



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 77º período de sesiones
Roma, 10 y 11 de diciembre de 2002

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

REPÚBLICA DE DJIBOUTI

PARA EL

**PROYECTO DE DESARROLLO DE LA MICROFINANCIACIÓN
Y LAS MICROEMPRESAS**

ÍNDICE

	Página
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO	iv
RESUMEN DEL PRÉSTAMO	v
SINOPSIS DEL PROYECTO	vi
PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Lecciones aprendidas de la experiencia anterior del FIDA	2
C. Estrategia de colaboración del FIDA con Djibouti	3
PARTE II – EL PROYECTO	5
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	5
B. Objetivos y alcance	6
C. Componentes	6
D. Costos y financiación	7
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	9
F. Organización y administración	9
G. Justificación económica	10
H. Riesgos	11
I. Impacto ambiental	12
J. Características innovadoras	12
PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	12
PARTE IV – RECOMENDACIÓN	13
 ANEXO	
RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO	 15



APÉNDICES

	Página
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD FINANCING (FINANCIACIÓN ANTERIOR DEL FIDA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. SUMMARY COST AND FINANCING TABLES (CUADROS RECAPITULATIVOS DE LOS COSTOS Y LA FINANCIACIÓN)	6
V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT (ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)	8

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Franco de Djibouti (DJF)
USD 1,00	=	DJF 177,721
DJF 1,00	=	USD 0,005627

PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AAC	Asociación de ahorro y crédito
ANCEC	<i>Association nationale des caisses d'épargne et de crédit</i> (Asociación Nacional de Cajas de Ahorro y Crédito)
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CCP	Comité de Coordinación del Proyecto
FADES	Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social
FSD	<i>Fond social de développement</i> (Fondo Social de Desarrollo)
GNT	Grupo nacional de trabajo para la elaboración de una estrategia de microfinanciación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PTPA	Plan de trabajo y presupuesto anuales
SyE	Seguimiento y evaluación
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE DJIBOUTI

Ejercicio fiscal

1° enero – 31 diciembre

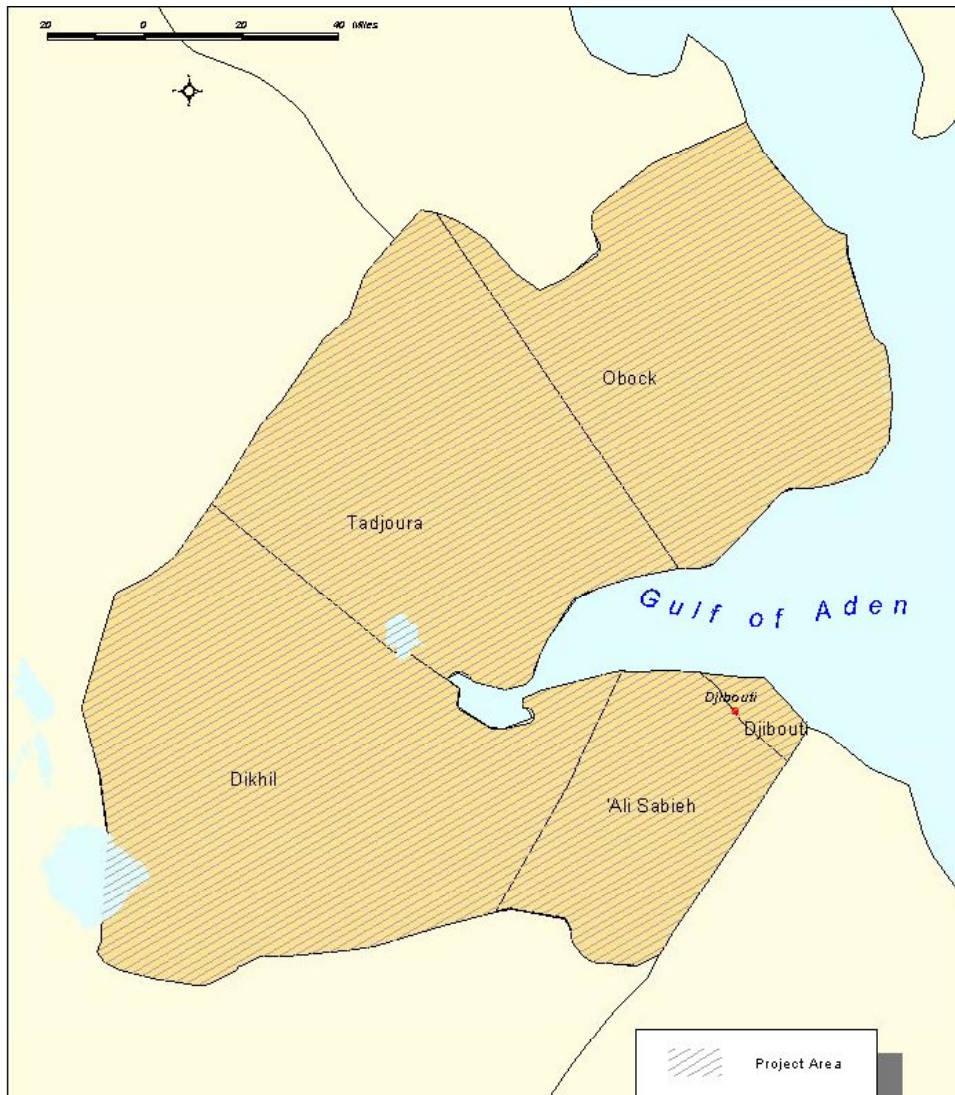


MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO



REPUBLIC OF DJIBOUTI

MICROFINANCE AND MICROENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECT



Source: IFAD

Fuente: FIDA.

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él, ni acerca de las autoridades competentes.

REPÚBLICA DE DJIBOUTI

PROYECTO DE DESARROLLO DE LA MICROFINANCIACIÓN Y LAS MICROEMPRESAS

RESUMEN DEL PRÉSTAMO

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	República de Djibouti
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Agricultura
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	USD 3,94 millones
CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	DEG 2,75 millones (equivalentes a USD 3,59 millones, aproximadamente)
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual.
COFINANCIADOR:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (pendiente de confirmación)
CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:	0,10 millones
CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:	Donación
CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:	USD 0,08 millones
CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:	USD 0,80 millones
INSTITUCIÓN EVALUADORA:	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS)

SINOPSIS DEL PROYECTO

¿Quiénes son los beneficiarios? El grupo-objetivo está integrado aproximadamente por 200 000 personas, que representan en torno a una tercera parte de la población nacional, o sea unos 30 000 hogares. Se trata aproximadamente de 150 000 personas que viven en las zonas rurales, más 50 000 en las zonas periurbanas y urbanas de la capital. Unos 8 000 hogares de Djibouti se beneficiarán directamente del proyecto al acceder a unos servicios financieros mejorados y fiables, bien como miembros de asociaciones de ahorro y crédito (AAC), bien mediante la asistencia no financiera a las microempresas.

¿Por qué son pobres? La pobreza de los hogares potencialmente beneficiarios es imputable a: i) los efectos de los prolongados disturbios políticos y sociales que ha padecido el país; ii) una base reducida de recursos; iii) la falta de acceso a unos servicios financieros fiables, esenciales para aumentar progresivamente y diversificar las oportunidades de generación de ingresos; iv) la frecuencia e intensidad de los períodos de sequía para unos sistemas agrícolas de secano predominantemente de bajos insumos y escasa productividad; v) las pocas oportunidades de vender en el mercado y comercializar los productos agrícolas elaborados en el país; y vi) la falta de acceso a una infraestructura rural y social esencial. Esta situación se ve agravada por el descenso de los niveles de empleo en la capital, ya que, hasta ahora, el empleo urbano y las remesas de fondos a las zonas rurales habían constituido siempre una estrategia fundamental de supervivencia para los hogares rurales. El empeoramiento de la situación económica nacional se ha acentuado aún más a raíz de la reducción de la base militar francesa y del ambicioso programa de ajuste estructural negociado con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en curso de ejecución.

¿Qué hará el proyecto por ellos? El proyecto mejorará el acceso de los beneficiarios a unos recursos financieros regulares y fiables, de modo que, entre otras cosas, puedan adoptar tecnologías mejoradas y realizar una gama más amplia de actividades generadoras de ingresos en las zonas rurales, periurbanas y urbanas, con el consiguiente aumento de los ingresos de sus hogares. Actualmente, los beneficiarios no tienen acceso a ningún tipo de servicios financieros, debido a su incapacidad de cumplir los requisitos impuestos por el sector financiero formal. Las mujeres podrán participar en las AAC, lo que les permitirá emprender y/o potenciar unas actividades mercantiles y comerciales que, de lo contrario, no estarían a su alcance, debido a la falta de capital de explotación. El aumento de los ingresos y la prestación de servicios de ahorro permitirán a los beneficiarios hacer frente en mejores condiciones a las crisis externas y les ayudará a dedicarse a actividades económicas sostenibles, para afrontar y reducir su pobreza. Este efecto se verá potenciado gracias a la asistencia del proyecto a la elaboración y adopción de una estrategia nacional de microfinanciación y del correspondiente marco jurídico, que será el primero de este tipo en el país.

¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto? Como requisito previo a su acceso a los servicios financieros, los beneficiarios deberán agruparse y hacerse miembros de las AAC. El proyecto apoyará, con la asistencia técnica y financiera precisa, la creación y el desarrollo de una red de AAC administradas por las comunidades locales, con miras a generar confianza y crear/reforzar una cultura de disciplina crediticia. La propia estructura de las AAC, que serán autosuficientes, de base comunitaria, propiedad de sus miembros y administradas por ellos, como propone el proyecto, aumentará la capacidad de los beneficiarios de participar en la selección y aprobación de las solicitudes de crédito.

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA A LA
JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA
REPÚBLICA DE DJIBOUTI
PARA EL
PROYECTO DE DESARROLLO DE LA MICROFINANCIACIÓN
Y LAS MICROEMPRESAS**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República de Djibouti, por la cantidad de DEG 2,75 millones (equivalentes a USD 3,59 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, y será administrado por la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) en calidad de institución cooperante del FIDA.

**PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y
LA ESTRATEGIA DEL FIDA¹**

A. La economía y el sector agrícola

1. La República de Djibouti está situada en el extremo meridional del Mar Rojo y tiene una superficie de 23 000 km². El país ocupa una posición estratégica en el Cuerno de África y presta servicios portuarios y de transporte a Etiopía y Somalia septentrional. Djibouti es predominantemente urbana: aproximadamente el 80% de su población total, de unas 650 000 personas, vive en la capital. Hay tres grupos étnicos en el país: oficialmente, la mitad de la población es de la etnia somalí (*issa*), algo menos de la mitad es *afar* y el resto lo constituye una pequeña minoría árabe. El norte está habitado por los *afar*, mientras los *issa* viven predominantemente en la parte meridional del país.

2. El país se está recuperando todavía de un período (1991-1994) de grave guerra civil, de motivación étnica, que no se zanjó hasta 2001, tras la firma de la última serie de acuerdos de paz con los grupos de la oposición. El conflicto bélico provocó numerosas pérdidas de vidas, ganado e infraestructuras económicas y sociales. Ante este dramático telón de fondo, las condiciones de vida de los pobres están empeorando y hay importantes bolsas de pobreza extrema en todo el país, con una incidencia siete veces mayor en las zonas rurales que en la capital.

3. La economía de Djibouti depende esencialmente de los servicios –que representaron aproximadamente el 84% del producto interno bruto (PIB) en 1999–, centrados en el puerto franco internacional, el ferrocarril Djibouti-Addis Abeba y la prestación de servicios a la base militar francesa. El país tiene reservas minerales y la agricultura está muy limitada por la escasez tanto de tierras de labranza como de agua. La industria es casi inexistente. Pese a la presencia de una zona de libre comercio y de un marco legislativo liberal para las inversiones, casi todos los bienes de consumo se importan, por lo que Djibouti depende en gran medida de la ayuda exterior; sus principales donantes son Arabia Saudita y Francia (que le presta un apoyo presupuestario significativo). Actualmente se está ejecutando un amplio programa de ajuste estructural negociado con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

¹ Para más información, véase el apéndice I.



4. En 1998, el Banco Mundial clasificó a Djibouti como país de bajos ingresos, con un producto nacional bruto per cápita de USD 550. Sin embargo, las condiciones de vida implícitas en esta cifra están falseadas por el elevado costo de muchos bienes importados y la existencia de una comunidad expatriada numerosa y bien remunerada.

5. El país únicamente produce alrededor del 3% de los alimentos que necesita y sólo el 10% de las frutas y hortalizas consumidas son de producción nacional. Las actividades agrícolas se limitan a las zonas de riego (unas 1 000 ha), donde los agricultores cultivan pequeñas fincas cuyas dimensiones oscilan entre 0,5 y 1 ha. Esas fincas producen varias frutas y hortalizas (mangos, guayabas, naranjas, tomates, cebollas) cultivadas principalmente con fines de consumo o subsistencia. El sector agrícola está muy limitado por la falta de agua, una pluviosidad baja e imprevisible y la escasez de tierras de labranza. Pese a algunas mejoras registradas, los dos sistemas tradicionales de producción agropecuaria, es decir, el pastoreo y la producción en los oasis, han alcanzado sus límites naturales. El sistema pastoril seminómada sigue basándose en la cría de ganado para la subsistencia y, en los años de bonanza, para la obtención de ingresos de la venta de los excedentes de leche, mantequilla o carne. En el país hay aproximadamente 600 000 cabras, 400 000 ovejas, 50 000 cabezas de ganado vacuno y 40 000 camellos. La industria pesquera es completamente artesanal y representa una pequeña fracción del mercado de trabajo. La demanda limitada, lo elevado de los costos de explotación y la falta de mercados de exportación han contribuido al declive del subsector pesquero, que ya no cumple sus objetivos en términos de capturas mensuales.

6. El subsector microempresarial ofrece un gran potencial para la mitigación de la pobreza, pero actualmente está insuficientemente desarrollado. Hoy en día consiste básicamente en el comercio en pequeña escala de productos agrícolas, bienes de consumo o ropa de segunda mano, y la mayoría de los artículos comercializados proceden de Etiopía o el Yemen. Las mujeres se dedican a actividades artesanales como la fabricación de cestas, la costura y la confección, y a actividades generales que no requieren grandes inversiones iniciales; los hombres tradicionalmente son albañiles, electricistas, mecánicos y carpinteros, pero a menudo carecen de las herramientas y el equipo básicos.

7. El subsector microempresarial adolece de numerosas limitaciones: unos costos de producción elevados a causa de los altos costos de la mano de obra y de las materias primas importadas; un mercado nacional pequeño y un poder adquisitivo reducido; un escaso potencial de exportación; una competitividad lastrada por el valor del franco de Djibouti; unos canales de comercialización desorganizados o inexistentes para los productos agrícolas y las demás mercancías; y unos recursos financieros escasos.

B. Lecciones aprendidas de la experiencia anterior del FIDA

8. Pese a la reducida dimensión de la cartera de proyectos del Fondo en Djibouti, se han sacado varias lecciones útiles y pertinentes para orientar el diseño de los proyectos en el futuro. Esas lecciones se han resumido en las tres grandes cuestiones siguientes, que habrán de tenerse en cuenta en el futuro diseño y ejecución de los proyectos:

- **Gestión de la cartera.** Los problemas administrativos y la reducida capacidad de gestión han provocado retrasos en el pago y la ejecución de los proyectos anteriores. Para facilitar la ejecución de los proyectos son necesarios unos mecanismos, modalidades y procedimientos apropiados de canalización y administración de los fondos, que hagan participar a las asociaciones beneficiarias y a los organismos autónomos, así como la creación de unidades autónomas de administración de los proyectos.
- **Limitaciones de los recursos institucionales y humanos.** Djibouti se caracteriza por una infraestructura social rudimentaria, pocos funcionarios nacionales calificados y una capacidad institucional limitada. Eso quiere decir que los proyectos de desarrollo rural en

este país deben ser de dimensiones y alcance reducidos, con un pequeño número de actividades muy centradas que se basen en los conocimientos especializados y las capacidades locales, con el apoyo de la asistencia técnica internacional.

- **Participación de los grupos y los beneficiarios.** La movilización de los beneficiarios y su participación han permitido alcanzar resultados inmejorables en las zonas del país donde la población pertenece a un grupo homogéneo y cohesionado. Por lo tanto, los proyectos del FIDA deberían tomar como punto de partida las organizaciones populares existentes, teniendo en cuenta el grado de cohesión social y la buena disposición, motivación y capacidad de gestión de los beneficiarios. Así pues, los proyectos deberían tener como finalidad reforzar los enfoques participativos de desarrollo comunitario y potenciar la capacidad local.

C. Estrategia de colaboración del FIDA con Djibouti

Política de Djibouti para la erradicación de la pobreza

9. Los objetivos generales del Gobierno para el sector rural son: reducir la dependencia alimentaria; mejorar los ingresos y las condiciones de vida; facilitar el acceso al crédito para financiar actividades generadoras de ingresos; una mayor integración del sector rural en la economía nacional; y la descentralización de las decisiones. La estrategia gubernamental de mitigación de la pobreza presenta varios aspectos, entre los que cabe destacar una reforma de la política económica a fin de fomentar un crecimiento con uso intensivo de mano de obra; la eliminación de la preferencia dada a las zonas urbanas en el gasto público, con la atribución de una mayor proporción de infraestructura, incluida la infraestructura comunitaria de agua potable y saneamiento, y de servicios de salud y educación que beneficien a los pobres; la atención prioritaria a los barrios pobres y las zonas rurales; la eliminación de las subvenciones que benefician sobre todo a los grupos de mayores ingresos; la inversión en recursos humanos (enseñanza básica, especialmente para las mujeres; atención sanitaria básica de prevención; redes de seguridad social); y la generación de empleo (reforma normativa para reducir el dualismo en el mercado de trabajo; fomento de la formación profesional, el trabajo autónomo y el sector informal urbano; actividades no agrícolas generadoras de ingresos; microfinanciación).

Actividades de erradicación de la pobreza de los demás donantes principales

10. Con la excepción del Programa especial para la seguridad alimentaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que se centra en aumentar la producción de alimentos y la productividad mediante la introducción de tecnologías nuevas y mejoradas, la ayuda exterior a Djibouti se dirige principalmente a las zonas urbanas. Francia es el país que más contribuye a los esfuerzos de desarrollo de Djibouti, y sus gastos anuales globales se sitúan en torno a los USD 30 millones. Las prioridades fijadas por el Organismo Francés de Cooperación y el Organismo Francés de Desarrollo son la educación, la salud y el estado de derecho. La participación en la agricultura es relativamente modesta, siendo la principal medida en este sector un proyecto de desarrollo de la agricultura de los oasis y el cultivo de la palmera. El Banco Mundial está financiando un programa para la creación de un fondo social de USD 14,8 millones para apoyar la rehabilitación y el desarrollo de la infraestructura, el desarrollo comunitario y el aumento de la capacidad, principalmente en la capital. El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) está ejecutando un programa de reducción de la pobreza de USD 10 millones, que prevé el apoyo al desarrollo de la infraestructura social, el aumento de la capacidad y la concesión de microcréditos; este último componente se dirige específicamente a las mujeres de zonas urbanas mediante un sistema de responsabilidad mancomunada y solidaria inspirado en las actividades del Banco Grameen. El BAfD está financiando también varias instalaciones de puertos marítimos y asistencia técnica a los



pescadores. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha puesto en marcha un programa para la rehabilitación de las zonas afectadas por la guerra, que se centra en la rehabilitación de la infraestructura y el aumento de la capacidad, mientras que la Comisión Europea ha aprobado recientemente un programa por un total de 2 millones de euros centrado en la rehabilitación de la infraestructura hídrica y de saneamiento.

Estrategia del FIDA en Djibouti

11. Dentro del contexto global del marco estratégico del FIDA para Djibouti, el elemento determinante del diseño y la concepción de proyectos se centrará en aumentar la capacidad de los pobres diversificando sus sistemas de subsistencia y sus fuentes de ingresos, mediante el fomento y la financiación de actividades no agrícolas generadoras de ingresos alternativas e innovadoras, mejorando su acceso a los recursos financieros y creando una infraestructura financiera rural. La creación de servicios financieros comunitarios y sostenibles será el elemento clave para impulsar el desarrollo y la reducción de la pobreza, porque la gran mayoría de la población no tiene en absoluto acceso a ningún tipo de servicio financiero y los sectores formal e informal no pueden o no quieren financiar actividades generadoras de ingresos.

Justificación del proyecto

12. Tanto la estrategia del Gobierno como la del FIDA reconocen que, para la mayoría de los hogares, la falta de acceso a los servicios financieros es una limitación clave para aumentar la producción, la productividad y los ingresos. También impide la intensificación y diversificación de las actividades generadoras de ingresos y la comercialización de sus productos. Actualmente, la demanda de servicios financieros supera con creces la oferta, que se limita a la concesión de microcréditos. El acceso al ahorro y al crédito por parte de los hogares pobres es crucial para una reducción ininterrumpida de la pobreza, ya que permite a las familias aumentar su base de activos al revelar oportunidades de diversificación y generación de ingresos no aprovechadas hasta entonces. En particular, los hogares pobres que pueden acceder a servicios financieros son más capaces de afrontar crisis externas como la enfermedad, la sequía y el desempleo. También pueden acceder a servicios socioeconómicos básicos y están mejor preparados para ampliar sus actividades económicas. En especial, las mujeres han dado muestras de su capacidad de crear actividades generadoras de ingresos en pequeña escala (sobre todo de índole comercial) que les habrían estado vedadas de no tener acceso al capital de explotación.

13. Actualmente, ninguna organización ni institución del país está en condiciones de satisfacer esas necesidades de manera sostenible. Las actividades actuales se centran en las operaciones de microcrédito y no ofrecen servicios de ahorro. Los sistemas informales (como las redes de *tontines* exclusivamente para mujeres) funcionan bien, pero son de alcance y dimensiones limitados y no pueden satisfacer las necesidades de los pobres.

14. Es manifiesto que existe una demanda de servicios financieros comunitarios. Ante la fuerte cohesión social y la solidaridad que existe en las comunidades rurales, además de los hábitos de ahorro que revelan las *tontines*, las asociaciones de ahorro y crédito (AAC) comunitarias parecen el medio más apropiado para movilizar el ahorro potencial y desarrollar la base de recursos necesaria para conceder créditos a los pobres. Por lo tanto, será necesario apoyar el desarrollo gradual de una red constituida por AAC autogestionadas accesibles a las personas más pobres de Djibouti.

15. Se ha señalado también que la ausencia de servicios no financieros y de fomento de la actividad empresarial constituye una limitación al desarrollo de los microempresarios. Para corregir esta situación, el proyecto –que ha sido diseñado en consonancia con las lecciones aprendidas de proyectos anteriores (véase el párrafo 8)– prestará los servicios de fomento empresarial necesarios para aumentar la capacidad de los empresarios de crear y mantener empresas comerciales viables.

16. La creación de estructuras sostenibles constituirá la piedra angular de la estrategia del proyecto, cuyas principales características serán las siguientes:

- los beneficiarios participarán plenamente en la gestión de las AAC a medida que el apoyo del proyecto vaya menguando;
- se atribuirá una importancia especial a la capacitación a todos los niveles: de los promotores y de los administradores de las AAC; y
- la viabilidad de los sistemas financieros de ahorro y crédito dependerá del cumplimiento estricto de los principios de transparencia en la gestión y de unas normas financieras adecuadas.

17. Con miras a garantizar su viabilidad e impacto, el proyecto apoyará la creación de un entorno propicio, participando en la elaboración de una estrategia nacional de microfinanciación y del marco jurídico correspondiente.

PARTE II – EL PROYECTO

A. Zona del proyecto y grupo-objetivo

18. **Zona del proyecto.** El proyecto abarca todas las zonas rurales y periurbanas del país, incluida la capital, y se centra inicialmente en las capitales de distrito de Ali Sabieh, Obock, Tadjourah y Dikhhil. Según los resultados que se obtengan y las lecciones aprendidas durante los tres primeros años de ejecución del proyecto, las actividades se ampliarán a otras zonas del país donde la densidad demográfica y las actividades económicas sean suficientes para mantener AAC y servicios de desarrollo comercial viables.

19. **Grupo-objetivo.** La incidencia de la pobreza extrema es más de siete veces mayor en las zonas rurales que en la capital. Por consiguiente, se prestará atención prioritaria a la población rural, estimada en 150 000 personas, y a los aproximadamente 50 000 pobres de las zonas periurbanas, es decir, a un total de unas 200 000 personas o 30 000 hogares. El grupo-objetivo estará constituido por personas que vivan de la ganadería, la horticultura y la agricultura, la pesca, la artesanía y otras actividades generadoras de ingresos en pequeña escala, como el comercio en pequeña escala y los servicios. También estarán incluidos los jóvenes desempleados que deseen emprender una actividad productiva por cuenta propia. Se prestará especial atención a los hogares en que los cabezas de familia sean viudas o mujeres divorciadas, que se consideran los más vulnerables.

20. Las mujeres intervienen en el proceso de adopción de decisiones en el hogar y en la administración de una parte de los recursos familiares. Dado que resulta socialmente aceptable que las mujeres realicen actividades productivas por cuenta propia, muchas participan activamente en la producción de alimentos y artículos de artesanía en pequeña escala. Se han creado varias asociaciones de mujeres que se dedican sobre todo a la capacitación en artesanía, costura y fabricación de cestas, la alfabetización de muchachas jóvenes y los planes de microcrédito autogestionados.

21. El desempleo es particularmente elevado entre los jóvenes (se calcula que supera el 60%). Muchos de ellos son soldados desmovilizados, sin conocimientos técnicos, mientras que otros tienen formación escolar y técnica, pero todos carecen de recursos financieros y conocimientos empresariales para emprender una actividad productiva. El proyecto apoyará también el fomento de microempresas por parte de mujeres y jóvenes desempleados.

B. Objetivos y alcance

22. El objetivo del proyecto es reducir la pobreza en todo el país aumentando los ingresos de los hogares pobres mediante una mejora de su acceso a los servicios financieros y de fomento empresarial en las zonas rurales, periurbanas y urbanas. Sus objetivos principales son establecer una red de AAC sostenibles que presten servicios financieros a los beneficiarios; crear servicios no financieros y de desarrollo comercial y mercantil sostenibles; elaborar y adoptar una estrategia y un marco jurídico a nivel nacional para la microfinanciación y las microempresas; y reforzar y diversificar varias actividades generadoras de ingresos en beneficio del grupo-objetivo.

C. Componentes

23. El proyecto se estructura en torno a los tres componentes siguientes:

- **Desarrollo de la microfinanciación y las microempresas**

24. Se dará acceso a los servicios financieros en las zonas rurales, periurbanas y urbanas mediante la creación de un máximo de 10 AAC, que serán propiedad de los beneficiarios y estarán administradas por ellos. Siete de las AAC se crearán a lo largo de los tres primeros años de ejecución del proyecto, con lo que se logrará abarcar todo el país (una AAC en cada capital de distrito y dos en la ciudad de Djibouti). Se utilizará una línea de crédito de USD 200 000 para potenciar la movilización de ahorros en cada AAC, que se añadirán a los fondos disponibles para la concesión de préstamos a los miembros de las AAC. En lo referente a las actividades dirigidas a las microempresas, el proyecto: determinará y evaluará cuál es la demanda potencial de servicios de fomento empresarial por parte de los microempresarios; en función de la demanda, diseñará y organizará programas de alfabetización y capacitación técnica y administrativa dirigidos a los beneficiarios, en colaboración con la Universidad de Djibouti, la Cámara de Comercio y otras instituciones; y, cuando sea viable, apoyará el desarrollo, la potenciación y el fortalecimiento de la capacidad de los productores y/o las asociaciones comerciales locales.

- **Aumento de la capacidad institucional**

25. Dada la escasez de recursos institucionales y humanos disponibles y el carácter innovador (en Djibouti) del sistema de fomento de las AAC, el proyecto se basará en la asistencia técnica prestada por un organismo internacional, que se especializará en el desarrollo de la microfinanciación y la prestación de servicios de fomento empresarial y será un interlocutor clave en la creación, administración y supervisión de las siete primeras AAC durante los cuatro primeros años de ejecución del proyecto. Este organismo internacional también será responsable de administrar la línea de crédito, capacitar al personal nacional y crear la capacidad necesaria para el establecimiento de la Asociación Nacional de Cajas de Ahorro y Crédito (*Association nationale des caisses d'épargne et de crédit* [ANCEC]), que irá asumiendo paulatinamente las funciones del organismo internacional, incluidas sus tareas de control, auditoría y gestión del fondo de crédito del conjunto del sistema de asociaciones de ahorro y crédito. El organismo internacional también supervisará la prestación de servicios no financieros por otros proveedores de servicios. Además, el proyecto creará y apoyará, con una asistencia técnica especial, al Grupo nacional de trabajo para la elaboración de una estrategia de microfinanciación (GNT), que preparará una estrategia nacional sobre microfinanciación y microempresas y un marco normativo específico (el primero de este tipo en Djibouti). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha expresado gran interés en cofinanciar las actividades del GNT previstas por el proyecto.



- **Administración y organización del proyecto**

26. El proyecto será responsabilidad general del Ministerio de Agricultura, que nombrará a un coordinador del proyecto. La coordinación a nivel nacional será tarea de un Comité de Coordinación del Proyecto (CCP), integrado por representantes del Banco Central, los ministerios de Agricultura, Finanzas, Administración Local e Interior, y otras instituciones nacionales interesadas. La administración del proyecto será responsabilidad de una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) autónoma y encargada de coordinar las actividades del proyecto y de supervisar sus resultados.

D. Costos y financiación

27. Los costos totales del proyecto, resumidos en el cuadro 1, ascenderán a USD 3,94 millones, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de precios. El proyecto se financiará mediante un préstamo del FIDA por un total de USD 3,59 millones, o sea el 91,2 % de los costos totales. El PNUD ha manifestado su interés por cofinanciar las actividades del GNT, aportando USD 0,10 millones (2,6% de los costos totales), y la contribución del Gobierno, que será de USD 0,17 millones (4,2%), cubrirá todos los impuestos y derechos. Los beneficiarios aportarán USD 0,08 millones, o sea el 2,0% de los costos totales del proyecto. El plan de financiación se presenta en el cuadro 2.

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO^a
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
• Aumento de la capacidad institucional	166	1 351	1 517	89	41
• Desarrollo de la microfinanciación y las microempresas					
- Desarrollo de la microfinanciación	593	73	666	11	18
- Desarrollo de las microempresas	140	29	169	17	5
Subtotal	733	101	834	12	22
• Administración y organización del proyecto	829	551	1 381	40	37
Costo básico total	1 728	2 004	3 732	54	100
Imprevistos de orden físico	19	13	31	40	1
Imprevistos por alza de precios	89	92	181	51	5
Costos totales del proyecto	1 835	2 109	3 944	53	106

CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN^a
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		Otros donantes		Gobierno		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
• Aumento de la capacidad institucional	1 511	94,7	64	4,0	20	1,3	-	-	1 594	40,4	1 411	163	20
• Desarrollo de la microfinanciación y las microempresas													
- Desarrollo de la microfinanciación	536	78,0	37	5,4	36	5,2	79	11,5	688	17,4	79	573	36
- Desarrollo de las microempresas	177	100,0	-	-	-	-	-	-	177	4,5	30	148	-
Subtotal	714	82,5	37	4,3	36	4,1	79	9,1	865	21,9	109	721	36
• Administración y organización del proyecto	1 372	92,5	-	-	112	7,5	-	-	1 484	37,6	589	784	112
Desembolso total	3 597	91,2	101	2,6	168	4,2	79	2,0	3 944	100	2 109	1 667	168

^a La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.



E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

28. **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y la contratación de obras con los recursos del préstamo del FIDA se realizarán con arreglo a las Directrices para la Adquisición de Bienes y Servicios del FIDA. Los vehículos, el equipo y el mobiliario de oficina se agruparán para su adquisición, cuando sea posible, en lotes de mayores dimensiones. Para los vehículos, el equipo y los bienes de un costo estimado igual o superior a USD 150 000 habrá que recurrir a licitaciones internacionales. Será necesario utilizar procedimientos de licitación nacional para la adquisición de vehículos, equipo, bienes, servicios y obras públicas de un costo estimado inferior a USD 150 000 pero superior a USD 25 000. La adquisición de los mismos artículos de un costo igual o inferior a USD 25 000 se realizará mediante cotejo local de ofertas y deberán obtenerse facturas pro forma de un mínimo de tres proveedores. Los contratos de adquisición de esos artículos de un costo inferior a USD 5 000 se adjudicarán mediante contratación directa. La contratación de consultores se llevará a cabo con arreglo a las directrices de la UNOPS y de acuerdo con el convenio de préstamo.

29. La UCP concertará acuerdos de servicios con el organismo internacional y los demás organismos de ejecución o contratación, según sea preciso, en los que se indicarán las modalidades de la contratación. La UCP adquirirá bienes y servicios para los asociados del proyecto que no puedan hacerlo.

30. **Desembolsos.** El proyecto se ejecutará a lo largo de un período de ocho años. El proyecto se ejecutará a lo largo de un período de ocho años. Los retiros de fondos de la cuenta del préstamo se efectuarán de conformidad con las directrices de la UNOPS y de acuerdo con el convenio de préstamo, y requerirán el uso de declaraciones de gastos. Se abrirá y mantendrá una cuenta especial en dólares de los Estados Unidos en un banco aceptable para el FIDA. La asignación autorizada con cargo a la cuenta especial será el equivalente de USD 0,25 millones. Los bienes y servicios adquiridos a través del proyecto estarán exentos de impuestos y derechos. Para sufragar el componente fiscal de los gastos pequeños, se abrirá una cuenta con fondos de contraparte en un banco aceptable para el FIDA, con una contribución inicial de USD 10 000 para el primer año del proyecto. Esos fondos de contraparte se repondrán cada año de acuerdo con las necesidades fiscales previstas, de conformidad con el plan de trabajo y presupuesto anual aprobado (PTPA).

31. **Cuentas y auditoría.** Según la práctica consagrada, las cuentas del proyecto y del organismo internacional serán comprobadas cada año por una empresa de auditoría reconocida y aceptable para el FIDA, que verificará las declaraciones de gastos y las transacciones realizadas con cargo a la cuenta especial. La empresa auditora también emitirá un dictamen sobre los procedimientos de adquisición del proyecto, incluida la responsabilización del organismo internacional y su gestión de los recursos del proyecto. El informe de auditoría se presentará al FIDA y a la institución cooperante a más tardar seis meses tras el cierre de cada ejercicio financiero.

F. Organización y administración

32. **Enfoque general.** La responsabilidad de la administración del proyecto se encomendará al CCP, que estará presidido conjuntamente por el Banco Central y el Ministerio de Agricultura, e integrado por representantes de los ministerios de Agricultura, Finanzas e Interior, y supervisará y formulará las medidas de ejecución del proyecto. El CCP velará por la ejecución del proyecto de conformidad con la estrategia nacional (una vez formulada) y con lo que se haya acordado con el FIDA. La UCP se encargará de la programación, la administración financiera y el seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto.



33. El organismo internacional constituirá un importante asociado en las tareas de ejecución, ya que será responsable de la capacitación del personal, la creación y gestión de la línea de crédito y las medidas de seguimiento del proyecto en lo que respecta a las AAC. También se encargará de la creación de la ANCEC que, durante los cuatro últimos años de ejecución del proyecto, irá asumiendo gradualmente las funciones del organismo internacional. Sin embargo, este organismo seguirá teniendo un papel fundamental. Durante la segunda mitad del período de ejecución del proyecto, se prevé que una proporción significativa de la aportación del organismo internacional sea en forma de asistencia técnica, que irá decreciendo paulatinamente.

34. El organismo internacional suscribirá con la UCP un contrato de prestación de servicios, aceptable para el FIDA, por un plazo de dos años. Este contrato será renovable siempre que se disponga de fondos. Cada renovación del contrato dependerá de la obtención de resultados satisfactorios y exigirá tanto la aprobación del CCP como una indicación por parte del FIDA y la institución cooperante de que no tienen objeciones al respecto.

35. **Presentación de informes, seguimiento y evaluación.** El proyecto se ejecutará de conformidad con el PTPA y en consonancia con los objetivos y logros del proyecto. En colaboración con el organismo internacional, la UCP elaborará informes trimestrales sobre la marcha del proyecto, en los que se compararán los resultados alcanzados con los fijados en el PTPA aprobado. En los informes se reflejarán los resultados alcanzados, se destacarán los problemas de ejecución y se hará hincapié en las medidas necesarias para solucionarlos. Se facilitarán copias de dichos informes a los miembros del CCP, a la institución cooperante y al FIDA. La UCP, en colaboración con el organismo internacional, elaborará un informe anual sobre la marcha del proyecto y su impacto, incluidos estados financieros consolidados de cada una de las AAC, que se presentará al CCP, a la UNOPS y al FIDA.

36. El SyE del proyecto será responsabilidad conjunta de la UCP y del organismo internacional, que estarán en condiciones de ofrecer información regular sobre la creación de las AAC. Los principales indicadores que deberán supervisarse ya han sido determinados, y los medios de verificación y los métodos de recogida de datos se ajustarán en función del marco lógico. Se han consignado fondos para la realización de encuestas regulares de SyE. La evaluación será continua, contará con el respaldo de la asistencia técnica y se basará en los resultados obtenidos por el sistema de seguimiento. En el cuarto año del proyecto está programada una evaluación de medio término del Gobierno y del FIDA para estudiar la marcha del proyecto y su impacto.

G. Justificación económica

37. Se espera que la prestación de servicios financieros tenga una repercusión sustancial en lo que respecta a la reactivación de los recursos productivos de los pobres de las zonas urbanas y rurales, en buena medida infrautilizados. El análisis financiero de una muestra representativa de las inversiones en empresas agrícolas, no agrícolas e informales revela que las inversiones en varias actividades tienen un elevado rendimiento.

38. El proyecto apoyará la creación de un máximo de 10 AAC, cuyos miembros procederán de más de 7 000 hogares. La creación de las AAC no sólo aumentará la capacidad de mejorar la prestación de servicios microfinancieros, sino que contribuirá a la instauración de un entorno competitivo propicio a la aparición de servicios financieros de calidad, eficientes y basados en la demanda de los usuarios. Varias de las actividades agrícolas, no agrícolas e informales financiadas contribuirán a aumentar los ingresos de los hogares.

ANEXO

39. Los principales resultados del proyecto serán:

- la creación de una red de microfinanciación a escala nacional, administrada por las comunidades, que preste servicios financieros a los segmentos más pobres de la población;
- la prestación de servicios no financieros que beneficien a las AAC y los microempresarios;
- la formulación de una política nacional de microfinanciación y del marco jurídico pertinente;
- el fortalecimiento de las economías locales, en consonancia con la política gubernamental;
- el fortalecimiento de las asociaciones y los microempresarios individuales mediante el aumento de su capacidad interna y sus conocimientos prácticos;
- el fortalecimiento del potencial de la mujer en la sociedad, mediante una mayor participación en los procesos locales de desarrollo y en la administración de las asociaciones; y
- la mejora del acceso de los agricultores, los pescadores y los microempresarios a la capacidad de gestión, los conocimientos técnicos especializados y una tecnología adaptada.

40. El número total de beneficiarios se estima aproximadamente en 8 000 personas para los dos componentes principales, incluidos los miembros de las AAC (unas 7 000 personas) y el personal de los servicios de fomento empresarial (estimado en 1 000 personas). Afectará aproximadamente a 53 000 personas, calculadas según un promedio de 6,6 personas por hogar, o sea aproximadamente a una cuarta parte del grupo-objetivo a nivel nacional.

41. **Repercusión para las mujeres.** No existen obstáculos legislativos para un acceso equitativo de las mujeres al ahorro, al crédito o a los demás servicios del proyecto. Los sistemas de ahorro y los préstamos creados y ofrecidos a través del proyecto serán apropiados para el tipo de actividades económicas que realizan las mujeres de Djibouti: actividades microeconómicas, comercio en pequeña escala, etc. En sus actividades de sensibilización, el organismo internacional deberá (de conformidad con el acuerdo de ejecución) prestar atención a las cuestiones de género y velar por que las mujeres puedan participar en igualdad de condiciones en las actividades financiadas por el proyecto. Los criterios de diseño de las AAC también contemplarán la participación de las mujeres en los comités de gestión.

H. Riesgos

42. **Participación.** El proyecto se ejecutará según un enfoque participativo y social, que requerirá la estrecha colaboración entre el proyecto, el organismo internacional y los beneficiarios. Entre los riesgos figura la posibilidad de una escasa participación de los beneficiarios, que influiría negativamente en la ejecución del proyecto de diversas formas: un número insuficiente de miembros de las AAC limitaría la movilización del ahorro y por lo tanto afectaría a la sostenibilidad de cada asociación. Se espera que la prestación de servicios financieros para atender a una gran demanda insatisfecha en las zonas rurales, periurbanas y urbanas mitigue este riesgo, al atraer a un número significativo de miembros potenciales de las AAC.

43. **Actitudes de dependencia.** No está claro hasta qué punto la tradición de una asistencia gubernamental generosa ha propiciado actitudes de dependencia y cuán difícil será superarlas. No obstante, esas actitudes tendrán una importancia especial a la hora de establecer las AAC y de ejercer presión social para lograr altos niveles de reembolso.

44. La sostenibilidad de las AAC y, por lo tanto, los buenos resultados del proyecto, serán potenciados por el plan operativo cuidadosamente elaborado para el desarrollo de las AAC, el considerable nivel de asistencia técnica continua que debe prestar el organismo internacional en el país, la capacitación del personal del proyecto y de las AAC y el respeto de unas políticas apropiadas para la creación y administración de las AAC.

I. Impacto ambiental

45. El proyecto propuesto no afectará al medio ambiente. Aunque algunas de sus actividades estarán dirigidas al desarrollo agrícola en los pastizales y se concederá crédito para la mejora del riego, el número de cabezas de ganado (la actividad agropecuaria más importante del país) no se verá afectado significativamente, puesto que las AAC, en virtud de su reglamentación internacional, no estarán autorizadas a conceder préstamos para la compra de ganado. De conformidad con los procedimientos de selección establecidos por el FIDA, y dado que la perturbación del entorno y los recursos físicos será mínima, está justificada la clasificación del proyecto dentro de la categoría C.

J. Características innovadoras

46. El diseño del proyecto presenta varias características innovadoras acordes con la estrategia institucional del FIDA y los objetivos del Gobierno. Las innovaciones fundamentales consisten en: i) la creación de una red de AAC sostenibles que abarquen el conjunto del país y presten, por primera vez, servicios de ahorro y crédito a la gran mayoría de la población; ii) el establecimiento a escala nacional de un GNT encargado de la elaboración de una estrategia global de apoyo a la microfinanciación y las microempresas, junto con el marco jurídico necesario; y iii) la descentralización de la prestación de servicios fundamentales solicitados por la población, en consonancia con el programa de descentralización del país. Las importantes actividades de aumento de la capacidad previstas en el proyecto, incluida la presencia de un organismo internacional encargado de prestar asistencia técnica y responsable del establecimiento de las AAC, la creación de una asociación nacional de AAC y los programas de capacitación de los beneficiarios, y del personal de las AAC y del proyecto, representan un conjunto de medidas innovadoras que contribuirán a garantizar los buenos resultados de la ejecución del proyecto a largo plazo.

PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

47. Un convenio de préstamo entre la República de Djibouti y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión del préstamo propuesto al prestatario. Se acompaña como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el convenio de préstamo negociado.

48. La República de Djibouti está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

49. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.



PARTE IV – RECOMENDACIÓN

50. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe el préstamo propuesto de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República de Djibouti, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a dos millones setecientos cincuenta mil derechos especiales de giro (DEG 2 750 000), con vencimiento el 1° de diciembre de 2042, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Lennart Båge
Presidente

RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO

(Negociaciones sobre el préstamo concluidas el 18 de noviembre de 2002)

1. Además de los recursos del préstamo, el Gobierno de la República de Djibouti (denominado en adelante “el Gobierno”) establecerá asignaciones presupuestarias anuales para aportar fondos de contrapartida con cargo a sus propios recursos por una cuantía agregada equivalente a USD 168 000 para sufragar todos los impuestos, derechos y gravámenes aplicables a los bienes y servicios adquiridos en el marco del proyecto, con arreglo tanto a los procedimientos nacionales habituales para la asistencia destinada al desarrollo como a las disposiciones de los PTPA. A tal efecto, el Gobierno hará un depósito inicial por una cuantía equivalente a USD 10 000 en la Cuenta del Fondo de Contrapartida para sufragar todos los impuestos, derechos y gravámenes aplicables a los gastos efectuados durante los 12 primeros meses de ejecución del proyecto, respecto de los cuales no se haya recurrido al procedimiento de exención de impuestos del Gobierno. En los años subsiguientes, el Gobierno repondrá la Cuenta del Fondo de Contrapartida depositando por adelantado las cantidades de fondos de contrapartida previstas en el PTPA pertinente para el año del proyecto de que se trate.
2. El Gobierno eximirá de todos los impuestos, derechos y gravámenes a los bienes y servicios adquiridos en el marco del proyecto y/o recurrirá al procedimiento de exención de impuestos del Gobierno mediante una orden emitida por el Ministerio de Hacienda. La cuantía total de estos impuestos se considerará parte de los fondos de contrapartida aportados por el Gobierno.
3. El Gobierno garantizará que, en colaboración con el organismo internacional, la UCP asuma la responsabilidad de todas las actividades de seguimiento y evaluación del proyecto. La UCP y el organismo internacional prepararán informes conjuntos de SyE. El organismo internacional diseñará el sistema de SyE y establecerá indicadores de desempeño e impacto y resultados físicos y financieros provisionales del proyecto. También establecerá la frecuencia de las operaciones de SyE, el método de recogida de información y datos, así como métodos para su difusión y utilización. Toda esa información figurará en el manual de operaciones del proyecto. Los indicadores clave de SyE se limitarán a establecer los criterios que regirán la utilización y fiabilidad de la información, así como el costo de la recogida y el tratamiento de esa información. Se prestará especial atención al establecimiento de procedimientos participativos de SyE. La UCP facilitará ejemplares de los informes de SyE al Ministerio de Agricultura y al FIDA para que éstos puedan hacer un seguimiento permanente del estado de la ejecución del proyecto y evaluar su impacto en los beneficiarios. Este sistema de SyE permitirá: i) supervisar y evaluar la labor del personal nacional, los animadores y los asesores; ii) comparar los logros y resultados con los previstos e identificar las dificultades con que tropiece la ejecución del proyecto; iii) formular recomendaciones acerca de toda medida correctiva que se estime necesaria.
4. El Gobierno garantizará que el personal de la UCP esté asegurado contra riesgos sanitarios y accidentes, de conformidad con las prácticas habituales vigentes en Djibouti.
5. El Gobierno garantizará que las candidaturas de hombres y mujeres para desempeñar cargos en el proyecto se examinen con criterios igualitarios. En la ejecución del proyecto, el Gobierno garantizará que, en determinadas esferas, la UCP y el organismo internacional asignen prioridad a las candidaturas de mujeres teniendo en cuenta: i) la experiencia adquirida por los grupos de mujeres en la concesión de microcrédito y la recogida de ahorros mediante las *tontines*; y ii) el hecho de que las tasas de reembolso de los grupos de mujeres son más altas.



ANEXO

6. A continuación se especifican las condiciones previas para el desembolso de fondos del préstamo:

- a) El desembolso de fondos para sufragar gastos del proyecto estará supeditado a las condiciones siguientes:
 - i) que el Gobierno haya establecido el CCP;
 - ii) que el Gobierno haya establecido unos estatutos específicos para las AAC, aprobados por el Banco Central de Djibouti y el FIDA, en los que se faculte a las AAC a emprender actividades financieras en nombre de sus miembros;
 - iii) que el Gobierno haya abierto la Cuenta Especial;
 - iv) que el Gobierno haya abierto la Cuenta del Fondo de Contrapartida y haya depositado en ella una cantidad equivalente a USD 10 000 para sufragar, durante los 12 primeros meses del proyecto, impuestos, derechos y gravámenes no abarcados en el procedimiento de exención de impuestos del Gobierno;
 - v) que se haya preparado, y presentado al FIDA para su aprobación, un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables; y
 - vi) que se haya presentado al FIDA el PTPA correspondiente al primer año de ejecución del proyecto.
- b) El desembolso de fondos para sufragar gastos correspondientes al acuerdo marco con el organismo internacional y en relación con los servicios financieros del proyecto estará supeditado a las condiciones siguientes:
 - i) que el organismo internacional haya sido seleccionado de conformidad con las disposiciones del convenio de préstamo; y
 - ii) que el organismo principal del proyecto haya presentado al FIDA, y éste lo haya aprobado, un primer borrador del acuerdo marco con el organismo internacional; que se haya presentado al FIDA una versión final del acuerdo marco firmado por el organismo principal del proyecto y el organismo internacional, el cual no deberá diferir sustancialmente del aprobado por el FIDA; que el organismo principal del proyecto haya sido debidamente autorizado para firmar y aplicar ese acuerdo; y que se hayan cumplido todas las condiciones para su entrada en vigor.
- c) No se efectuarán desembolsos en relación con los servicios financieros del proyecto hasta que el Gobierno haya adoptado medidas para establecer un grupo de tareas nacional encargado de formular una estrategia de microfinanciación.

7. Previamente a la entrada en vigor del convenio de préstamo tienen que cumplirse las siguientes condiciones adicionales:

- a) que el organismo principal del proyecto haya seleccionado un coordinador del proyecto;
- b) que el Gobierno haya registrado el proyecto en el Programa de Inversiones Públicas;
- c) que el Banco Central de Djibouti haya aprobado los estatutos de las AAC;
- d) que el Banco Central de Djibouti haya autorizado el establecimiento de las AAC de conformidad con la legislación bancaria de Djibouti;
- e) que se haya firmado el convenio de préstamo y que el Gobierno haya recibido plenos poderes para autorizar y ejecutar las disposiciones del mismo; y
- f) que el Gobierno haya presentado al Fondo una opinión jurídica favorable, emitida por el Tribunal Supremo de Djibouti en una forma y con un fondo aceptables para el FIDA.

APPENDIX I

COUNTRY DATA

DJIBOUTI

Land area (km² thousand), 2000 1/	23	GNI per capita (USD), 2000 1/	840
Total population (million), 2000 1/	0.66	GNP per capita growth (annual %), 2000 1/	n.a.
Population density (people per km²), 2000 1/	28	Inflation, consumer prices (annual %), 2000 1/	n.a.
Local currency	Djibouti Franc (DJF)	Exchange rate: USD 1 =	DJF 177.721
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate), 1980-99 2/	n.a.	GDP (USD million), 2000 1/	554
Crude birth rate (per thousand people), 2000 1/	37 a/	Average annual rate of growth of GDP 2/, 1980-90	n.a.
Crude death rate (per thousand people), 2000 1/	17 a/	1990-99	n.a.
Infant mortality rate (per thousand live births), 2000 1/	109 a/	Sectoral distribution of GDP, 2000 1/	
Life expectancy at birth (years), 2000 1/	47 a/	% agriculture	4 a/
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n.a.	% industry	21 a/
Poor as % of total rural population 2/	n.a.	% manufacturing	6 a/
Total labour force (million), 2000 1/	n.a.	% services	76 a/
Female labour force as % of total, 2000 1/	n.a.	Consumption, 2000 1/	
Education		General government final consumption expenditure (as % of GDP)	28 a/
School enrolment, primary (% gross), 2000 1/	39 a/	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	78 a/
Adult illiteracy rate (% age 15 and above), 2000 1/	35	Gross domestic savings (as % of GDP)	-6 a/
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 084	Merchandise exports, 2000 1/	20
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5), 2000 1/	26 a/	Merchandise imports, 2000 1/	250
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5), 2000 1/	18 a/	Balance of merchandise trade	-230
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP), 2000 1/	n.a.	before official transfers, 1999 1/	n.a.
Physicians (per thousand people), 1999 1/	0.13	after official transfers, 1999 1/	n.a.
Population using improved water sources (%), 1999 4/	100	Foreign direct investment, net 1999 1/	n.a.
Population with access to essential drugs (%), 1999 4/	80	Government Finance	
Population using adequate sanitation facilities (%), 1999 4/	91	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP), 1999 1/	n.a.
Agriculture and Food		Total expenditure (% of GDP), 1999 1/	n.a.
Food imports (% of merchandise imports), 1999 1/	n.a.	Total external debt (USD million), 1999 1/	280
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land), 1998 1/	n.a.	Present value of debt (as % of GNI), 1999 1/	35
Food production index (1989-91=100), 2000 1/	87.5	Total debt service (% of exports of goods and services), 1999 1/	3.4 a/
Cereal yield (kg per ha), 2000 1/	1 625	Lending interest rate (%), 2000 1/	n.a.
Land Use		Deposit interest rate (%), 2000 1/	n.a.
Arable land as % of land area, 1998 1/	n.a.		
Forest area (km ² thousand), 2000 2/	n.a.		
Forest area as % of total land area, 2000 2/	n.a.		
Irrigated land as % of cropland, 1998 1/	n.a.		

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 FINANCING

Loan No.	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Terms of Loans ¹	Approval Date	Effectiveness Date	Actual Closing Date	Loan Amount (SDR million)	Disbursements ²	
									SDR million	%
53-DJ	Artisanal Fisheries Pilot Development Project	IFAD	AFESD	HC	04/12/81	28/07/81	01/09/85	0.97	0.97	100
173-DJ	Artisanal Fisheries Pilot Development Project-Phase II	IFAD	AFESD	HC	05/09/85	27/03/86	31/12/93	1.15	0.73	64
017-DJ	Agro-Pastoral Development Project in the Gobaad Basin	IFAD	AFESD	HC	13/09/89	09/05/91	30/06/96	1.14	0.19	17

¹Highly Concessional

²At closing date



LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Goal</p> <p>Reduce poverty through sustained growth of household incomes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Income indicators – household incomes increase and/or expenditures • Improved access to financial services • Enterprise indicators – increase in number of microenterprises • Gender empowerment – increase in the range of options for women’s income-generating activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation and impact assessment/studies • National statistics • M&E reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Political stability maintained • Macro-economic stability maintained • Government commitment to poverty reduction maintained
<p>Objective</p> <p>Promote and develop dynamic, responsive, sustainable and institutional framework efficient for SCA system to provide access to financial services to poor households and women</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Development and number of SCAs/CECs created • Number of members of SCAs • Savings mobilized by individual SCAs • Loan portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation and impact assessments/ studies • Reports on individual SCAs • Supervision mission reports • Rural financial studies/surveys 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing opportunities for products and services developed through SCAs are sufficiently developed to make sales profitable • SCAs are viable and the model is of interest to potential beneficiaries
<p>Outputs</p> <p>A. A national microfinance policy framework (including legal framework and regulatory standards) is developed and adopted</p> <p>B. Establish a national sustainable microfinance services network.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A national microfinance policy group is established with appropriate terms of reference (TOR) • Policy framework facilitates expansion, growth and outreach of financial services • Policy framework facilitates eventual integration of microfinance institutions into Djiboutian financial system at appropriate development stage • Framework developed, proposed to Central Bank and Ministry of Finance (MOF), and adopted • Number of SCAs established and operational. • SCAs financially viable. 	<ul style="list-style-type: none"> • IFAD involvement in policy dialogue • Supervision mission reports • Donor assessments, if any • Official gazette publication of regulations • M&E reports • Supervision reports • Mid-Term Review (MTR) report • Audit reports • Completion Report 	<ul style="list-style-type: none"> • Other involved and/or interested donors/non-governmental organizations would expand or become involved in the microfinance sector on the basis of an improved policy and legal framework • The SCA statute has been approved by the Central Bank and SCAs are allowed to operate within Djibouti.



LOGICAL FRAMEWORK – Continued

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
C. Development of financial and non-financial (business development) services in support of financial services institution-network.	<ul style="list-style-type: none"> • National SCA association (ANCEC) established and operational • ANCEC represents SCAs at the national level and provides assistance and TA as required • Microenterprise assistance provided to interested beneficiaries 	<ul style="list-style-type: none"> • M&E reports • Supervision reports • MTR report • ANCEC General Assembly minutes • Completion report 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk: refusal of target group to pay for business development services
Project Activities			
1.1 National Task Force (NTF) on the Development of a Microfinance Strategy operationalized	<ul style="list-style-type: none"> • NTF formed • NTF resource centre developed • Strategy and legal framework developed, proposed and adopted 	<ul style="list-style-type: none"> • NTF records • Supervision reports • MTR report • Official gazette 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment by stakeholders to develop and adopt a national microfinance strategy and legal framework maintained
1.2 International Agency recruited and provides necessary implementation support, technical assistance and capacity building	<ul style="list-style-type: none"> • PCU-IA agreement signed • IA carried out responsibilities as per agreed TOR • IA trains IA Unit and project staff 	<ul style="list-style-type: none"> • IFAD indicates no objection to IA selection and agreement • M&E reports • Project reports • Supervision reports • Staff transferred to national union 	<ul style="list-style-type: none"> • Government willing to recruit operator to provide TA in the framework of the project
1.3 National Union of SCAs (ANCEC) established and operational	<ul style="list-style-type: none"> • ANCEC established in PY5 • IA unit staff transferred to ANCEC • ANCEC takes over responsibility for the management of SCA-level TA, credit line and representation on policy committees • ANCEC able to partially recover operating costs from SCA contributions from PY7 onwards 	<ul style="list-style-type: none"> • M&E reports • MTR report • Project reports • Supervision reports • IA report • ANCEC financial sustainability at PY8 • Stakeholder assessments 	<ul style="list-style-type: none"> • Staff trained by IA have developed the capacity to carry out the responsibilities assigned to ANCEC • SCAs are financially sustainable and able to assist in the financing of ANCEC
2.1 SCA network established and developed	<ul style="list-style-type: none"> • 8 SCAs created in PY1-PY5; possibility of additional SCAs based on implementation performance • SCA membership 	<ul style="list-style-type: none"> • Project reports • Supervision reports • M&E reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Interest of potential beneficiaries in approach attracts sufficient numbers of participating members • Capacity of SCA officers at sufficient level to ensure sound management • Macro-economic stability maintained
2.2 SCA officers and members trained	<ul style="list-style-type: none"> • Number of training sessions held in literacy, management, savings and credit skills • Number of participants in each training session • SCAs function without mismanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Project reports • Supervision reports • M&E reports • Project audit report • Beneficiary interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • SCA members selected for training have capacity to absorb training programme contents



LOGICAL FRAMEWORK – Continued

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
2.3 SCAs are financially sustainable	<ul style="list-style-type: none"> • SCA membership, savings mobilization, deposits and credit portfolio amounts • Number of loans provided to women • Short- and medium-term credit recovery rates • Matching savings mobilization grant and credit line disbursed in support of SCA development and strengthening 	<ul style="list-style-type: none"> • Project reports • Supervision reports • M&E reports • Project audit report • Beneficiary interviews 	
3.1 Microenterprise (ME) - training programmes carried out for business development services (BDS)	<ul style="list-style-type: none"> • ME specialist recruited and trained • ME manual prepared • Number of training programmes held in literacy, introduction to management, and specialized technical subjects • Number of participants in training programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Project reports • Supervision reports • M&E reports • Beneficiary interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Sufficient interest in, and understanding of potential benefits of ME/BDS exists
4.1 Staff employ participatory methods for M&E and preparation of AWP/Bs	<ul style="list-style-type: none"> • Number of workshops/meetings held with beneficiaries and their representatives 	<ul style="list-style-type: none"> • AWP/B • Beneficiary interviews 	
4.2 PCU reports regularly on project implementation	<ul style="list-style-type: none"> • M&E system established in PY1 • Project reports received regularly 	<ul style="list-style-type: none"> • AWP/B • Project reports • M&E reports submitted 	
Inputs	Financing		
Expenditure Accounts	Financier		
USD ('000)	USD ('000)		
Civil work	IFAD	Loan agreement	IFAD Executive Board approves project Subsidiary/implementing agreements approved and executed
Equipment and vehicles	Government	Subsidiary/implementing agreements	
Training	Other Cofinanciers	President's Report	
TA and studies	Beneficiaries	Appraisal Report	
Service contract with IA			
Financial resources	Total		
Salaries and allowances			
Other operating costs			



SUMMARY COST AND FINANCING TABLES

Summary of Project Costs by Component

Components	(DJF '000)			(USD '000)			% Foreign Exchange	% Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
• Microfinance and Microenterprise Development								
- Microfinance development	105 431	12 893	118 324	593	73	666	11	18
- Microenterprise development	24 807	5 136	29 942	140	29	169	17	5
• Institutional Capacity Building	29 413	240 114	269 527	166	1 351	1 517		
Subtotal	130 238	18 028	148 266	733	101	834	12	22
• Project Management and Organization	147 339	97 979	245 318	829	551	1 381	40	37
Total Base Costs	306 990	356 121	663 111	1 728	2 004	3 732	54	100
Physical contingencies	3 294	2 228	5 522	19	13	31	40	1
Price contingencies	15 783	16 424	32 207	89	92	181	51	5
Total Project Costs	326 067	374 773	700 841	1 835	2 109	3 944	53	106



Summary of Project Cost by Expenditure Accounts

	(DJF '000)			(USD '000)			Foreign Exchange	Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
I. Investment Costs								
A. Civil Works	18 659	7 997	26 655	105	45	150	30	4
B. Vehicles and Equipment								
Equipment	5 229	26 084	31 313	29	147	176	83	5
Vehicles	10 566	22 147	32 713	59	125	184	68	5
Subtotal Vehicles and Equipment	15 796	48 231	64 026	89	271	360	75	10
C. Training	35 103	5 932	41 035	198	33	231	14	6
D. Technical Assistance	1 777	47 624	49 401	10	268	278	96	7
E. IA Contractual Services	-	217 772	217 772	-	1 226	1 226	100	33
F. Credit and Matching Grants	81 008	-	81 008	456	-	456	-	12
Total Investment Costs	152 342	327 555	479 897	857	1 843	2 701	68	72
II. Recurrent Costs								
A. Salaries and Allowances	126 083	-	126 083	710	-	710	-	19
B. Operation and Maintenance								
Maintenance of equipment	1 534	1 534	3 068	9	9	17	50	-
Operation of vehicles	11 756	11 756	23 512	66	66	132	50	4
Other operating costs	15 276	15 276	30 552	86	86	172	50	5
Subtotal Operation and Maintenance	28 566	28 566	57 132	161	161	322	50	9
Total Recurrent Costs	154 649	28 566	183 214	870	161	1 031	16	28
Total Base Costs	306 990	356 121	663 111	1 728	2 004	3 732	54	100
Physical Contingencies	3 294	2 228	5 522	19	13	31	40	1
Price Contingencies	15 783	16 424	32 207	89	92	181	51	5
Total Project Costs	326 067	374 773	700 841	1 835	2 109	3 944	53	106



ORGANIZATION AND MANAGEMENT

A. Introduction

1. The Minister of Agriculture will have overall responsibility for implementation. A PCU will coordinate the implementation of project activities under the guidance of a PCC. The roles and responsibilities of the IA and other service providers will be based on subsidiary/implementation agreements signed with Government (through the PCU) and acceptable to IFAD.

B. Project Management and Execution

Project Coordination Committee

2. Project coordination will be guided by a PCC chaired by the Minister of Agriculture, or his representative, who will *ex officio* have overriding authority in matters of project policy. Membership of the PCC will include representatives of the Ministry of Agriculture, and other concerned line ministries, government agencies and microfinance projects.

3. The PCC will meet twice yearly and have the right to co-opt other members and to form executive subcommittees when necessary. It will ensure that project activities are not at variance with government policies and that implementing agencies are fulfilling the terms and conditions of the project loan agreement. The PCC will review reports, approve the project's consolidated AWP/B, ensure compliance with MOF requirements for the submission and reimbursement of claims accounts, financial reports, and ensure cooperation with concerned government agencies and other donors in matters affecting project implementation. It will also provide a forum for the resolution of any inter-agency, bureaucratic or financial *impasses* and generally oversee project implementation.

Project Coordination Unit

4. An independent PCU will be established as an administrative entity of the Ministry of Agriculture, responsible to the Minister and reporting to the PCC, through Ministerial Decree. It will have legal status and administrative and financial autonomy within the structure of the Ministry. The PCU will be led by a project coordinator appointed by the Minister, and acceptable to IFAD, and staffed by a finance officer/accountant, M&E officer and five support staff (two secretaries, two drivers and a watchman). The PCU will be responsible for programming, procurement for its own requirements, financial management, accounting and M&E of the implementation and impact of the project. An M&E specialist will be recruited to implement an M&E programme throughout the project area.

5. Specific tasks assigned to the PCU include: (i) management and coordination of component activities; (ii) operation of the project account; (iii) regular preparation and submission of withdrawal applications; (iv) maintenance of separate financial records and accounts for the PCU, and preparation of annual financial statements for all project expenditures; (v) procurement of major items, including vehicles and equipment; (vi) preparation and consolidation of monthly and quarterly progress reports for all project activities; and (vii) preparation of half-yearly and annual progress reports for onward transmission to the PCC, IFAD and the cooperating institution.

6. On the basis of the modalities and planned budgets in the appraisal report, the loan agreement and the subsidiary/implementation agreements in force, the IA, based on the results of the previous year, will proposed in October of each year a work programme and budget to the PCU. In consultation with the IA, the PCU will prepare a consolidated AWP/B for the next implementation year. The

AWP/B will be sent to the cooperating institution and IFAD for comment, after which it will be reviewed by the PCC and approved by the Minister of Agriculture in December of each year.

Implementation

7. **Implementation approach.** Project activities will be implemented by PCU and IA staff in accordance with the approved AWP/B. In particular, all project activities foreseen under the microfinance and microenterprise development component will be implemented by the IA through PY4, and gradually transferred to the responsibility of the ANCEC in PY5-8.

8. **Project start-up.** IFAD will provide resources to facilitate the start-up of project implementation, including a project start-up workshop to be held in Djibouti once the loan becomes effective. The workshop will clarify procedures related to project implementation, management and coordination, as well as disbursement and procurement, planning, budgeting, monitoring and reporting.

9. **Phasing.** It has been agreed that work will begin on the development of the initial three SCAs in PY1, followed by another three SCAs in PY2 and a seventh in PY3. The selection of suitable sites for the SCAs will be based on the IA's experience, local conditions and interest shown by potential beneficiaries in the field, but will cover one northern, one southern and an additional SCA in Djibouti itself for PYs 1 and 2. Additional SCA development will depend on the implementation performance of the first series of SCAs as well as on the judgement of the IA as to the feasibility of the development of additional SCAs in locations beyond the District capitals and national capital.

10. **International agency.** The IA will be recruited through international competitive tender carried out with IFAD's assistance. The IA will be selected on the basis of the operational experience of the IA in the development of SCA systems, preferably in sub-Saharan Africa, and on a detailed project implementation programme and financial proposal prepared for the offer and evaluated by Government with assistance from IFAD. It should be emphasized that, within the limits imposed by the project loan agreement, President's Report and Appraisal Report, the IA will be allowed a degree of flexibility to propose operational mechanisms in line with its IA's particular institutional experience that would lead to meeting the project's objectives. The IA input and presence in-country will be clearly defined and based on a continuous presence in the initial three years of implementation, followed by a gradual decline in IA input and services as national staff are trained and institutional capacity in the sector is created.

11. **IA implementation agreement.** Once selected with IFAD clearance, an implementation agreement will be signed between the IA and the PCU for a period of two years. Project resources will be made available by Government to the IA for the implementation of activities foreseen under terms and modalities specified in the implementation agreement, acceptable to IFAD. This agreement will be renewable on the basis of satisfactory IA performance, as well as an indication of no objection from IFAD for the duration of project activities. The agreement's TOR will be revised on the basis of implementation performance, as necessary.

12. **SCA development.** In PY1, following the appointment of the IA and creation of the IA Unit and PCU, necessary project and IA Unit staff will be recruited and trained. Once the project's institutional framework is in place, three suitable SCA sites (selected as per paragraph 9 above) will be selected and a publicity campaign mounted to announce the nature and terms of the proposed project approach. The SCA approach will be explained and the contribution of beneficiaries in the form of savings to the SCA will be emphasized, and a promotion committee created (with the support of local authorities). Once a sufficient number of potential members have been identified, based on of the judgement of the IA, a suitable site will be selected for the SCA offices (either rented in the capital city or constructed in District capitals). Once the SCA offices are completed, beneficiary



APPENDIX V

participation will be formalized at the time of an initial General Assembly meeting, with the election of SCA officers from the community. These officers will then be provided literacy (as necessary), management and SCA approach training. Once SCA staff are trained and have continued to hold community meetings for the purpose of explaining the SCA approach, requirements and benefits, beneficiaries will formalize their membership through making initial savings deposits. All these activities will be carried out under the supervision of the IA, and process repeated for each series of SCAs to be established.

13. **Microfinance strategy and legal framework.** The NTF will be created in PY1 with the participation of all concerned line ministries, government agencies, donors, projects involved in microfinance and private institutions interested in the development of a national microfinance strategy and legal framework. The NTF, which will meet regularly and benefit from periodic TA in the development of the strategy and legal framework, will develop and propose a microfinance strategy for adoption, as well as a detailed legal framework covering the activities of microfinance institutions as per the approaches agreed upon by Government in the context of the national strategy. The work of the NTF should be completed before the MTR.

14. **Microenterprise development.** The project will recruit and train a microenterprise specialist who, under the initial supervision of the IA, will identify training needs and organize literacy, management and technical training programmes (in general, business development services) as demanded by microentrepreneurs. Wherever possible, the facilities and capacities available in Djibouti, mainly through the IA, Pole Universitaire de Djibouti (PUD) and International Chamber of Commerce and Industry, will be used. However, provision has been made to take advantage of South-South cooperation through the recruitment of technical specialists, as required, from other developing countries.

15. **ANCEC.** As the input and presence of the IA declines in the second half of the project, its role and functions will be gradually taken over by ANCEC. The latter will be established with relevant IA Unit staff and initially financed completely by the project on a declining basis, with ANCEC operational costs increasingly absorbed by SCA contributions. By PY8, ANCEC will rely on a limited amount of TA from the IA and will be entrusted with representing the SCA network vis-à-vis Government and the donor community, identification of necessary TA for individual SCAs, administration of the project credit line, and all other activities required for the support of SCA activities.



ORGANIZATIONAL CHART

