, NBSSI, GRATIS, rural banks, representatives of project clients, and all relevant PCMU, BAC and RTF staff. The report and recommendations of the workshop will be made available to the chief director of MES for decisions on key policy institutional and financial issues. These will be reflected in the subsequent year's AWP/B.

16. **Provision of MSE support services**. The project will provide MSE support services on the basis of the findings of the BOIS and interactions with its target group. It will seek to diversify the range of goods and services produced by rural MSEs, and take care not to saturate the (local) markets with products.

17. The BACs will function as facilitators, identifying the needs for training and other MSE support services, screening them against market opportunities for rural MSEs, and organizing service delivery through contracts with specialized providers. The underlying notion is that the development of the market for MSE business development services is based on principles such as competition and transparency, which are expected to ensure relevant and good-quality services. All persons and firms in the fields of MSE support services (in technical and management training, business counselling, intermediate technology and financial services), in both non-profit or for-profit sectors, will stand an equal chance of being contracted to provide the required to the project's clients.

18. The RTFs will similarly base their activities on the BOIS and prioritize their training and technology promotion on identified market niches. The training of the MCs and apprentices will be largely done by RTF staff, who will also be responsible for the organization of technology demonstrations and occupational safety and health (OSH) seminars. Alliances will be sought with other sector organizations that are also active in technical training and technology (e.g. training centres) to exchange information, curricula and experiences.

Monitoring and Evaluation

19. M&E will be used as a management tool to identify problems and make corrections and also to enhance impact by developing systems that are more responsive to client needs. The logical framework will be used to support results-based and objective-oriented project implementation. The project will rationalize the monitoring system, focusing on the analysis of key leading indicators and broadening the system to incorporate clients and implementing partners fully. Project performance will be monitored based on client perceptions of the quality of services provided. A triangular approach to impact assessment will be adopted by the project. Impact assessment will, first, be based on data collected from clients via the enterprise learning diaries and focused interviews. Second, a suitably qualified institution will be contracted to carry out a limited number of baseline and exit surveys. Third, the system will make use of national-level surveys that track indicators of long-term impact. A mid-term review scheduled for the PY 4 will be used to make a preliminarily evaluation of the project and to reorient activities both to meet its objectives and to improve its impact on the target group. A project completion report will be prepared and submitted after project completion.

ORGANIZATION CHART