



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration – Soixante-seizième session**  
Rome, 4-5 septembre 2002

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À

**LA RÉPUBLIQUE DU GHANA**

POUR

**LE PROJET EN FAVEUR DES PETITES ENTREPRISES RURALES - PHASE II**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>iii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>CARTE DE LA ZONE DU PROJET</b>	<b>iv</b>
<b>RÉSUMÉ DU PRÊT</b>	<b>v</b>
<b>NOTE DE PRÉSENTATION</b>	<b>vi</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE – L’ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA STRATÉGIE DU FIDA</b>	<b>1</b>
A. L’économie et le secteur agricole	1
B. Enseignements tirés de l’expérience antérieure du FIDA	3
C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Ghana	4
<b>DEUXIÈME PARTIE - LE PROJET</b>	<b>6</b>
A. Zone du projet et groupe cible	6
B. Objectifs et portée	6
C. Composantes	7
D. Coûts et financement	8
E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes	11
F. Organisation et gestion	12
G. Justification économique	13
H. Risques	14
I. Impact sur l’environnement	14
J. Aspects novateurs	14
<b>TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>15</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L’ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ</b>	<b>17</b>



## APPENDICES

<b>I. COUNTRY DATA</b> <b>(DONNÉES SUR LE PAYS)</b>	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD LOANS TO GHANA</b> <b>(PRÊTS ANTÉRIEURS DU FIDA AU GHANA)</b>	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> <b>(CADRE LOGIQUE)</b>	<b>3</b>
<b>IV. COSTS AND FINANCING PLAN</b> <b>(COÛTS ET PLAN DE FINANCEMENT)</b>	<b>6</b>
<b>V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT</b> <b>(ORGANISATION ET GESTION)</b>	<b>8</b>
<b>VI. ORGANIZATION CHART</b> <b>(ORGANIGRAMME)</b>	<b>12</b>



## TAUX DE CHANGE

Unité monétaire	=	Cedi (GHC)
1,00 USD	=	7 787 GHC
1 000 GHC	=	0,1284 USD

## POIDS ET MESURES

Système métrique

## SIGLES ET ACRONYMES

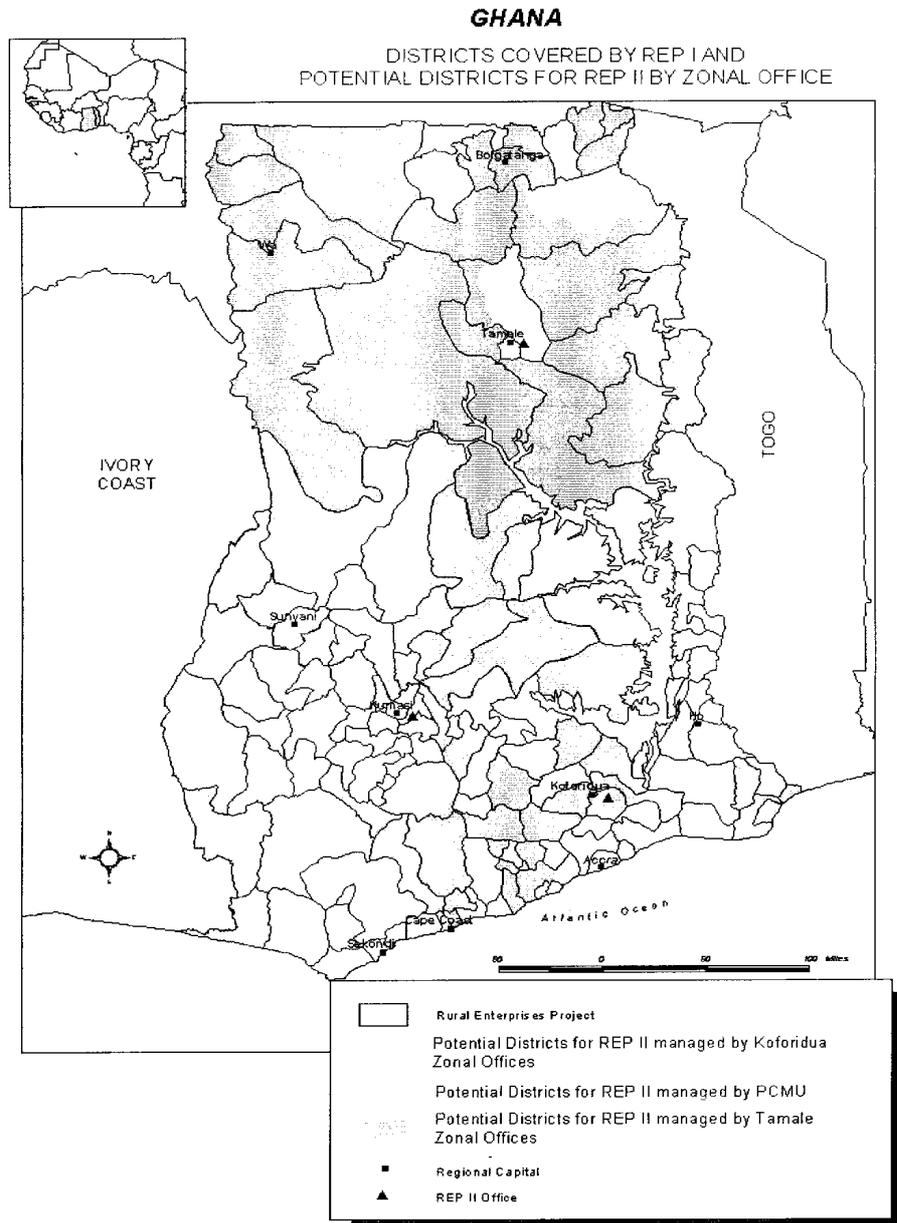
ACDI	Agence canadienne de développement international
AD	Assemblée de district
BAfD	Banque africaine de développement
CCE	Centre de conseils en entreprenariat
CED	Comité d'exécution de district
CNPI	Comité national de la petite industrie
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
CRTT	Centre régional de transfert de technologie
CTR	Centre de technologie rural
FAfD	Fonds africain de développement
GT-DM	Groupe de travail sur le développement de la microentreprise
GTZ	Office allemand de la coopération technique
MPE	Micro et petite entreprise
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
REP	Projet en faveur des petites entreprises rurales
S&E	Suivi et évaluation
SIRTAG	Service industriel régional de technologie appropriée au Ghana
SRP	Stratégie pour la réduction de la pauvreté
UCGP	Unité de coordination et de gestion du projet
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

## GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE DU GHANA

**Année budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre

## CARTE DE LA ZONE DU PROJET



**Source:** FIDA

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

## RÉPUBLIQUE DU GHANA

### PROJET EN FAVEUR DES PETITES ENTREPRISES RURALES - PHASE II

#### RÉSUMÉ DU PRÊT

<b>INSTITUTION INITIATRICE:</b>	FIDA
<b>EMPRUNTEUR:</b>	République du Ghana
<b>ORGANISME D'EXÉCUTION:</b>	Ministère de l'environnement et des sciences
<b>COÛT TOTAL DU PROJET:</b>	29,27 millions de USD
<b>MONTANT DU PRÊT DU FIDA:</b>	8,50 millions de DTS (équivalant approximativement à 11,24 millions de USD)
<b>CONDITIONS DU PRÊT DU FIDA:</b>	40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an
<b>COFINANCEURS:</b>	Fonds africain de développement (FAfD)  Institutions financières ghanéennes participantes
<b>MONTANT DU COFINANCEMENT:</b>	FAfD: 10,01 millions de USD  Institutions financières ghanéennes participantes: 181 200 USD
<b>CONDITIONS DU COFINANCEMENT:</b>	À déterminer
<b>CONTRIBUTION DE L'EMPRUNTEUR:</b>	5,45 millions de USD
<b>CONTRIBUTION DES CLIENTS:</b>	2,39 millions de USD
<b>INSTITUTION CHARGÉE DE L'ÉVALUATION PROSPECTIVE:</b>	FIDA
<b>INSTITUTION COOPÉRANTE:</b>	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

## NOTE DE PRÉSENTATION

**Qui sont les bénéficiaires?** Les bénéficiaires seront les familles rurales qui vivent dans la pauvreté, et en particulier les ménages les plus vulnérables. Les clients du projet seront avant tout les "pauvres ayant l'esprit d'entreprise", notamment les ruraux pauvres sans emploi qui sont désireux de travailler à leur compte mais n'ont pas les connaissances, la technique et le capital de départ nécessaires, ceux qui possèdent certaines qualifications de base mais doivent les compléter, apprendre à gérer une entreprise et acquérir le capital de départ nécessaire pour s'installer et, enfin, ceux qui travaillent à leur compte et ont déjà monté une microentreprise ou une petite entreprise (MPE) et qui voudraient se perfectionner pour améliorer ou développer leur entreprise et spécialement créer plus d'emplois. Le projet sera centré en particulier sur les femmes désavantagées sur le plan social, les jeunes sans emploi ou sous-employés et les jeunes qui ont déjà appris un métier mais n'ont pas le capital requis ou le sens des affaires voulu pour se lancer.

**Pourquoi sont-ils pauvres?** La pauvreté est liée à des obstacles qui empêchent les petits exploitants d'entreprendre des activités agricoles et extra-agricoles. Parce que les pauvres ont peu de ressources, cultivent de petites parcelles, utilisent des outils manuels simples et n'ont pas accès aux techniques et intrants améliorés, leur productivité est faible et leur production réduite. Le manque de connaissances, de capital, de technologie et d'information sur les entreprises limite la gamme des activités extra-agricoles à leur portée. Ceux qui produisent des biens et services non agricoles n'ont guère accès aux débouchés autres que locaux et se heurtent souvent à une demande faible ou à des marchés saturés. Les conditions de vie dans les districts ruraux pauvres du Ghana sont difficiles. Dans la zone du projet (Ghana septentrional et région de transition, essentiellement), la pauvreté est généralisée et va parfois en s'aggravant. La population manque d'accès aux services sociaux et à l'eau salubre. Dans le Ghana septentrional, où les deux tiers des ménages sont exposés à l'insécurité alimentaire, les taux de malnutrition et de mortalité sont élevés chez les enfants tandis que la prévalence du VIH/sida s'étend. La pauvreté est généralement le fait de villages isolés où routes et moyens de communication sont insuffisants. La pauvreté rurale est aussi largement déterminée par le sexe et l'âge puisque les ménages dirigés par une femme et les jeunes ménages sont les plus touchés. Les femmes pauvres ont peu d'instruction et des notions limitées en matière d'hygiène et de soins aux enfants. Plus de 70% de la population est illettrée et moins de 50% des enfants vont à l'école primaire, proportion qui tombe à 15% chez les filles.

**Que leur apportera le projet?** Le projet améliorera les revenus et les conditions de vie des ruraux pauvres, en particulier des groupes vulnérables, en créant des emplois (indépendants) et des revenus additionnels. De façon plus précise, il visera à augmenter la productivité et la qualité des produits des MPE non agricoles en milieu rural et, indirectement, à stimuler la productivité agricole. Il assurera durablement des services de bonne qualité et faciles d'accès aux MPE rurales afin: i) de stimuler la création et l'expansion de l'emploi autonome et des microentreprises; ii) de rationaliser les techniques de production et les méthodes de gestion des MPE existantes; iii) d'améliorer la qualité, le design et le conditionnement des biens et services produits par les MPE rurales; iv) d'améliorer la commercialisation; v) d'introduire des techniques respectueuses de l'environnement; vi) d'élargir l'accès aux fonds de roulement et aux fonds d'investissement; et vii) de renforcer les moyens d'action des associations professionnelles et des organisations de clients, de manière à accroître leur participation à la prise de décision et à la concertation à l'échelon local et national.

**Comment participeront-ils au projet?** Les bénéficiaires participeront à la définition des besoins en formation et des créneaux exploitables par le truchement des institutions locales et des associations professionnelles appuyées par le projet. Les mécanismes de prestation de services mis en place par le projet seront intégrés aux organes existants de l'administration locale. Le projet donnera aux associations professionnelles locales les moyens de représenter le secteur des MPE par des consultations menées à l'échelon local et national concernant la défense des intérêts et la politique à



suivre. Ces associations prendront une part active à la définition de l'appui nécessaire aux MPE et à la mobilisation de ceux qui pourraient bénéficier des services de soutien fournis par les centres de conseil en entrepreneuriat, dont ils seraient les clients. Elles seront particulièrement utiles dans les activités du projet destinées à améliorer la formation traditionnelle par l'apprentissage, la commercialisation des biens et services de MPE et la collaboration avec l'administration locale. On insistera sur la prise en charge d'une partie des coûts par les clients.



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À**  
**LA RÉPUBLIQUE DU GHANA**  
**POUR**  
**LE PROJET EN FAVEUR DES PETITES ENTREPRISES RURALES - PHASE II**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de prêt à la République du Ghana d'un montant de 8,50 millions de DTS (équivalant approximativement à 11,24 millions de USD) à des conditions particulièrement favorables en vue de contribuer au financement du projet en faveur des petites entreprises rurales - Phase II. Le prêt aura une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de dix ans, et sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Il sera administré par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en tant qu'institution coopérante du FIDA.

**PREMIÈRE PARTIE – L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA  
STRATÉGIE DU FIDA<sup>1</sup>**

**A. L'économie et le secteur agricole**

1. **L'économie.** Les réformes économiques lancées au Ghana en 1983 ont permis de renverser la tendance à la récession de l'économie apparue dans les années 70. La croissance économique a atteint en moyenne 4,3% au cours de la période 1996-2001, le redressement étant le plus marqué dans les principaux sous-secteurs de l'exportation (extraction minière et cacao). Le produit intérieur brut (PIB) par habitant à 400 USD reste cependant faible. Le nouveau gouvernement élu en 2001, favorable aux entreprises, a donné la priorité au rétablissement de la stabilité macro-économique et à l'adoption d'autres réformes économiques. Il a ramené l'inflation de 40% en 2000 à 21% à la fin de 2001 et prévoit de l'abaisser à 11% en 2003. Les taux d'intérêt ont également baissé, passant de 45%-50% au milieu de 2001 à 24% à la fin de l'année. En décembre 2000, la dette totale du Ghana s'élevait à 5,8 milliards de USD, dont 30% pour la dette intérieure, ce qui représente 124% du PIB. Le nouveau gouvernement a souscrit à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PTTE), dont on attend une remise de dette d'environ 2,2 milliards de USD.

2. **L'agriculture** représente plus de 35% du PIB et emploie 57% de la main-d'œuvre. Malgré son importance, ce secteur reste à la traîne. Il est extrêmement volatile puisque l'essentiel des cultures dépendent de précipitations au régime incertain. Ces dernières années, la production agricole a progressé de 4% l'an, principalement grâce à la forte expansion des sous-secteurs du cacao et des produits forestiers. Dans le cadre des réformes économiques plus vastes, le gouvernement a supprimé le contrôle des prix des denrées alimentaires, relevé les prix du cacao au producteur et éliminé les subventions aux intrants agricoles, réduisant ainsi gravement l'emploi des engrais.

3. **L'emploi rural.** Les services offrent 34% de l'emploi total, et l'industrie 10% seulement. Bien que les statistiques du chômage soient insuffisantes au Ghana, une enquête pilote du marché de l'emploi réalisée récemment par le Ministère du perfectionnement de la main-d'œuvre et de l'emploi révèle un taux de chômage de 35% (plus élevé encore chez les jeunes), qui cache peut-être aussi diverses formes de sous-emploi. Chaque année, 240 000 à 270 000 nouveaux demandeurs se

---

<sup>1</sup> On trouvera de plus amples informations à l'appendice I.



présentent sur le marché de l'emploi. Les données disponibles montrent que l'emploi indépendant non agricole prend une importance croissante en milieu urbain (50% de l'emploi total) comme en milieu rural (21%), spécialement chez les femmes (64% et 28%, respectivement). Les revenus de ce type d'emploi sont d'un apport capital dans le budget des ménages, en particulier pour les femmes rurales, mais restent faibles en dépit des longues heures de travail.

4. **Pauvreté rurale.** L'incidence globale de la pauvreté au Ghana a reculé de 52% à 40% entre 1992 et 1999. Près de 27% de la population vit dans la pauvreté absolue, niveau qui atteignait 37% en 1992. Ce recul est cependant resté inégalement réparti et dans les régions rurales de savane septentrionales la pauvreté a progressé de 63 à 69% et les pauvres sont même devenus plus pauvres. Dans le pays tout entier, le degré de pauvreté (pourcentage moyen du déficit de dépenses par habitant par rapport au seuil de pauvreté) a reculé légèrement, passant de 36% en 1992 à 35% en 1999, bien qu'il ait augmenté sensiblement dans les zones rurales septentrionales (passant de 42% à 46%). En termes d'activité économique, c'est chez les agriculteurs pratiquant la culture vivrière que la pauvreté est la plus prononcée.

### Développement rural et éradication de la pauvreté

5. **La stratégie pour la réduction de la pauvreté (SRP) du Ghana** porte sur la période 2002-2004, mais sera élargie pour former le programme SRP global à long terme. Elle a pour objectif général d'assurer une croissance économique équitable et une réduction accélérée de la pauvreté dans une démocratie stable. La SRP vise à stabiliser l'économie, jeter les fondements d'une croissance économique accrue et équitable et réduire les disparités entre régions. Ses lignes de force sont l'apport de services sociaux, les mesures de réduction de l'extrême pauvreté, l'accroissement de la production et des possibilités d'emploi rémunératrices, le soutien direct des ressources humaines et le renforcement de la bonne gouvernance. Elle met l'accent sur le développement du secteur privé, l'agriculture commerciale, l'expansion de l'agro-industrie, un rôle plus soutenu du gouvernement comme facilitateur, les investissements dans les services sociaux, la décentralisation en tant que mécanisme essentiel de la mise en œuvre des politiques et les réformes du secteur public pour renforcer la productivité du secteur privé.

6. **Le cadre institutionnel.** Sur le plan administratif, le pays est divisé en dix régions et 110 districts. Les assemblées de district (AD) sont les véritables entités de gouvernement local dont une partie des membres est élue. La décentralisation du pouvoir en faveur des AD est bien avancée. Chaque AD établit un plan de développement du district et possède un fonds commun auquel le gouvernement central alloue une partie des recettes annuelles selon une formule qui tient compte des besoins, de la population, de la faculté d'adaptation et de l'équité. Le projet intégrera ses mécanismes d'apport des prestations (centres de conseil en entrepreneuriat – CCE) aux AD, qui contribueront au financement du projet. Le Comité national pour la petite industrie (CNPI) est le principal organisme ghanéen de promotion de la micro et de la petite entreprise (MPE)<sup>2</sup> et a pour mission de fournir des services financiers et non financiers. À l'heure actuelle, ce Comité réalise, avec l'assistance de l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), un projet d'apport de services financiers à la 'tranche supérieure' du secteur de la MPE dans deux zones urbaines. Se fondant sur les enseignements tirés de la première phase du projet en faveur des petites entreprises rurales (REP-I), le CNPI continuera de jouer un rôle capital dans le projet en fournissant le personnel essentiel aux CCE et le soutien technique nécessaire à leur supervision. Le Service industriel régional de technologie appropriée au Ghana (SIRTAG) est l'une des organisations les plus connues d'Afrique pour le développement et le transfert de technologie. Avec le soutien à long terme de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et de l'Union européenne, le SIRTAG a installé des centres

<sup>2</sup> On entend par micro et petite entreprise: i) les activités génératrices de revenus, essentiellement le travail indépendant, dans des activités traditionnelles, souvent rurales; ii) les microentreprises dans des activités moins traditionnelles, employant de un à dix travailleurs membres de la famille, des apprentis et quelques travailleurs occasionnels; et iii) les petites entreprises employant de 11 à 20 travailleurs.



régionaux de transfert de technologie (CRTT) dans toutes les capitales régionales, lesquels apportent formation et équipement aux MPE avoisinantes. Il a facilité l'accès à l'équipement de traction animale, de transformation des produits alimentaires et de transport rural. Il est cependant considéré parfois comme un concurrent des entreprises privées et ses stratégies de diffusion manquent d'efficacité. Son rôle dans le nouveau projet a été revu en fonction des enseignements fournis par REP-I.

7. **Les associations professionnelles des MPE.** Il existe un grand nombre d'associations professionnelles actives, à l'échelon national comme à l'échelon local. Elles sont généralement d'origine sociale, ayant souvent commencé comme systèmes d'assurance mutuelle. Certaines donnent à leurs membres des indications sur les prix, organisent la sécurité dans les zones industrielles et collectent certaines taxes du gouvernement. L'Association des petites industries fonctionne, avec un succès mitigé, comme organe de tutelle de ces associations. Au niveau local, les petits groupes de microentrepreneurs unissent souvent leurs efforts de diverses façons. Bien que certains soient officiellement constitués en associations, la plupart sont des groupes informels d'entraide. Leurs membres, en général de pauvres artisans et des femmes à la tête de microentreprises, ont souvent du mal à régler leurs cotisations, de sorte que les associations ont de la peine à fournir des services tangibles.

8. **Les MPE rurales** du Ghana englobent un large éventail d'activités économiques telles que commerce, secteur agro-alimentaire, travail du métal, menuiserie-charpente, couture, mécanique et réparation de voitures et services personnels. Les MPE rurales sont normalement plus petites et plus faibles que celles des villes. Elles n'ont qu'un accès limité aux ressources productives, au financement, aux marchés et à l'information, et éprouvent aussi des difficultés à atteindre les marchés non locaux par manque d'infrastructures et de transports. La production des MPE est généralement entravée par l'emploi de techniques trop simples et le peu de compétences techniques, gestionnaires et commerciales. Leurs biens et services sont alors médiocres, d'un attrait limité pour les consommateurs et en fin de compte leur productivité et leurs revenus sont maigres. Les banques commerciales et rurales ne sont généralement pas désireuses de fournir des services financiers aux MPE qui représentent à leurs yeux un trop grand risque du fait qu'elles ne peuvent offrir de garanties, n'ont pas les connaissances voulues en affaires et sont dans l'incapacité de présenter un bilan. Dans l'ensemble, les associations de MPE sont faibles en dépit de leur nombre et sont incapables d'offrir des services utiles à leurs membres. Enfin, le cadre réglementaire et le soutien de l'État au développement de la MPE restent très insuffisants.

9. **Inégalité entre les sexes.** Alors que la plupart des MPE sont dirigées par une femme, les femmes chefs d'entreprise se heurtent à des obstacles spécifiques tels que leurs responsabilités familiales, la dimension réduite de leur entreprise et le faible rendement du capital investi. Les femmes qui travaillent chez elles ne peuvent atteindre aisément les clients des districts des affaires ni les marchés lucratifs. Leur taux supérieur d'analphabétisme limite d'autre part leur accès à l'information sur les débouchés et les rend moins confiantes que les hommes pour s'adresser aux organismes officiels de crédit et d'assistance technique. Elles manquent aussi plus souvent que les hommes de garanties à offrir et de capital de démarrage.

## **B. Enseignements tirés de l'expérience antérieure du FIDA**

10. Depuis 1988, le FIDA a financé 11 projets au Ghana portant sur les approches du développement agricole fondées sur la communauté et les produits de base, le développement du financement rural et de la microentreprise, l'infrastructure rurale et le soutien aux mécanismes d'apport des prestations décentralisés et favorables aux pauvres. Six projets sont en cours: REP-I, le projet de développement agricole du Haut Ghana occidental, le projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – phase II, le programme d'amélioration des racines et tubercules, le programme d'infrastructure villageoise, cofinancé avec la



Banque mondiale et l'Institut allemand de crédit à la reconstruction, et le projet de services financiers ruraux (RFSP), cofinancé par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAfD). Une septième opération, le programme de réduction de la pauvreté dans la région septentrionale, approuvé en décembre 2001, devrait prendre effet sous peu.

11. Dans la conception du présent projet, on a mis à profit les enseignements tirés de REP-I. L'évaluation intermédiaire du projet, organisée en 2000, a constaté que "les entreprises nouvelles ou existantes aidées par le projet ont contribué à renforcer l'activité économique, à augmenter l'emploi et à réduire la pauvreté dans les zones rurales. La performance et l'impact qu'a eu la formation technologique et gestionnaire dispensée dans le cadre du projet avec les programmes de conseils sur la création de nouvelles entreprises et d'emplois montrent que ces activités peuvent servir de modèles pour réduire la pauvreté rurale au Ghana". La souplesse d'exécution a été un facteur clé du succès. Bien que la contribution des partenaires locaux ait parfois laissé à désirer, REP-I a réussi à faire naître chez les AD le sentiment que le projet était le leur, de sorte qu'elles prennent une part active à son exécution et que certaines détachent même du personnel auprès des CCE. Ce projet a aussi encouragé les relations de travail avec les associations professionnelles locales, qui ont joué un rôle éminent dans la définition des besoins en formation et technologie et qui ont participé à la planification et à l'exécution des activités du projet.

12. L'évaluation intermédiaire a par ailleurs relevé certaines carences. La performance du développement et du transfert de la technologie a été inférieure aux attentes. Les investissements productifs ont été coûteux par rapport au petit nombre de clients qui en ont bénéficié. La formation des maîtres artisans ne garantit pas qu'ils trouveront un emploi. Le modèle de développement de la technologie doit être amélioré par la création d'un plus grand nombre de procédés émanant de la base afin de tenir compte de l'expérience des utilisateurs en bout de chaîne et par l'implication des associations professionnelles et des MPE innovantes. La formation de base organisée par les CCE doit aussi être alignée de plus près sur les exigences du marché et englober plus d'activités économiques. Sur le plan des services financiers, il faudrait donner aux institutions d'intermédiation financière le plein pouvoir de décision en matière d'octroi de prêts et prendre des dispositions pour s'assurer que les prix des services financiers soient dictés par le marché. En outre, les clients du projet devraient couvrir une plus grande part du coût des services.

13. L'évaluation intermédiaire a relevé par ailleurs un manque de synergie du fait que le soutien du projet est resté fragmentaire et non coordonné et qu'on n'a pas réussi à renforcer les capacités des institutions locales dans une mesure suffisante pour qu'elles puissent répondre efficacement aux besoins des diverses communautés et groupes cibles. On a constaté que les activités lancées par les communautés locales et les groupes d'intérêt en place peuvent réussir si elles sont correctement soutenues. Il faut coordonner le soutien pour que les ressources soient utilisées avec efficacité et il faut faire participer la communauté et les groupes d'intérêt à la planification, à l'exécution ainsi qu'au suivi et à l'évaluation (S&E).

### **C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Ghana**

14. **Politique nationale de réduction de la pauvreté.** Le Gouvernement a élaboré une SRP (voir le paragraphe 5) complète dont l'objectif premier est de réduire la pauvreté par la croissance économique, le développement rural, l'extension des possibilités d'emploi et un meilleur accès aux services publics. Quatre aspects de cette stratégie sont particulièrement intéressants pour le présent projet. Premièrement, dans le contexte de l'Initiative pour la réduction de la dette, la stratégie donne la priorité aux dépenses publiques et à l'épargne pour obtenir l'apport des services essentiels aux pauvres, et plus spécialement aux régions démunies où travaille le FIDA. Deuxièmement, la décentralisation effective est jugée indispensable au succès de la stratégie. Troisièmement, la stratégie envisage d'augmenter la production et l'emploi en milieu rural par la création d'industries agro-alimentaires et par la fourniture d'installations et de services de soutien aux petites entreprises rurales



ainsi que par leur reconnaissance juridique. Enfin, la stratégie privilégie fortement le développement du secteur privé.

15. **Les autres grands partenaires de développement dans la réduction de la pauvreté par le soutien aux MPE** sont notamment le projet de promotion des petites et microentreprises de la GTZ et le projet de réintégration des réfugiés ghanéens visant les MPE de deux zones urbaines. Le Département du développement international élabore un programme sur les systèmes de subsistance ruraux, qui appuie le développement du secteur privé pour créer un environnement favorable au développement d'entreprises à l'intention des pauvres. L'ACDI planifie un vaste programme de sécurité alimentaire dans le Ghana septentrional, y compris le soutien du secteur agro-alimentaire et le développement de ce secteur. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel appuie la formulation des politiques pertinentes pour les petites et moyennes entreprises (PME). L'Organisation internationale du travail a soutenu récemment le lancement d'un programme de radiodiffusion rurale destiné aux petits producteurs. La BAFD élabore un projet d'agro-industrie et a accepté de le cofinancer. Deux organisations non gouvernementales (ONG) internationales, TechnoServe et Sasakawa Global 2000, assurent la promotion des nouvelles technologies. AMEX International, TechnoServe et CARE participent à un programme financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international visant à fournir une assistance technique, gestionnaire et commerciale aux PME dans le secteur d'exportation non traditionnel. La plupart de ces partenaires participent au Groupe de travail sur le développement de la microentreprise (GT-DM) lancé par le FIDA et le Ministère de l'environnement et des sciences, et ils se sont déclarés disposés à collaborer plus étroitement sur le plan des politiques comme sur celui des programmes.

16. **La stratégie de collaboration du FIDA avec le Ghana** repose sur le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006*, sur sa stratégie régionale pour l'Afrique occidentale et centrale et sur son Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) de 1998 au Ghana. Le présent projet répond à un objectif stratégique important exposé dans les deux premiers de ces documents qui est de viser à relever les revenus des ruraux pauvres en diversifiant les sources de revenus et en constituant le capital humain nécessaire. Le COSOP s'adresse aux petits exploitants, en particulier les femmes et d'autres groupes vulnérables, et il repose sur trois axes principaux: i) améliorer la sécurité alimentaire et enrayer la dégradation de l'environnement; ii) aider les agriculteurs de subsistance pauvres en ressources; et iii) développer les activités génératrices de revenus. Le présent projet entre sans conteste dans le cadre du troisième axe.

17. **Raison d'être du projet.** En dépit des réformes économiques, de la libéralisation des marchés et des efforts passés des partenaires de développement pour réduire la pauvreté, le chômage et le sous-emploi ont atteint des proportions inquiétantes au Ghana. La petite agriculture est freinée par le manque de ressources et les limitations de la main-d'œuvre, causées d'une faible productivité. Les activités non agricoles, menées par le travail indépendant et la microentreprise, gagnent en importance comme source de revenus pour les ruraux pauvres et en particulier pour les femmes. Les MPE rurales sont toutefois plus petites et moins solides que celles des villes. La rentabilité du travail y est faible et elles ont un accès limité aux ressources productives, au financement, aux marchés et à l'information. D'autre part, il faut mettre en place les cadres directeurs et de soutien nécessaires au développement des MPE rurales pour les relier efficacement aux services de commercialisation, aux services financiers, et aux services de promotion technique et de développement des affaires. Le projet élargira le marché des services de soutien aux MPE en renforçant la capacité des fournisseurs de services, du secteur public et spécialement du secteur privé, et en augmentant la demande de leurs services. Pour assurer convenablement la participation et la pérennité, il faut un soutien important des secteurs public et privé, des associations professionnelles, des ONG et des organisations communautaires, travaillant de concert à l'échelon du district et du sous-district. Le principal défi que devra relever le projet est d'édifier un solide secteur des MPE rurales tout en concrétisant la politique de décentralisation et la SRP. L'expérience acquise par le projet servira aussi à améliorer au niveau national le fonctionnement du secteur des MPE et à le renforcer.

## DEUXIÈME PARTIE - LE PROJET

### A. Zone du projet et groupe cible

18. La **zone du projet** englobe quelque 65 districts appartenant à toutes les régions du Ghana (dont 13 districts compris dans REP-I). Le projet sera progressivement élargi, compte tenu des avantages d'une extension contiguë et de la prudence dans la gestion. Les districts seront choisis en fonction des critères suivants: caractéristiques rurales, niveau de pauvreté (selon les principes de la SRP), potentiel de développement de la petite entreprise, existence d'initiatives complémentaires, et désir des districts de participer au projet. Les districts intéressés doivent démontrer qu'ils sont capables de poursuivre les activités lancées par le projet lorsque son financement aura pris fin. L'intervention proprement dite du projet dans un district sera subordonnée à la conclusion d'un accord contractuel avec les AD (et d'autres partenaires). Le financement du FIDA se concentrera sur les régions septentrionales et la zone de transition, où la prévalence de la pauvreté est la plus forte, alors que le financement du Fonds africain de développement (FAfD) sera concentré sur les régions méridionales.

19. Le **groupe cible** ultime sera formé des familles rurales vivant dans la pauvreté, les ménages les plus vulnérables bénéficiant d'une attention spéciale. Les clients du projet seront les "pauvres ayant l'esprit d'entreprise", notamment les ruraux pauvres sans travail désireux de travailler à leur compte mais dépourvus de compétences, de techniques et d'un capital de départ; ceux qui possèdent des compétences rudimentaires mais ont besoin de se perfectionner, de se former à la création d'une entreprise et d'un capital initial pour s'installer et, enfin, ceux qui travaillent déjà à leur compte et possèdent une MPE et qui veulent être aidés, spécialement pour créer plus d'emplois. Le projet sera centré sur les femmes désavantagées sur le plan social, les jeunes au chômage ou sous-employés et les jeunes qui ont déjà appris un métier mais manquent du capital et/ou de l'initiative nécessaire pour monter leur entreprise.

20. **Ciblage.** La conception du projet repose sur la participation active des clients, des organisations professionnelles, des AD et d'autres parties prenantes. Pour faciliter le ciblage des ressources supplémentaires sur les zones les plus pauvres et pour compléter le soutien extérieur et éviter les doubles emplois, on choisira les districts d'après l'incidence et le degré de la pauvreté, et d'après le soutien disponible. Le projet utilisera conjointement quatre mécanismes de ciblage: l'autociblage par les pauvres à l'esprit d'entreprise, le ciblage fondé sur l'activité, le ciblage par la collaboration avec les associations professionnelles des MPE et le ciblage intra-communautaire. Il intégrera les considérations relatives à l'inégalité entre les sexes dans toutes les activités, redressera le déséquilibre existant entre les sexes dans la gestion du projet et formera à tous les niveaux le personnel et les partenaires à la prise de conscience des inégalités entre les sexes ainsi qu'à la planification et à la réalisation d'activités visant à les corriger. Les propositions et offres d'emplois de consultants contiendront une stratégie répondant à ces préoccupations.

### B. Objectifs et portée

21. Le projet a pour objectif général<sup>3</sup> de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie et les revenus des ruraux pauvres, l'accent étant mis sur les femmes et les groupes vulnérables, en augmentant l'emploi autonome et salarié. Il a pour objectif spécifique d'ériger un secteur rural compétitif de MPE, avec l'appui de services pertinents, de bonne qualité, faciles d'accès et durables. Il vise à créer un environnement plus favorable, à stimuler la création et l'extension de l'emploi indépendant et de la microentreprise, principalement par le perfectionnement des compétences gestionnaires et techniques, à renforcer les techniques de production et les méthodes de gestion des

---

<sup>3</sup> Une analyse du cadre logique du projet montrant les liaisons, les indicateurs vérifiables et les hypothèses faites est présentée à l'appendice III.



MPE, à rehausser la qualité, le design et le conditionnement des biens et services fournis par les MPE rurales, à améliorer la commercialisation de leurs produits, à faire connaître les techniques de production respectueuses de l'environnement, à faciliter l'accès aux fonds de roulement et aux fonds d'investissements et à renforcer les moyens d'action des associations professionnelles et des organisations de clients.

22. S'appuyant sur l'expérience et les enseignements fournis par REP-I, le projet aura une durée d'investissement de huit ans et soutiendra environ 60 000 MPE dans 65 districts, ainsi que la création d'environ 110 000 emplois. Pour assurer à la fois durabilité et efficacité, le projet aura trois grandes orientations. Premièrement, ses processus d'apport des prestations seront intégrés aux institutions de l'administration locale. Les AD contribueront dans une large mesure au cofinancement des activités du projet par leur fonds commun, qui est le principal instrument d'acheminement des ressources dégagées par la remise de la dette. Deuxièmement, le projet s'efforcera de stimuler le marché des services de développement des entreprises en consolidant l'offre de ces services, en stimulant la demande et en mettant l'accent sur les arrangements de partage des coûts. Troisièmement, il renforcera les associations professionnelles locales pour améliorer les conditions dans lesquelles les MPE rurales travaillent et il consolidera leur capital social, notamment par leur participation à la concertation. Le projet viendra compléter d'autres opérations en cours (dont les projets financés par le FIDA) dans des domaines essentiels comme le financement rural, le secteur agro-alimentaire et l'infrastructure villageoise. Les interventions seront réalisées de concert avec d'autres organismes publics de développement et les ONG partenaires travaillant dans les districts.

### C. Composantes

23. Le projet aura cinq composantes: services de développement des entreprises; promotion et transfert de technologie; services financiers ruraux; soutien aux organisations de MPE rurales et formation de partenariats, et gestion du projet. Il sera doté de deux mécanismes de prestations basés dans les districts: les CCE, qui rechercheront les possibilités de promotion des MPE et fourniront les services de soutien pertinents à l'aide de contrats passés avec des fournisseurs spécialisés, et les centres de technologie ruraux (CTR) qui s'attacheront à promouvoir la technologie et à soutenir l'apprentissage.

24. **Services de développement des entreprises.** Cette composante sera mise en œuvre par l'intermédiaire des CCE qui seront mis en place dans le cadre d'un triple partenariat entre le projet, les AD et le CNPI. Le projet encouragera un large éventail de MPE en fonction des résultats d'une étude des possibilités d'expansion des entreprises et des intérêts manifestés par les clients en puissance. Il organisera: i) des séances d'alphabétisation et de calcul à titre pilote; ii) des séminaires d'orientation pour les entreprises; iii) une formation à assise communautaire; iv) une formation et des conseils en gestion des petites entreprises; v) un soutien à la commercialisation pour relier les MPE rurales aux marchés urbains et aux entreprises commerciales de plus grande envergure; et vi) des services d'information et d'orientation. Le projet aidera aussi le CNPI à appuyer les CCE.

25. **Promotion et transfert de technologie.** Les CTR seront le fer de lance de l'amélioration de la technologie dans le secteur des MPE rurales. Un CTR desservira trois districts. Le projet aidera les CTR à construire des ateliers, à étendre les équipements collectifs et à acheter et installer le matériel. Les contrats de soutien technique seront conclus avec des institutions comme le SIRTAG et des entités du secteur privé pour la fourniture des services. Les CTR collaboreront avec les ateliers locaux et, à moyen terme, seront reliés aux associations professionnelles locales. Ils assureront aussi le système d'apprentissage (y compris la formation des maîtres artisans et des apprentis), encourageront et feront connaître les techniques "intermédiaires" par des démonstrations en ateliers et sur le terrain et faciliteront l'adoption de technologies en assurant la réparation et l'utilisation d'équipement dans le secteur des MPE rurales. Ils feront connaître les nouvelles technologies disponibles en fonction de l'intérêt des producteurs locaux et de l'existence d'une demande réelle.

26. **Services financiers ruraux.** Le projet établira des partenariats avec les banques rurales et d'autres institutions formelles ou informelles de microfinancement, en planifiant les activités en étroite collaboration avec le projet des services financiers ruraux financé par le FIDA. Pour l'épargne et les prêts modiques, le projet travaillera avec les groupes de clients aidés par les institutions financières correspondantes. Il soutiendra aussi les produits d'importance moyenne pour des clients particuliers. Les prêts serviront au capital d'exploitation et au capitaux d'investissement destinés à la production, aux services et au commerce en milieu rural. Les institutions financières ghanéennes participantes seront encouragées à tester et affiner des pratiques innovantes afin d'améliorer la pertinence de leurs produits pour les entreprises rurales et à réduire le coût de leurs prestations. Le projet financera une ligne de crédit limitée en complément des activités de prêt de la Banque du Ghana en faveur des banques rurales et d'autres institutions de microfinancement. Le taux d'intérêt des prêts de gros sera étroitement lié au taux interbancaire de la Banque du Ghana pour empêcher l'inflation d'éroder les fonds. Pour s'assurer que les institutions financières utilisent la ligne de crédit à bon escient, le projet collaborera étroitement avec le projet des services financiers ruraux en vue d'appuyer la banque qui coiffe l'Association des banques rurales. Il s'efforcera aussi de consolider les mécanismes d'épargne et de fourniture des prêts des institutions financières par l'assistance technique, la formation, la mise en place de systèmes améliorés de suivi des prêts et la conception de produits nouveaux. Une unité de suivi sera créée au sein de la banque qui coiffe l'Association des banques rurales afin d'améliorer le suivi des banques rurales, y compris l'analyse régulière, la compilation et l'échange des informations.

27. **Soutien aux organisations de MPE rurales et formation de partenariats.** Le projet visera à renforcer les moyens d'action des associations professionnelles locales et à consolider leur capital social à l'aide de la présente composante conçue dans ce but et par des activités menées conjointement avec les associations professionnelles locales dans le cadre des autres composantes. Il aidera ces associations à améliorer les services fournis à leurs membres par l'apport d'une formation en gestion des associations et la mise sur pied de services conjoints. Il aidera aussi les associations à forger des partenariats avec les AD, à étudier les questions d'intérêt commun (comme l'allocation des terres, la protection de l'environnement, l'électrification et les routes d'accès) et à constituer un fonds mutuel. Les CCE faciliteront de leur côté la mise en réseau des associations professionnelles locales et la formation à terme de coalitions à l'échelle du district et de la région. Le projet donnera aux microentrepreneurs ruraux les moyens de participer aux débats politiques à l'échelon local et national et à la prise de décisions (à l'échelon du projet et dans les AD) concernant le développement des MPE. Il soutiendra le GT-DM pour qu'il soit en mesure de devenir un partenaire reconnu dans la formulation des politiques applicables aux MPE. Le GT-DM sera ouvert aux représentants des associations professionnelles, aux femmes chefs d'entreprises, aux ONG, aux organisations locales et au secteur privé.

28. **Gestion du projet.** Le projet financera l'installation de l'unité de coordination et de gestion du projet (UCGP) et des bureaux régionaux et apportera un soutien aux divers arrangements en matière d'exécution décrits à la section F.

#### **D. Coûts et financement**

29. Le coût total du projet en investissements et coûts marginaux renouvelables, y compris les provisions pour aléas d'exécution et aléas financiers, est estimé à 29,27 millions de USD. On trouvera aux tableaux 1 et 2, respectivement, un tableau récapitulatif des coûts par composante et par cofinanceur.

30. Le FIDA apportera environ 11,24 millions de USD (soit environ 38% du coût total). Le FAfD financera les coûts liés aux CCE de la zone méridionale et tous les coûts des CTR, soit un total de 10,01 millions de USD environ (34%). Les clients sont censés apporter, en espèces ou en matériaux,

une contribution aux stages de formation (2,39 millions de USD), tandis que les institutions financières ghanéennes participantes et la banque coiffant l'Association des banques rurales apporteront environ 181 200 USD à titre de participation aux dépenses liées à la fourniture des services financiers ruraux. La contribution du gouvernement sera représentée par les exemptions de droits et taxes et le coût des bureaux occupés par le personnel du projet dans l'UCGP. Le projet financera les coûts liés à cette unité et aux bureaux de zone. Il couvrira aussi les dépenses du GT-DM et financera conjointement les salaires et allocations du personnel d'appui à l'UCGP. Le FIDA et le FAfD couvriront les dépenses renouvelables (salaires non compris) des CCE et des CTR pendant les quatre années d'activité du projet dans un district, selon une formule dégressive, à l'aide d'un fonds établi dans le cadre du projet. On estime que les institutions financières participantes contribueront à hauteur de 181 200 USD en nature, les clients et le gouvernement apporteront 2,39 millions de USD et 5,45 millions de USD respectivement.

**Tableau 1 - Résumé des coûts du projet<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composante	Monnaie locale	Devises	Total	% en devises	% des coûts de base
A. Services de développement des entreprises	9 423,5	2 585,3	12 008,8	22	46
B. Promotion et transfert de technologie	6 254,5	1 647,1	7 901,6	21	30
C. Services financiers ruraux	1 040,6	165,6	1 206,3	14	5
D. Soutien aux organisations de MPE rurales et formation de partenariats	175,8	271,0	446,9	61	2
E. Gestion du projet					
1. UCGP	2 500,2	662,0	3 162,2	21	12
2. Bureaux régionaux	1 321,9	292,1	1 614,0	18	6
<b>Sous-total Gestion du projet</b>	<b>3 822,1</b>	<b>954,1</b>	<b>4 776,2</b>	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>Total des COÛTS DE BASE</b>	<b>20 716,6</b>	<b>5 623,2</b>	<b>26 339,8</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
Provision pour aléas d'exécution	675,5	241,6	917,1	26	3
Provision pour aléas financiers	1 642,6	374,8	2 017,4	19	8
<b>Total des COÛTS DU PROJET</b>	<b>23 034,6</b>	<b>6 239,6</b>	<b>29 274,2</b>	<b>21</b>	<b>111</b>

<sup>a</sup> Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

**Tableau 2 - Plan de financement<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

	FIDA		FAFD		Banque qui coiffe l'Association des banques rurales, institutions financières ghanéennes		Clients	Gouvernement								Total	Devises	Monnaie locale (hors taxes)	Droits et taxes		
								CNPI/Das		Budget		Droits et taxes		Total							
	Montant	%	Montant	%	Montant	%		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%					Montant	%
A. Services de développement des entreprises	6 482,6	47,9	2 792,2	20,6	-	-	1 225,3	9,1	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
B. Promotion et transfert de technologie	-	-	6 656,0	76,3	-	-	1 164,1	13,3	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
C. Services financiers ruraux	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
D. Soutien aux organisations de MPE rurales et formation de partenariats	479,9	98,1	-	-	-	-	-	-	-	-	8,0	1,6	1,1	0,2	9,1	1,9	489,0	1,7	289,1	198,7	1,1
E. Gestion du projet																					
1. UCGP	2 525,5	72,9	-	-	-	-	-	-	-	-	593,9	17,1	346,3	10,0	940,2	27,1	3 465,7	11,8	726,9	2 392,5	346,3
2. Bureaux régionaux	693,0	38,8	563,1	31,5	-	-	-	-	-	-	337,0	18,9	193,5	10,8	530,5	29,7	1 786,7	6,1	327,2	1 265,9	193,5
<b>Sous-total</b>	<b>3 218,5</b>	<b>61,3</b>	<b>563,1</b>	<b>10,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>930,9</b>	<b>17,7</b>	<b>539,8</b>	<b>10,3</b>	<b>1 470,7</b>	<b>28,0</b>	<b>5 252,3</b>	<b>17,9</b>	<b>1 054,1</b>	<b>3 658,4</b>	<b>539,8</b>
<b>Total</b>	<b>11 244,9</b>	<b>38,4</b>	<b>10 011,3</b>	<b>34,2</b>	<b>181,2</b>	<b>0,6</b>	<b>2 389,4</b>	<b>8,2</b>	<b>2 891,0</b>	<b>9,9</b>	<b>938,9</b>	<b>3,2</b>	<b>1 617,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5 447,4</b>	<b>18,6</b>	<b>29 274,2</b>	<b>100,0</b>	<b>6 239,6</b>	<b>21 417,1</b>	<b>1 617,5</b>

<sup>a</sup> Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

## **E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes**

31. **Passation des marchés.** Les marchés seront passés par l'UCGP, les bureaux de zone et les CCE conformément à la réglementation du gouvernement et aux directives du FIDA concernant la passation des marchés ou, dans le cas des CCE de la zone méridionale et de tous les CTR, conformément aux directives du FAFD. Étant donné la part élevée de la formation dans le présent projet et son extension géographique, la plupart des achats seront de peu d'importance et l'on fera appel aux fournisseurs locaux. L'UCGP coordonnera et suivra la passation des marchés et groupera en lots les achats de véhicules, machines, équipement et biens s'il convient de le faire et lorsque plusieurs CCE et/ou CTR sont concernés. Les contrats d'un montant supérieur à l'équivalent de 100 000 USD (pour les véhicules et l'équipement spécialisé) seront attribués par voie d'appel d'offres international. Les contrats d'un montant inférieur à 100 000 USD mais supérieur à 20 000 USD (essentiellement les travaux de génie civil) seront attribués par voie d'appel à la concurrence locale ou nationale selon des procédures agréées par le FIDA et le FAFD. Les contrats d'un montant inférieur à 20 000 USD seront attribués à des fournisseurs locaux sur la base de trois devis au moins. Tout contrat d'un montant estimé supérieur à l'équivalent de 50 000 USD, quelle que soit la catégorie de marché, sera soumis à l'examen préalable de l'institution coopérante. Les contrats concernant les services de consultants et les études seront attribués conformément aux directives de l'UNOPS agréées par le Fonds.

32. **Décaissements.** Pour les travaux de génie civil, les machines, les véhicules, le matériel et les services de consultants, des justificatifs complets seront exigés. Les retraits du compte du prêt pourront se faire sur présentation d'états de dépenses pour les catégories de dépenses définies conjointement par le gouvernement, le FIDA et l'institution coopérante. Les justificatifs en seront conservés par le projet et mis à la disposition des missions de supervision et des commissaires aux comptes aux fins d'inspection. Tous les autres retraits du compte du prêt se feront sur présentation de justificatifs complets. Pour faciliter le règlement en temps voulu des travaux, services et fournitures, un compte spécial en dollars des États-Unis sera ouvert et tenu par le Ministère des finances auprès d'une banque commerciale donnant satisfaction au FIDA. Un deuxième compte spécial sera ouvert pour la contribution du FIDA à la ligne de crédit. Le Ministère des finances et le Ministère de l'environnement et des sciences seront signataires conjoints des comptes spéciaux du FIDA. Les décaissements des comptes spéciaux aux comptes du projet se feront conformément aux plans de travail et budgets annuels approuvés et aux états de dépenses. Dès l'entrée en vigueur du prêt et pour autant que les conditions des décaissements soient remplies, le FIDA déposera dans les comptes spéciaux un montant total combiné de 900 000 USD, équivalent à la part des dépenses incombant au FIDA pendant six mois.

33. **Comptabilité et vérification des comptes.** L'UCGP, les bureaux de zone, les CCE et les CTR tiendront des comptes indépendants du projet pour toutes les activités financées par le FIDA. Les systèmes comptables seront examinés et normalisés conformément aux instructions financières du gouvernement et pour satisfaire aux normes internationales acceptables. Les décaissements seront subordonnés à l'acceptation du système comptable par le FIDA et le gouvernement. L'UCGP veillera à ce que les procédures comptables convenues soient pleinement appliquées. Les opérations feront l'objet à tous les niveaux de vérifications des comptes menées conformément aux normes internationales. Les rapports financiers annuels de tous les partenaires d'exécution feront l'objet d'une vérification des comptes par des commissaires aux comptes agréés et indépendants travaillant selon les normes internationales. Les commissaires examineront toutes les dépenses et donneront à leur sujet une opinion distincte. Les états financiers vérifiés seront présentés au plus tard dans les six mois suivant la clôture de l'année budgétaire.

## F. Organisation et gestion

34. **Responsabilité générale.** Le directeur en chef du Ministère de l'environnement et des sciences (voir l'organigramme de l'appendice VI) aura la responsabilité générale de la gestion du projet. Avec le comité de pilotage du projet, il définira l'orientation générale de l'exécution du projet et se tiendra en rapport avec les ministères compétents. Le comité de pilotage orientera la stratégie d'exécution du projet, supervisera la planification du projet et examinera sa progression et son impact. Il comprendra des représentants: i) des principaux départements et organismes de l'administration (CNPI, SIRTAG et Banque du Ghana); ii) du secteur privé (associations professionnelles locales, Association des industries du Ghana et ONG, par exemple); et iii) des AD.

35. **Unité de coordination et de gestion du projet et bureaux de zone.** L'UCGP et deux bureaux de zone (à créer dans les zones septentrionale et méridionale) seront chargés de la gestion courante du projet. L'UCGP sera basée à Kumasi et dotée d'un coordonnateur du projet et de quatre techniciens de haut niveau. Les bureaux de zone auront un coordonnateur zonal et deux techniciens. L'UCGP assurera la gestion opérationnelle du projet, en coordonnera la planification, suivra sa progression et son impact et dirigera l'exécution des activités du projet dans la zone centrale. Elle apportera aussi aux bureaux de zone, aux CCE et aux CTR un soutien technique d'appoint. Après l'achèvement du projet, l'UCGP sera intégrée à la division de planification du Ministère de l'environnement et des sciences où elle continuera d'apporter des services de soutien technique et technologique au secteur des MPE rurales et un soutien d'appoint aux AD concernant les aspects environnementaux de la promotion des entreprises au niveau du district. Le projet accordera une attention spéciale à la valorisation des ressources humaines du projet, en introduisant sans cesse les meilleures méthodes nationales et internationales dans la promotion des MPE.

36. **Comité d'exécution de district (CED).** Un CED sera créé dans chaque district pour faciliter les interventions, notamment la coordination de la planification, l'exécution des activités du projet et la solution des conflits. Il comptera environ 12 membres, dont les chefs de district correspondants, les chefs des unités d'exécution dans le district (CCE et CTR) qui en seront membres de plein droit, deux représentants des clients du projet (parmi lesquels au moins une femme et un représentant des associations professionnelles locales), des représentants du conseil régional et du secteur des entreprises privées, et d'autres membres le cas échéant. Le CED approuvera le plan de travail et budget annuel pour les activités d'exécution du projet dans le district.

37. **Les associations professionnelles locales** collaboreront à l'exécution du projet, tout en étant ses clients. Elles assureront la liaison entre les différents clients du projet, les CCE et les fournisseurs de services aux MPE et seront aussi rattachées aux CTR. En outre, elles aideront à définir les domaines sur lesquels portera la formation et feront connaître les activités du projet à leurs membres et à d'autres clients en puissance.

38. **Autres partenaires du projet.** Outre ses liens étroits avec les AD et les associations professionnelles, le projet entretiendra des relations spéciales avec le CNPI et le SIRTAG. Étant donné leur mandat institutionnel et leur expérience, ces organismes noueront des rapports privilégiés avec les CCE et les CTR et devraient continuer à s'y intéresser lorsque le projet aura pris fin dans le district. Ils recevront un appui pour superviser les CCE et les CTR.

39. **Suivi et évaluation.** Le S&E servira à cerner et corriger les problèmes et à augmenter l'impact par la mise en place de systèmes répondant aux besoins des clients. Le cadre logique servira de base à l'exécution du projet en fonction des résultats et en vue des objectifs. Le projet rationalisera le système de suivi, en le centrant sur l'analyse des principaux indicateurs et en l'élargissant à tous les clients et partenaires d'exécution. La performance du projet sera suivie d'après la perception par les clients de la qualité des services fournis. Le projet adoptera une approche triangulaire de l'évaluation d'impact en utilisant: i) les données recueillies auprès des clients au moyen d'un carnet de bord de

l'apprentissage tenu dans l'entreprise et d'interviews ciblées; ii) des études de référence et de désengagement réalisées par une institution qualifiée, engagée à cette fin; et iii) les enquêtes nationales qui recherchent les indicateurs d'impact à long terme. Un bilan à mi-parcours, prévu pour la quatrième année du projet, fera une évaluation préliminaire du projet, en réorientant le cas échéant ses activités pour atteindre les objectifs et améliorer l'impact sur le groupe cible. Un rapport d'achèvement du projet, centré sur les résultats et impacts vérifiables, sera présenté au terme du projet.

### **G. Justification économique**

40. Le projet fera reculer la pauvreté rurale en créant des revenus supplémentaires par l'expansion de l'emploi et par la diversification des activités rémunératrices déjà pratiquées. Quelque 40 000 clients recevront une formation en commercialisation et gestion pour développer les petites entreprises, environ 30 000 clients recevront une formation de commerçant et quelque 6 000 apprentis et 5 000 maîtres artisans bénéficieront d'une formation technique. Environ 30 000 prêts seront accordés pour fonds de roulement et investissement et 6 000 dons d'un montant équivalent seront fournis aux apprentis à titre de capital de lancement pour le démarrage d'une entreprise. Le projet créera quelque 110 000 emplois nouveaux en huit ans, tout en consolidant 60 000 MPE existantes. Dans l'ensemble, le taux de rentabilité économique est évalué à 15,9% d'après l'expérience fournie par REP-I. On compte qu'à la huitième année du projet, on aura mis en place un secteur de MPE dynamique et rentable, reposant sur les liens techniques et financiers solides créés par le projet, depuis l'échelon local jusqu'au niveau national de décision.

41. Les autres avantages du projet comprennent: i) l'accroissement de la productivité des MPE et de la meilleure qualité de leurs produits, l'élargissement de la gamme de produits et la diversification vers de nouveaux produits et marchés relèveront le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire; ii) la promotion de mesures en faveur des MPE renforcera leur position sur les marchés où elles opèrent et catalysera un soutien plus approprié de la part de l'administration nationale et locale; iii) la fabrication et la réparation de l'outillage agricole et du matériel agro-alimentaire stimuleront l'agriculture et en particulier les petits exploitants; et iv) l'offre de biens de consommation en plus grande quantité et peut-être à un moindre prix profitera aux populations rurales ce qui, grâce à de nouvelles possibilités d'emploi, pourra freiner l'exode rural, voire inverser ce phénomène.

42. Sur le plan institutionnel, le projet incitera fortement les AD à soutenir le développement des entreprises à l'échelon du district. Les CCE seront un instrument novateur pour assurer la liaison avec les entreprises locales en leur fournissant les services de soutien pertinents. Qui plus est, le projet contribuera à renforcer les moyens d'action des MPE. En travaillant avec les associations qui représentent le secteur des MPE locales, on leur donnera un solide élan. Les améliorations structurelles nécessaires pour créer un environnement propice au développement des MPE seront apportées à l'échelon national (en incitant à formuler les politiques pertinentes) et à l'échelon local.

43. **Impact sur la réduction de la pauvreté.** Si l'on tient compte de ses effets multiplicateurs, le projet augmentera probablement les revenus de quelque 250 000 chefs de MPE et de leurs travailleurs, et un nombre encore nettement plus grand de familles en bénéficieront indirectement grâce aux meilleurs services que leur apporteront les capacités nouvellement construites. La création de nouveaux emplois et les revenus produits par les MPE conforteront largement les efforts de lutte contre la pauvreté dans la zone du projet, en améliorant les perspectives de gain, spécialement pour les femmes rurales pauvres et les jeunes sans emploi. Par l'attention qu'il porte à l'inégalité entre les sexes et par sa démarche, le projet aura un fort impact sur les MPE dirigées par des femmes puisqu'elles sont majoritaires parmi les microentrepreneurs ruraux. De plus, il est prouvé que les femmes ont de meilleures capacités d'absorption que les hommes (ainsi, elles sont plus aptes à travailler en groupe, visent à un revenu stable et remboursent les prêts). Les activités du projet auront

un impact plus élevé sur la santé et la nutrition puisque les femmes utilisent, plus que les hommes, les revenus de leur travail indépendant pour améliorer le bien-être du ménage.

### **H. Risques**

44. Le risque majeur réside dans le caractère limité de la demande pour les biens et services produits par les MPE rurales, ce qui influera directement sur leur intérêt pour les services du projet et sur leur désir et leur aptitude à intervenir dans le coût de ces services. Pour atténuer ce risque, le projet fera régulièrement des études de marché afin de s'assurer que les services du projet soient orientés vers les activités économiques qui font l'objet d'une demande suffisante et il encouragera la concertation afin de créer un environnement favorable au développement des MPE rurales. Un autre risque réside dans la fiabilité des associations professionnelles et leur capacité à fournir les services à leurs membres et à défendre leur cause. Pour remédier à ce risque, le projet commencera par améliorer les capacités gestionnaires et techniques des associations et construira ensuite des partenariats avec les associations dont le fonctionnement est transparent. Le troisième risque est que le renforcement des capacités des institutions financières ghanéennes ne suffise pas à répondre à l'attente de ceux qui espèrent recevoir des fonds du prêt, suscitant ainsi un sentiment de frustration chez les clients et les membres du personnel d'exécution. Pour éviter cette situation, le projet fournira en temps voulu des programmes de formation et une assistance technique afin d'accroître la capacité des institutions financières à administrer efficacement les fonds du prêt.

### **I. Impact sur l'environnement**

45. Le projet n'aura pas d'impact majeur sur le milieu physique. En revanche, on compte qu'il améliorera la gestion de l'environnement par la promotion de techniques écologiques. Pour tenir compte des préoccupations environnementales, le projet évaluera, lors de la planification, l'impact probable de ses activités sur l'environnement. Ces préoccupations seront intégrées à tous les programmes de formation, surtout aux cours techniques. Dans le cadre des activités de promotion technologique, le projet veillera tout particulièrement à ce que les techniques et l'équipement de production mis au point et diffusés soient sans danger pour l'environnement. Il organisera aussi des ateliers où l'on parlera de l'environnement et de la prévention des accidents et des maladies professionnelles.

### **J. Aspects novateurs**

46. Le projet aura un certain nombre de caractéristiques novatrices, comme suit: i) il mettra en place un mécanisme pour élargir les activités de REP-I par une concertation intensive (GT-DM) et des partenariats; ii) il établira une passerelle entre la politique de décentralisation du gouvernement et les mécanismes d'apport des services du projet; iii) il renforcera autant que possible les associations professionnelles traditionnelles ainsi que leur capital social et leurs savoirs; et iv) il réalisera les activités financées par le projet avec souplesse et en fonction de la demande, en répondant aux initiatives et besoins des clients. Le projet encouragera aussi les innovations en matière de soutien à la formation par l'apprentissage et l'apport d'un capital de lancement pour que les apprentis puissent fonder leur propre entreprise. Une autre caractéristique est l'emploi catalytique des ressources du FIDA pour réunir une masse critique de fonds auprès de l'administration locale et centrale, d'autres partenaires de développement et des clients. Par ailleurs, les grands axes du soutien du FIDA sont conformes à son cadre stratégique et insistent sur la durabilité et l'autonomisation des ruraux pauvres, des femmes en particulier, afin de faciliter leur accès aux ressources, aux infrastructures et aux services et d'en améliorer la gestion. Le cadre a forgé des liaisons durables qui continueront lorsque le financement extérieur aura pris fin.

### **TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ**

47. Un accord de prêt entre la République du Ghana et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le prêt proposé sera consenti à l'emprunteur. Un résumé des garanties supplémentaires importantes incluses dans l'accord de prêt négocié est joint en annexe.

48. La République du Ghana est habilitée, en vertu de ses lois, à contracter un emprunt auprès du FIDA.

49. Il m'est acquis que le prêt proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA.

### **QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION**

50. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le prêt proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE que le Fonds fera à la République du Ghana un prêt en diverses monnaies d'un montant équivalant à huit millions cinq cent mille droits de tirage spéciaux (8 500 000 DTS) venant à échéance le 1<sup>er</sup> mai 2042 et avant cette date. Ce prêt sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an et sera régi par toutes autres modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Lennart Båge



## **RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ**

(Négociations de prêt conclues le 24 juillet 2002)

1. Le Gouvernement de la République du Ghana (le Gouvernement) veille à ce que le Ministère de l'environnement et des sciences (l'agent principal du projet) ouvre et maintienne auprès d'une banque agréée par le FIDA un compte courant libellé en cedis ghanéens (le compte du projet) pour les opérations du projet. Le coordonnateur du projet et le comptable du projet sont les signataires autorisés du compte du projet et leurs deux signatures autorisées sont exigées pour tout retrait de ce compte.
2. Le Gouvernement fait en sorte que chaque bureau de zone ouvre et maintienne auprès d'une banque agréée par le FIDA un compte courant libellé en cedis pour les opérations du projet dans la zone de son ressort (les comptes de zone). Le coordonnateur de zone et l'adjoint chargé des comptes de zone de chacun des bureaux de zone sont les signataires autorisés du compte de la zone de leur ressort et leurs deux signatures autorisées sont exigées pour tout retrait de ce compte.
3. Le Gouvernement fait en sorte que chaque AD ouvre et maintienne un compte courant libellé en cedis auprès d'une banque agréée par le FIDA pour les opérations du projet réalisées par les CCE (les comptes de CCE). Le chef de chaque CCE, le directeur chargé de la coordination dans le district et l'administrateur chargé des finances dans le district considéré sont les signataires autorisés de chaque compte de CCE et deux signatures autorisées, dont l'une est celle du chef du CCE, sont exigées pour tout retrait du compte.
4. Le Gouvernement met à la disposition de l'agent principal du projet pendant la période d'exécution du projet des fonds de contrepartie prélevés sur ses propres ressources d'un montant global équivalant à environ 2,48 millions de USD, conformément à chaque plan de travail et budget. Les fonds de contrepartie du Gouvernement serviront à payer les salaires et indemnités ainsi que les dépenses de fonctionnement et d'entretien des véhicules et bureaux, hors taxes. À cet effet, le Gouvernement procède pour chaque exercice budgétaire à des allocations budgétaires d'un montant égal aux fonds de contrepartie prévus dans le plan de travail et budget relatif à l'année pertinente et met chaque trimestre ces allocations à la disposition de l'agent principal du projet en déposant le montant correspondant sur le compte du projet.
5. Le Gouvernement s'assure que l'UCGP est intégrée à la division de planification de l'agent principal du projet après l'achèvement du projet afin de garantir la continuité des services de soutien technique et technologique au secteur des petites entreprises et microentreprises rurales (MPE) ainsi que de l'appui aux AD en ce qui concerne l'aspect environnemental de la promotion du développement des entreprises à l'échelon du district.
6. Le Gouvernement veille à ce que les considérations relatives à l'équité entre les sexes fassent partie intégrante de toutes les activités du projet durant son exécution. La promotion de la femme sera inscrite dans toutes les activités du projet et le déséquilibre entre les sexes constaté dans la gestion de la première phase du projet (REP-I) sera redressé. Le personnel et les partenaires du projet seront sensibilisés à tous les niveaux à la problématique hommes-femmes et seront initiés à la planification et la mise en œuvre d'activités s'y rapportant. C'est l'un des principaux domaines pour lesquels l'UCGP désignera un responsable technique, de préférence une femme. Le Gouvernement s'assure que chaque CED comprenne un représentant du Ministère de la femme et de l'enfance et qu'à défaut il désigne un agent chargé de faire en sorte que la question de la promotion de la femme soit inscrite dans les activités du projet à l'échelon du district et du sous-district. Dans le recrutement du personnel

nouveau et des consultants, on accordera une attention spéciale aux candidats ayant fait montre de leur capacité à assurer convenablement l'intégration des questions d'équité entre les sexes; en outre toutes les propositions et offres de services de consultants doivent inclure une stratégie visant à traiter la problématique hommes-femmes. Par ailleurs, la préférence sera donnée aux femmes et aux jeunes dans la participation aux séminaires d'orientation sur l'entrepreneuriat au titre de la composante services de développement des entreprises.

7. Le Gouvernement veille à ce que l'examen à mi-parcours porte sur les aspects suivants: performance du CNPI et du SIRTAG au titre du projet, et programme pilote d'alphabétisation et d'initiation au calcul institué au titre de la composante services de développement des entreprises pour déterminer s'il convient de poursuivre ces activités.

8. Étant donné que le projet est fortement axé sur la demande et s'efforcera de répondre à des besoins reconnus, le Gouvernement veillera à ce que la fonction S&E du projet serve d'instrument de gestion en vue de déceler les problèmes, de les corriger et de renforcer l'impact en développant des systèmes plus adaptés aux besoins des clients. Le responsable du S&E à l'UCGP sera chargé du S&E de l'exécution du projet à l'échelon national. À l'échelon local, les CCE, les CTR et les institutions financières ghanéennes participantes auront pour tâche de rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de l'exécution à l'UCGP (ou aux bureaux de zone, le cas échéant). Le département des opérations bancaires et de la supervision à la Banque du Ghana assurera la supervision et le suivi des institutions financières. Dans la mesure du possible, le projet utilisera les systèmes et modèles de comptes rendus bancaires existants pour les données concernant les bénéficiaires/clients du projet. Les institutions financières transmettront directement les renseignements convenus sur les clients aux bureaux de zone, qui mettront à jour le système de gestion de l'information du projet et transmettront les informations bancaires au CCE compétent.

9. Le Gouvernement veille à ce que: a) les bénéficiaires/clients du projet participant aux stages de formation contribuent aux cours soit en espèces soit en matériel; et b) les services de formation et de soutien du projet soient ouverts à tous ceux du groupe cible qui satisfont aux critères énoncés dans le manuel d'exécution du projet.

10. Le Gouvernement fait en sorte que le projet travaille avec les associations professionnelles locales qui fonctionnent bien et offrent à leurs membres des processus transparents pour la participation aux interventions du projet.

11. Le Gouvernement exonère de taxes l'importation, l'achat et la fourniture de tous les biens et services financés par le prêt du FIDA. À cette fin, le Gouvernement émettra des certificats d'exonération de taxes et/ou inscrira au budget des crédits annuels pour ces taxes, selon qu'il conviendra, lesquels figureront dans les plans de travail et budgets annuels.

12. La condition suivante est spécifiée comme condition préalable au décaissement de fonds provenant du compte du projet en faveur du compte d'un CCE:

Aucun décaissement ne sera effectué avant que le CED du district concerné n'ait été établi et que l'AD n'ait conclu avec le projet un mémorandum d'accord tel que décrit dans l'accord de prêt.

13. La condition suivante est spécifiée comme condition préalable au décaissement des fonds destinés aux dépenses liées au crédit complémentaire:

Aucun décaissement ne sera effectué avant qu'un exemplaire de l'accord subsidiaire signé par la Banque du Ghana, établi par le Gouvernement conformément à l'accord de prêt, ait été remis au FIDA, que la signature et l'exécution de cet accord par le Gouvernement et la Banque du Ghana



aient été autorisées et ratifiées par toutes les instances institutionnelles, administratives et gouvernementales requises, et que toutes les conditions préalables à son entrée en vigueur aient été remplies.

14. Les conditions suivantes sont spécifiées comme conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'accord de prêt:

- a) un comité de pilotage du projet a été établi;
- b) l'UCGP a été établie et le coordonnateur du projet, le comptable du projet et le responsable du S&E au sein de l'UCGP ont été nommés;
- c) le FIDA a reçu la preuve écrite que le Gouvernement a mis tous les actifs du REP-I à la disposition du projet, y compris le solde des avoirs du fonds pour le développement des entreprises rurales établi et utilisé dans le cadre du REP-I;
- d) le FIDA a reçu du Gouvernement une lettre confirmant qu'il a entamé un processus visant à élaborer une politique et une stratégie pour les MPE et que le groupe de travail sur le développement des microentreprises, patronné par le REP-I, est associé à ce travail. Cette lettre doit également indiquer le calendrier et les autres dispositions d'ordre pratique concernant l'élaboration de cette politique et de cette stratégie;
- e) le Gouvernement a ouvert les comptes spéciaux;
- f) l'agent principal du projet a ouvert le compte du projet;
- g) le Gouvernement a déposé sur le compte du projet un montant initial représentant au moins 25% des fonds de contrepartie pour la première année du projet;
- h) un projet de plan de travail et budget, incluant toutes les activités du projet et leur financement, a été soumis au FIDA pour approbation;
- i) la version provisoire du manuel d'exécution du projet a été approuvée par le FIDA;
- j) l'agent principal a établi pour le projet un système comptable acceptable pour le FIDA;
- k) l'accord de prêt a été signé et sa signature comme son exécution par le Gouvernement ont été autorisées et ratifiées par toutes les instances administratives et gouvernementales requises;
- l) un avis juridique favorable, émis par le Procureur général du Gouvernement ou par toute autre autorité judiciaire agréée par le FIDA, et acceptable tant en la forme que sur le fond, a été remis par le Gouvernement au FIDA.



APPENDIX I

COUNTRY DATA

GHANA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2000 1/</b>	228	<b>GNI per capita (USD) 2000 1/</b>	350
<b>Total population (million) 2000 1/</b>	19.2	<b>GNP per capita growth (annual %) 2000 1/</b>	1.2
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2000 1/</b>	84	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2000 1/</b>	25.2
<b>Local currency</b>	Cedi (GHC)	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	GHC 7 787
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
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/ 1980-90	3.0
Crude death rate (per thousand people) 2000 1/	10 a/	1990-99	4.3
Infant mortality rate (per thousand live births) 2000 1/	57 a/	Sectoral distribution of GDP 2000 1/	
Life expectancy at birth (years) 2000 1/	58 a/	% agriculture	35
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	4.1	% industry	8
Poor as % of total rural population 2/	34	% manufacturing	9
Total labour force (million) 2000 1/	9.1	% services	56
Female labour force as % of total 2000 1/	51	Consumption 2000 1/	
<b>Education</b>		General government final consumption expenditure (as % of GDP)	10
School enrolment, primary (% gross) 2000 1/	n.a.	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	75
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2000 1/	29	Gross domestic savings (as % of GDP)	15
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 611	Merchandise exports 2000 1/	1 400
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2000 1/	26 a/	Merchandise imports 2000 1/	2 400
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2000 1/	25 a/	Balance of merchandise trade	-1 000
<b>Health</b>		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 2000 1/	4.7	before official transfers 1999 1/	-1 386
Physicians (per thousand people) 1999 1/	n.a.	after official transfers 1999 1/	-766
Population using improved water sources (%) 1999 4/	64	Foreign direct investment, net 1999 1/	n.a.
Population with access to essential drugs (%) 1999 4/	44	<b>Government Finance</b>	
Population using adequate sanitation facilities (%) 1999 4/	63	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 1999 1/	n.a.
<b>Agriculture and Food</b>		Total expenditure (% of GDP) 1999 1/	n.a.
Food imports (% of merchandise imports) 1999 1/	12	Total external debt (USD million) 1999 1/	6 928
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1998 1/	42	Present value of debt (as % of GNI) 1999 1/	66
Food production index (1989-91=100) 2000 1/	166.5	Total debt service (% of exports of goods and services) 1999 1/	19.9
Cereal yield (kg per ha) 2000 1/	1 292	Lending interest rate (%) 2000 1/	n.a.
<b>Land Use</b>		Deposit interest rate (%) 2000 1/	28.6
Arable land as % of land area 1998 1/	15.8		
Forest area (km <sup>2</sup> 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 Loan/Grant Amount	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
<b>Goal</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increased income</li> <li>2. Reduction in un(under)-employment rates (particularly of youth)</li> <li>3. Sustained increase in the percentage of children enrolled in school</li> <li>4. Reduction in the prevalence of child malnutrition</li> </ol>	Ministry of Education/District Assembly (DA) Ministry of Health/DA Labour market surveys (MAESW) Demographic and Health Surveys (DHSs) Census and statistics on MDGs	
<b>Objective</b>			
Competitive rural microenterprise sector established in participating districts, supported by relevant, good-quality, easily accessible and sustainable services.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number of businesses established by project (by type and gender of owner) reporting sustained profits, two years after 'exit'</li> <li>2. Number of businesses supported by project (by type and gender of owner) that have added employees (number), two years after 'exit'</li> <li>3. Number of BACs operating two years after 'exit'</li> <li>4. Increase in inter-district (and inter-region) Trading of MSE goods</li> </ol>	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) <i>Mitigation: Project builds on decentralization efforts and the Government's economic reforms</i>  Services provided are unsustainable <i>Mitigation: Gradual introduction of fees for all services provided and capacity-building of local partners</i>
<b>Outputs</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Number and type of issues forwarded by WG-ME for consideration by regulatory/legislative bodies</li> <li>1.2. Number of DA development plans that include activities to stimulate MSE sector.</li> <li>1.3. Rural ME development strategy paper completed by PY 2</li> </ol>	WG-ME minutes BAC reports DA plans	Workload and/or institutional interests of local, national and international stakeholders hamper cooperation <i>Mitigation: Well-planned short meetings and well-focused interventions proposed</i>

3



Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<i>Outputs</i>			
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 <b>Mitigation:</b> <i>Staff training, technical assistance and capacity-building.</i>
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 <b>Mitigation:</b> <i>capacity-building</i>
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. <b>Mitigation:</b> <i>Marketing specialist at BAC responsible for developing new markets for MSE products/services</i>
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 <b>Mitigation:</b> <i>Promotion of group-secured loans, close relations with RFSP and GTZ involved in institution building of the financial institutions</i>
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
<b>Outputs</b>			
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 <b>Mitigation:</b> <i>phased project expansion</i>  Project partners, especially DAs, are inhibited by institutional inertia and/or other priorities <b>Mitigation:</b> <i>intensive communication promoted by PCMU; capacity-building.</i>
<b>Activities</b>			
<b>Inputs</b>			
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		Total	Physical Contingencies	
					Project Coordination and Monitoring Unit	Zonal Management and Monitoring Offices		%	Amount
<b>I. Investment Costs</b>									
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
<b>D. Technical assistance</b>									
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	-	-
<b>Subtotal</b>	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	-	-
<b>F. Training and Workshops</b>									
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
<b>Subtotal</b>	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	-	-
<b>Total Investment Costs</b>	8 020.7	7 066.8	941.7	419.7	2 148.5	1 081.3	19 678.7	3.7	724.4
<b>II. Recurrent Costs</b>									
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
<b>C. Other Operating Costs</b>									
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
<b>Subtotal Other Operating Costs</b>	1 402.3	373.8	36.6	27.2	419.5	332.5	2 591.9	4.6	118.2
<b>Total Recurrent Costs</b>	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				ARB				District				Govt. Ghana (Budget)		Govt. of Ghana (Taxes)		Total		Local	Duties		
	Amount	%	Amount	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amount	%	Exch.	Taxes)	and	
<b>I. Investment Costs</b>																								
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		
<b>D. Technical Assistance</b>																								
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	-		
<b>Subtotal</b>	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	-		
<b>F. Training and Workshops</b>																								
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	-		
<b>Subtotal</b>	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	-		
<b>Total Investment Costs</b>	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	
<b>II. Recurrent Costs</b>																								
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	
<b>C. Other Operating Costs</b>																								
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	
<b>Subtotal</b>	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	
<b>Total Recurrent Costs</b>	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	

7





## 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 will be *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 preliminary 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

