

a

**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva – 84º período de sesiones**  
Roma, 18 a 20 de abril de 2005

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

**REPÚBLICA DEL SENEGAL**

PARA EL

**PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL RURAL – FASE II**

**ÍNDICE**

	<b>PÁGINA</b>
<b>EQUIVALENCIAS MONETARIAS</b>	<b>iii</b>
<b>PESOS Y MEDIDAS</b>	<b>iii</b>
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN DEL PRÉSTAMO</b>	<b>v</b>
<b>SINOPSIS DEL PROYECTO</b>	<b>vi</b>
<b>PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL</b>	<b>1</b>
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA	3
C. Estrategia de colaboración del FIDA con el Senegal	4
<b>PARTE II – EL PROYECTO</b>	<b>6</b>
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	6
B. Objetivos y alcance	6
C. Componentes	7
D. Costos y financiación	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	11
F. Organización y gestión	11
G. Justificación económica	12
H. Riesgos	13
I. Impacto ambiental	13
J. Características innovadoras	13
<b>PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS</b>	<b>13</b>
<b>PARTE IV – RECOMENDACIÓN</b>	<b>14</b>
 <b>ANEXO</b>	
 <b>RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES     INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO</b>	  <b>15</b>

**APÉNDICES**

	<b>PÁGINA</b>
<b>I. COUNTRY DATA</b> (DATOS SOBRE EL PAÍS)	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD FINANCING IN SENEGAL</b> (FINANCIACIÓN ANTERIOR DEL FIDA EN EL SENEGAL)	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> (MARCO LÓGICO)	<b>3</b>
<b>IV. FLOW OF FUNDS</b> (FLUJO DE FONDOS)	<b>10</b>
<b>V. COSTS AND FINANCING</b> (COSTOS Y FINANCIACIÓN)	<b>11</b>
<b>VI. ORGANIZATION AND MANAGEMENT</b> (ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN)	<b>13</b>

### EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Franco CFA (XOF)
USD 1,00	=	XOF 500
XOF 1,00	=	USD 0,002

### 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 <sup>2</sup> )	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 ha	=	2,47 acres

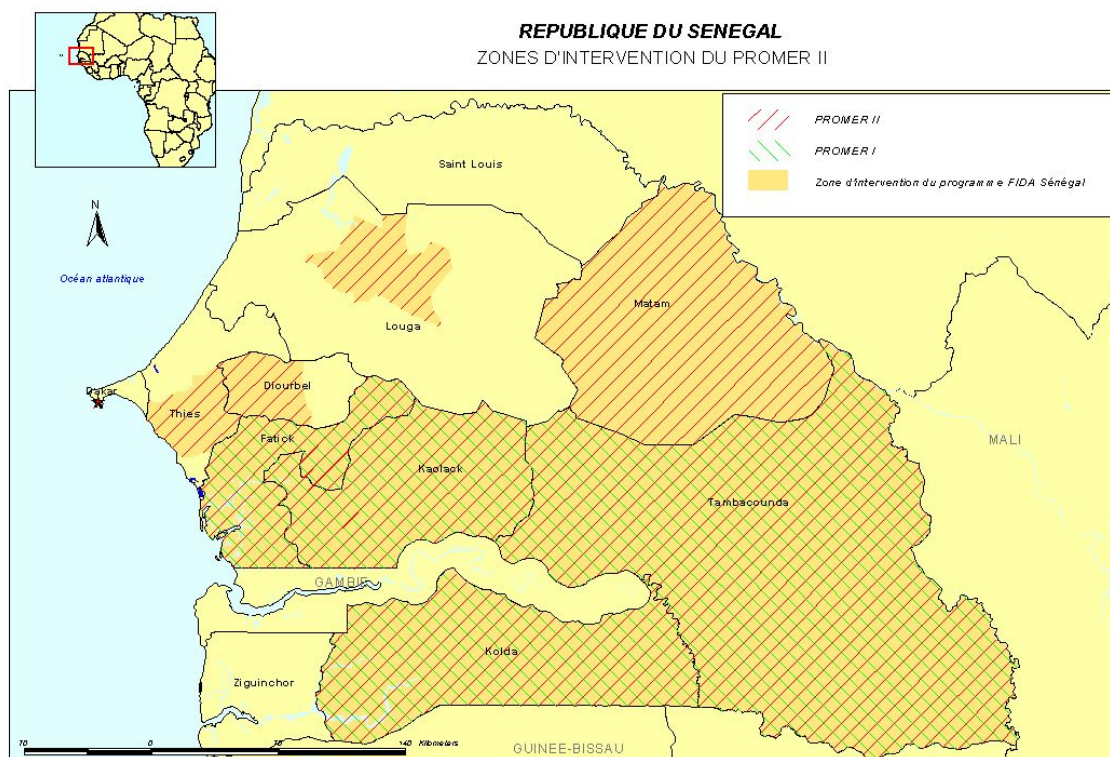
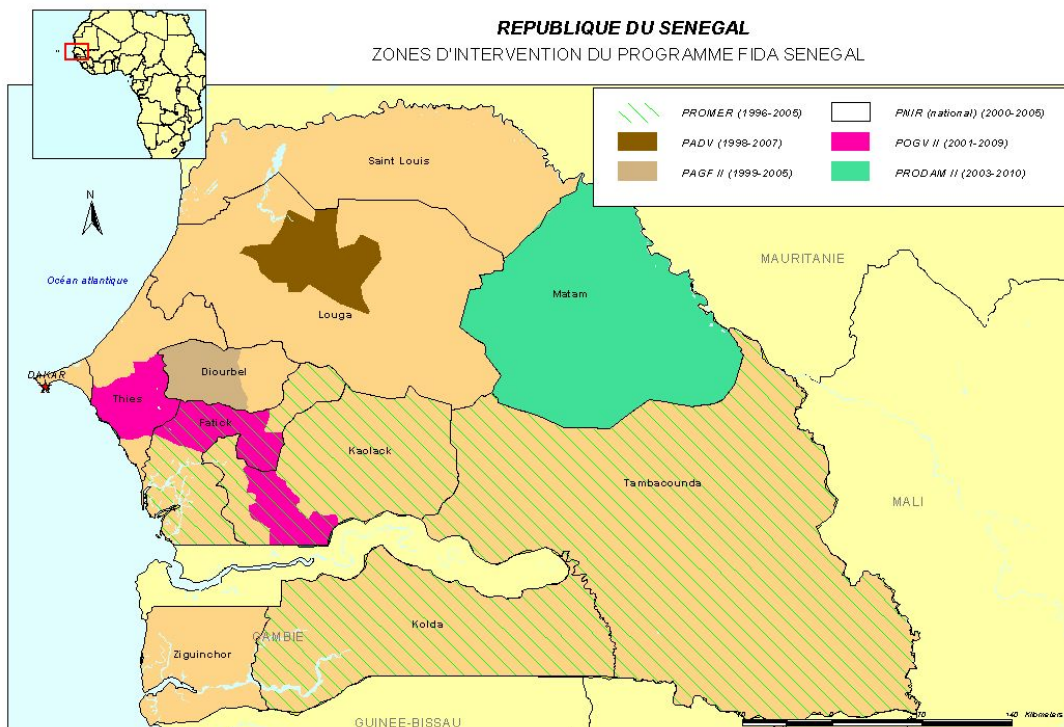
### ABREVIATURAS Y SIGLAS

APIMEC	Asociación Profesional de Instituciones de Microfinanciación, Ahorro y Crédito
AT/CPEC	Asistencia Técnica/Federación de cooperativas de ahorro y crédito
BOAD	Banco de Desarrollo del África Occidental
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
ECP	Evaluación de la cartera de proyectos en el país
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
GRET	Grupo de investigación e intercambios tecnológicos
IDM	Índice de desarrollo relacionado con la mujer
IMF	Institución de microfinanciación
MAH	Ministerio de Agricultura e Hidráulica
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MPE	Microempresas y pequeñas empresas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMER	Proyecto de Microempresas Rurales
RIMS	Sistema de gestión de los resultados y el impacto
SAFIR	Servicio de apoyo a la financiación rural
SITEC	Servicio de información técnica, económica y comercial para las empresas
SyE	Seguimiento y evaluación
TIR	Tasa interna de rendimiento
UGP	Unidad de gestión del proyecto

### GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL SENEGAL Ejercicio fiscal

Del 1º de enero al 31 de diciembre

### MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO



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 DEL SENEGAL**

**PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL RURAL – FASE II**

**RESUMEN DEL PRÉSTAMO**

<b>INSTITUCIÓN INICIADORA:</b>	FIDA
<b>PRESTATARIO:</b>	República del Senegal
<b>ORGANISMO DE EJECUCIÓN:</b>	Ministerio de Agricultura e Hidráulica
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	USD 18,75 millones
<b>CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	DEG 8,70 millones (equivalentes a USD 13,08 millones, aproximadamente)
<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	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
<b>COFINANCIADOR:</b>	Banco de Desarrollo del África Occidental
<b>CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	USD 2,03 millones
<b>CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	Por determinar
<b>CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:</b>	USD 2,19 millones
<b>CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:</b>	USD 1,45 millones
<b>INSTITUCIÓN EVALUADORA:</b>	FIDA
<b>INSTITUCIÓN COOPERANTE:</b>	Banco de Desarrollo del África Occidental

## SINOPSIS DEL PROYECTO

**¿Quiénes son los beneficiarios?** Los beneficiarios del Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural, que constituye la segunda fase del Proyecto de Microempresas Rurales (PROMER), son miembros de hogares rurales particularmente vulnerables: i) desempleados de las zonas rurales que están interesados en el empleo por cuenta propia, pero carecen de los conocimientos especializados, las tecnologías, el acceso a los mercados y el capital inicial necesarios; ii) personas que poseen algunos conocimientos básicos, pero que necesitan formación en capacidad empresarial y capital inicial para establecer su propio negocio, y iii) propietarios de microempresas y pequeñas empresas (MPE) que necesitan perfeccionar sus conocimientos o tecnologías y tener un acceso más fácil a los mercados para mejorar y ampliar sus empresas. A fin de potenciar sinergias y complementariedades, el proyecto conferirá particular atención a los hogares beneficiarios de proyectos de desarrollo agrícola y comunitario financiados por el FIDA. Se pondrá asimismo especial empeño en llegar a sectores socialmente desfavorecidos, como las mujeres y los grupos de mujeres, los jóvenes desempleados o subempleados y las familias rurales con un acceso limitado o nulo a las tierras y demás factores de producción.

**¿Por qué son pobres?** Aunque la mayoría de las familias campesinas tratan de reducir su vulnerabilidad ante los riesgos climáticos llevando a cabo una amplia variedad de actividades agrícolas, tienen pocas fuentes de ingresos y han visto reducir drásticamente sus ingresos debido a una importante crisis que azota al sector agropecuario. Los campesinos tienen que hacer frente a obstáculos como la baja productividad o la falta de acceso a los mercados regionales y nacionales y a las tecnologías modernas. Los artesanos y empresarios del medio rural padecen principalmente la falta de acceso al crédito, a servicios de asesoramiento empresarial y a infraestructura apropiada y la ausencia de un marco jurídico e institucional propicio. Existe una estrecha correlación entre la pobreza rural y el analfabetismo. Además, las mujeres de las zonas rurales tienen menos posibilidades que los hombres de acceder a la educación, la capacitación técnica, la información, las tierras y el crédito.

**¿Qué hará el proyecto por ellos?** La finalidad del proyecto es impulsar el empleo, y, por ende, los ingresos entre los grupos más vulnerables, mejorando la rentabilidad de las MPE no agrícolas e, indirectamente, fomentando las actividades agrícolas. El proyecto contribuirá, en particular, a crear empleo autónomo y asalariado y a fomentarlo, ofreciendo a las MPE rurales servicios financieros y no financieros autosuficientes de calidad que sean apropiados y accesibles y tengan por objeto: i) impulsar el establecimiento o la expansión de MPE que ofrezcan trabajo autónomo o asalariado; ii) reforzar las técnicas de producción y las prácticas de gestión de las MPE existentes; iii) mejorar la calidad de los servicios de las MPE y el envasado de los productos de éstas; iv) ampliar el acceso de las MPE a mercados regionales y nacionales sostenibles; v) mejorar su acceso a la financiación para el capital de explotación y las inversiones, y vi) mejorar el entorno jurídico, político e institucional. El proyecto contribuirá asimismo a crear un entorno más propicio para el desarrollo de las MPE, por un lado impulsando una red autosuficiente de proveedores de servicios empresariales y, por otro, fortaleciendo y ampliando el alcance de las instituciones de microfinanciación (IMF) existentes.

**¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto?** Los beneficiarios participarán por conducto de una amplia variedad de instituciones y organizaciones apoyadas por el proyecto, que incluyen: i) proveedores de servicios rurales no financieros de fomento empresarial; ii) IMF rurales, y iii) organizaciones profesionales y subsectoriales que representan a los productores y empresarios rurales. Los beneficiarios del proyecto, junto con otras partes interesadas, también participarán activamente en distintos organismos de consulta para velar por que los planes de desarrollo local y subsectorial tengan en cuenta sus dificultades, problemas y necesidades. Para garantizar la sostenibilidad, se procurará, desde los inicios mismos del proyecto, recuperar gradualmente de los beneficiarios los costos de prestación de servicios.

**¿Cómo se formuló el proyecto?** El proceso de diseño comenzó en 2002, con una evaluación de la cartera de proyectos en el país (ECP) llevada a cabo por la Oficina de Evaluación del FIDA. Las conclusiones y recomendaciones de la ECP fueron examinadas y validadas en un taller celebrado en julio de 2003 al que asistieron todos los asociados. La ECP validada sirvió de base para un nuevo documento sobre oportunidades estratégicas nacionales, elaborado con la participación de las partes interesadas —incluidas diversas organizaciones de agricultores—, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA en abril de 2004. A principios de 2004, se efectuó una evaluación intermedia del PROMER, seguida, en marzo de 2004, de una misión para elaborar un informe inicial. En esa misión, el Gobierno del Senegal y el FIDA examinaron y acordaron los principales ejes estratégicos de la segunda fase del proyecto. El proyecto se formuló seguidamente con la participación activa del equipo encargado del PROMER y otras partes interesadas.



**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA  
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A  
LA REPÚBLICA DEL SENEGAL  
PARA EL  
PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL RURAL – FASE II**

Someto el siguiente Informe y recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República del Senegal, por la cantidad de DEG 8,70 millones (equivalentes a USD 13,08 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural – Fase II. 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 el Banco de Desarrollo del África Occidental (BOAD) en calidad de institución cooperante del FIDA.

**PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL  
Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA<sup>1</sup>**

**A. La economía y el sector agrícola**

1. **Datos generales.** El Senegal, situado en la costa atlántica de África Occidental, tiene una superficie de 196 722 km<sup>2</sup>. La población, cifrada en 10 millones de habitantes aproximadamente, crece a un promedio anual del 2,7%; los menores de 15 años constituyen casi la mitad de la población. La población urbana aumenta a un ritmo anual del 4%. El alto índice de urbanización, del 47%, es síntoma del acusado éxodo rural y del atractivo ejercido por Dakar, la capital, donde habita ya el 20% de la población. Los protagonistas del fenómeno de la emigración rural son principalmente los jóvenes.

2. **La economía.** El crecimiento económico general fue lento hasta 1994, año en que la devaluación del franco CFA en un 50%, el incremento de las corrientes de ayuda y una gestión rigurosa de la economía hicieron elevar conjuntamente la tasa media anual de crecimiento del PIB hasta situarla en alrededor de un 5,5% en cifras reales. La gestión financiera también ha sido buena: en 2002 el excedente fiscal primario equivalió al 1,9% del PIB; el déficit presupuestario general, deducidas las donaciones, fue del 3,1%; y la inflación se estabilizó en un 2,3%, tras contabilizarse los efectos de un impuesto sobre el valor añadido, del 18%, introducido en septiembre de 2001. El sector que más contribuye a la riqueza nacional es el terciario, que acapara un 60% del PIB, lo que refleja el papel económico y comercial que el Senegal desempeña en la subregión. La agricultura, que sólo representa un 20% del PIB, sigue constituyendo la principal fuente de ingresos para más del 75% de la población activa. La economía está escasamente diversificada. En las zonas rurales, sigue sin haber una demanda efectiva, y la economía nacional depende sobremanera de la exportación de una limitada variedad de productos agrícolas para los que está disminuyendo la demanda mundial (por ejemplo, el maní o el algodón).

3. **Agricultura y pobreza rural.** La correlación entre agricultura y pobreza es fuerte, sobre todo en las zonas del centro, el sur y el noreste, donde la inmensa mayoría de las familias dependen de la agricultura: entre un 72% y un 88% de los hogares rurales del país son pobres, lo que contrasta con la media nacional, que es del 54%. Aunque las familias rurales destinan un 70% de sus gastos a la adquisición de alimentos, la mayoría de ellas son vulnerables al hambre crónica o aguda. Las elevadas tasas de pobreza rural pueden achacarse a la vulnerabilidad de la agricultura a las conmociones

---

<sup>1</sup> Véase el apéndice I para información adicional.

externas (irregularidad de las precipitaciones, fluctuación de los precios mundiales, etc.) y a la tendencia, vigente en el pasado, a orientar el gasto público principalmente a las zonas urbanas. La situación ha empeorado debido a la grave crisis que atraviesa el sector agrícola. Los buenos resultados macroeconómicos no han tenido la repercusión esperada en la reducción de la pobreza, debido a la limitada capacidad de la economía para fomentar el empleo estable, y a la escasez y la desigual distribución del gasto social. Cerca del 75% del personal sanitario se concentra en Dakar y Thiès; el acceso a la educación es limitado en las zonas rurales, donde la tasa general de alfabetización es del 24%, frente al 57% en las zonas urbanas. Con un PIB per cápita estimado en USD 600 (en 2001), una esperanza de vida al nacer de 54 años y una tasa de alfabetización adulta inferior al 40%, el índice de desarrollo humano del Senegal no pasó en 2002 de 0,4316, cifra que lo situaba en el puesto 154º de un total de 175 países.

4. **Las actividades no agrícolas** proporcionan a la mayoría de las familias rurales modestas cantidades de dinero en efectivo para comprar alimentos adicionales y sufragar gastos diarios; entre estas actividades, las desempeñadas por las mujeres a menudo son fundamentales para las estrategias familiares de supervivencia. Los ingresos suelen ser bajos, debido a la dependencia de conocimientos tradicionales y tecnologías rudimentarias. Los más pobres carecen de los conocimientos y el capital necesarios para emprender actividades más lucrativas, como la artesanía, la horticultura comercial o el comercio en pequeña escala, y se ganan la vida trabajando por cuenta ajena.

5. **Las microempresas y pequeñas empresas.** El grueso de las microempresas y pequeñas empresas (MPE) operan en el sector no estructurado (470 000, frente a 700 que operan en el sector formal), donde se estima que dan empleo a 1,3 millones de trabajadores. En las zonas rurales, la inmensa mayoría de las MPE están conectadas de alguna manera con la agricultura, sector en el que de hecho reside su ventaja comparativa. Pese a que hay una conciencia cada vez mayor de que el desarrollo de las MPE puede repercutir notablemente en la reducción de la pobreza, estas empresas siguen sujetas a limitaciones como el empleo de conocimientos y equipo rudimentarios, la escasez de recursos financieros, la falta de acceso al crédito y la persistencia de un entorno fiscal, jurídico e institucional desfavorable. Sin embargo, las MPE presentan un considerable potencial de expansión: la demanda de servicios no agrícolas está aumentando en las zonas rurales; el desarrollo y estructuración de organizaciones de las MPE va avanzando a un ritmo constante; los recursos humanos y naturales locales la mayoría de las veces no están plenamente explotados; y, durante el pasado decenio, han surgido nuevos mercados de exportación que ofrecen perspectivas halagüeñas (por ejemplo, productos de comercio justo o productos orgánicos). Según la clasificación oficial, existen tres tipos de las MPE rurales: i) las MPE dedicadas a actividades generadoras de ingresos que proporcionan escasos beneficios, principalmente gestionadas por mujeres, ya sea de forma individual o en grupo; ii) las microempresas que emplean entre 1 y 10 trabajadores no pertenecientes a la familia, utilizan tecnologías rudimentarias en el hogar y presentan una cifra de negocios de menos de XOF 15 millones anuales, y iii) las pequeñas empresas que emplean entre 10 y 20 trabajadores no pertenecientes a la familia, utilizan un equipo bastante moderno, instalado en un lugar específicamente dedicado a sus actividades, y generan más de XOF 15 millones al año. Las correspondientes necesidades de desarrollo, en materia de tecnología, crédito y capacitación, son extremadamente heterogéneas.

6. **La financiación rural.** El Senegal cuenta con alrededor de 700 IMF, de las que 200 están ubicadas en la zona del proyecto propuesto. Sólo unas pocas están financiando las MPE rurales, ya que: la mayoría de ellas se encuentran situadas en zonas urbanas o periurbanas; los productos y servicios que ofrecen no suelen ser apropiados para el desarrollo de las MPE rurales o no pueden competir con los programas subvencionados; y no tienen acceso a fuentes de refinanciación sostenibles que les permitan prescindir de la financiación ofrecida por donantes. Existen **cuatro categorías de IMF**, a saber: i) los grupos informales de ahorro y préstamo, que carecen de personalidad jurídica y no están sujetos a la ley del PARMEC (una ley regional por la que se rigen las actividades de ahorro y crédito de la región abarcada por la Unión Económica Monetaria del África Occidental); ii) las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), que tienen personalidad jurídica, están acreditadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y están sujetas a la ley del PARMEC; iii) las redes de CAC (cooperativas, federaciones y confederaciones), sujetas a la legislación bancaria,

y iv) los sistemas financieros descentralizados que no están sujetos a la ley del PARMEC y se rigen por convenios marco quinquenales concertados con el MEF. Dos proveedores de servicios se encargan de prestar asistencia y apoyo técnico: la organización nacional principal de las IMF, la Asociación profesional de instituciones de microfinanciación, ahorro y crédito (APIMEC); y la unidad de asistencia técnica del MEF para la federación de cooperativas de crédito y ahorro (AT/CPEC). Los componentes de financiación rural de los proyectos del FIDA en curso de ejecución apenas han tenido repercusión en materia de extensión, y aún no se han creado vínculos efectivos con las IMF.

7. **La sociedad civil.** La larga trayectoria democrática del Senegal ha propiciado una participación cada vez mayor y directa de los ciudadanos en los procesos de adopción de decisiones, sobre todo en los niveles descentralizados. En 1996 los gobiernos locales se vieron atribuidas nuevas competencias para gestionar los recursos naturales y planificar y ejecutar actividades de desarrollo. Con todo, la descentralización no ha repercutido de la forma prevista en la potenciación de la autonomía y el desarrollo de las MPE, debido principalmente a que los gobiernos locales carecen de los recursos financieros y humanos requeridos. Esta laguna la están colmando las redes de solidaridad, que han experimentado un rápido aumento durante el pasado decenio, sobre todo entre las mujeres y en las zonas rurales, y brindan una nueva esperanza en la lucha sostenible contra la pobreza. Si bien existen algunas organizaciones de las MPE (por ejemplo, de empresas dedicadas a: la elaboración de productos cerealeros, lácteos y pesqueros; la fabricación de prendas de vestir, productos de cuero y joyas; o la construcción), lo cierto es que suelen ser débiles; esto se aplica en particular a las que representan actividades comerciales ejercidas predominantemente por mujeres. No obstante, el Consejo Nacional de Concertación y Cooperación Rural, que representa al movimiento asociativo de los agricultores, es una de las organizaciones representativas más dinámicas de África y ha convertido a las asociaciones de campesinos en asociados clave para el desarrollo rural. El crecimiento que están experimentando las organizaciones de la sociedad civil y profesionales refleja el deseo de los senegaleses de abordar sus propios problemas como asociados plenos para el desarrollo.

8. **Las cuestiones de género.** Debido a factores culturales —y pese a los denodados esfuerzos desplegados por el Gobierno— en 2002 el Senegal seguía teniendo un índice de desarrollo relacionado con la mujer (IDM) de apenas 0,420, lo que lo sitúa en el puesto 128º de un total de 177 países. Las mujeres de las zonas rurales hacen aportaciones sustanciales a la economía familiar, no sólo mediante su trabajo sino también con los ingresos que generan, y su potencial para contribuir a la reducción de la pobreza queda corroborado por datos que demuestran que sólo una tercera parte de los hogares en los que el cabeza de familia es una mujer son pobres, mientras que en las familias encabezadas por hombres esa proporción supera la mitad. El acceso de la mujer a los factores de producción está obstaculizado por su falta de acceso a la educación, la información, las innovaciones y las fuentes de financiación. El Gobierno ha creado recientemente un fondo especial para otorgar préstamos subvencionados a las mujeres deseadas de iniciar o expandir una actividad empresarial (con tipos de interés del 7%, frente al 15% – 18% que aplican la mayoría de las IMF).

### **B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA**

9. Desde 1979 el FIDA ha financiado en el Senegal 11 proyectos por un valor total de USD 114 millones. En 1998 se reanudó la cooperación, tras cerca de un decenio de trabajo en asociación dificultado por la introducción de modificaciones frecuentes en la política agraria. El FIDA financió tres proyectos centrados en áreas geográficas específicas para el desarrollo a nivel de aldea, que ya están cerrados. Los seis proyectos financiados a finales del decenio de 1990 y a comienzos del decenio de 2000 ampliaron la cobertura del FIDA hasta abarcar más de la mitad del territorio nacional y agregaron el nuevo objetivo de prestar apoyo a las actividades no agrícolas. Tres de esos proyectos estaban en su segunda fase y se basaban en experiencias positivas.

10. En el marco de la evaluación de la cartera de proyectos del país llevada a cabo en 2002-2003 por la Oficina de Evaluación del FIDA, se examinó en detalle la cooperación del Fondo con el Senegal desde 1979. Las conclusiones y recomendaciones de esa evaluación se validaron en julio de 2003 en un taller al que asistieron los principales asociados del Fondo y en el que hubo consenso sobre la necesidad de: i) articular los proyectos futuros dentro de un programa coherente;

ii) intensificar el enfoque de la lucha contra la pobreza; iii) reforzar el enfoque centrado en el desarrollo local; iv) potenciar la capacidad de acción de las organizaciones de agricultores; v) facilitar el acceso a servicios financieros descentralizados; vi) mejorar la gestión de los recursos naturales mediante sistemas de producción ecológicamente racionales, y vii) fortalecer los instrumentos para dirigir estratégicamente el programa en el país.

11. En la evaluación intermedia del Proyecto de Microempresas Rurales (PROMER), llevada a cabo a comienzos de 2004, se recomendó la ejecución de una segunda fase, siempre que ésta tuviese por objeto: i) dirigir la ayuda a subsectores con un considerable potencial; ii) ampliar la zona del proyecto para aprovechar al máximo las complementariedades con otras intervenciones financiadas por el FIDA y centrar la atención en zonas donde se concentra la actividad económica, para así generar la masa crítica requerida para asegurar la sostenibilidad; iii) facilitar el acceso de los empresarios rurales a los servicios financieros; iv) potenciar las redes locales de proveedores autosuficientes que suministran servicios no financieros de fomento empresarial; v) orientar los enfoques hacia diferentes tipos de actividad; vi) fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) como instrumento de aprendizaje y gestión, y vii) incorporar en el diseño del proyecto una estrategia explícita de retirada.

### **C. Estrategia de colaboración del FIDA con el Senegal**

#### **Política de erradicación de la pobreza en el Senegal**

12. El documento de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) que enuncia las políticas del Gobierno destinadas a la reducción de la pobreza (aprobado en diciembre de 2002) presenta tres objetivos principales: i) duplicar para 2015 los ingresos per cápita, promoviendo un crecimiento firme, equilibrado y de amplia base; ii) asegurar el acceso universal a servicios sociales fundamentales, acelerando la instalación de infraestructura básica, y iii) erradicar todas las formas de exclusión, en particular la basada en el género. Las principales prioridades estratégicas son: i) la creación de riqueza, sobre todo en el sector agrícola, aunque también en subsectores rurales no agrícolas; ii) la creación de capacidad y promoción de los servicios básicos, entendiéndose que esta prioridad no incluye únicamente la educación, la salud, el acceso a agua potable y servicios de saneamiento, sino también una buena gestión pública y una ordenación sostenible de los recursos naturales; iii) la mejora de las condiciones de vida de grupos vulnerables, como los niños, las mujeres, los ancianos y los jóvenes, y iv) la promoción de la ejecución y el seguimiento participativos, en el marco de una estrecha colaboración con todas las partes interesadas (por ejemplo, los ciudadanos y la sociedad civil, el sector privado, y el gobierno central y las administraciones locales). Los esfuerzos pertinentes están coordinados por un grupo de acción interministerial que colabora con los comités directivos, en el plano nacional y regional. Una dependencia del MEF encargada de supervisar la estrategia nacional de reducción de la pobreza gestiona el sistema descentralizado de SyE.

#### **Actividades de erradicación de la pobreza de otros donantes importantes**

13. Los asociados potenciales que ya participan en la promoción del desarrollo de las MPE rurales incluyen varios organismos bilaterales (de Alemania, el Canadá, los Estados Unidos y Francia); organismos multilaterales, como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Mundial, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Unión Europea; y una amplia variedad de ONG nacionales e internacionales. De conformidad con el enfoque del FIDA centrado en el desarrollo local, que hace hincapié en la necesidad de aprovechar los conocimientos y las complementariedades locales, los proyectos futuros se esforzarán activamente por buscar y explotar oportunidades para la creación de sinergias.

## **Estrategia del FIDA en Senegal**

14. El objetivo central del FIDA en Senegal es contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio, en particular el objetivo 1, que prevé reducir a la mitad la pobreza y el hambre para 2015. En el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) del FIDA, adoptado en 2004, se recomienda conferir atención prioritaria a las iniciativas que contribuyan a incrementar los ingresos familiares y mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales, de manera que promuevan la equidad de género. El COSOP prevé la financiación, ya sea mediante préstamos o donaciones, de varios proyectos coherentes entre sí que estén en consonancia con las iniciativas regionales e institucionales existentes. Los proyectos deberán: ajustarse a las directrices nacionales de política rural y reducción de la pobreza y al mandato del Fondo de reducción de la pobreza; perseguir objetivos comunes dentro de un enfoque estratégico común; apoyar intervenciones locales destinadas a potenciar el aprendizaje y el diálogo sobre políticas nacionales, y fomentar la armonización de los enfoques aplicados por los donantes y la generación de sinergias a través del intercambio y el diálogo.

15. **El programa del FIDA en el país** se centra en tres prioridades importantes del DELP: i) la creación de riqueza; ii) la creación de capacidad y la promoción de servicios básicos, y iii) la mejora de las condiciones de vida de los grupos vulnerables. Su punto de partida son los objetivos de reducción de la pobreza rural más destacados que el FIDA persigue en África Occidental y Central, a saber: i) reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones, promoviendo instituciones y políticas de desarrollo rural más propicias; ii) incrementar la productividad agrícola; iii) aumentar los ingresos agrícolas, mejorando el acceso al capital y a los mercados, y iv) reducir la vulnerabilidad de los pobres de las zonas rurales frente a los riesgos más importantes que afectan a sus medios de subsistencia.

### **Justificación del proyecto**

16. La presión demográfica asociada al rápido crecimiento de la población y la profunda crisis que atraviesa el sector agrícola tradicional han dado lugar a una necesidad urgente de contar con fuentes alternativas de medios de subsistencia en las zonas rurales del Senegal, donde la inmensa mayoría de la población sigue dependiendo de los recursos naturales y donde es cada vez más difícil acceder a las tierras y al agua. El elevado crecimiento del PIB registrado a lo largo de un decenio ha tenido una repercusión mínima en la pobreza, sobre todo en las zonas rurales, donde su incidencia oscila entre un 72% y un 88%. Las experiencias relacionadas con el PROMER son suficientemente prometedoras para justificar tanto la ampliación (de las microempresas en pequeñas empresas, o incluso medianas) como la expansión geográfica. De conformidad con las directrices nacionales de política de desarrollo rural y reducción de la pobreza rural, el Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural, que constituye la segunda fase del PROMER, tratará de: i) fomentar la capacidad empresarial rural; ii) ayudar a los pobres de las zonas rurales a diversificar y aumentar sus ingresos, y iii) promover la creación de empleo en el medio rural. Se pondrá especial empeño en llegar a los grupos más vulnerables, en particular las mujeres y los jóvenes, atender más plenamente las necesidades de estos últimos y fomentar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto mediante: i) la subcontratación de servicios no financieros de fomento empresarial con una red de agentes, tanto privados como públicos, altamente cualificados, con arreglo a un sistema de reparto de costos; ii) la delegación de la responsabilidad de prestar servicios financieros rurales en una selección de IMF y la creación de una unidad encargada de ofrecer, en relación con los proyectos en curso financiados por el FIDA, orientación sobre cuestiones de financiación rural; iii) el establecimiento de una red de centros de información a nivel local para facilitar a los productores y las MPE rurales información sobre los mercados y las tecnologías, y iv) la promoción de los intereses de los pobres de las zonas rurales y sus MPE en instituciones y organismos encargados de la formulación de políticas, a nivel local, regional y nacional.

## PARTE II – EL PROYECTO

### A. Zona del proyecto y grupo-objetivo

17. **La zona del proyecto** cubre las cuatro regiones abarcadas por el PROMER (Fatick, Kaolack, Kolda y Tambacounda), junto con las cuatro regiones comprendidas en los proyectos en curso financiados por el FIDA (Diourbel, Louga, Matam y Thiès). En cada región, la segunda fase del PROMER se esforzará por crear una masa crítica en las zonas-objetivo, que más que áreas geográficas son áreas con un elevado potencial económico. Los gobiernos y las comunidades locales también participarán activamente en la identificación de las zonas-objetivo, movilizándolo a las partes interesadas locales y creando un entorno propicio para las MPE rurales, sobre todo en lo que respecta a las necesidades infraestructurales.

18. **Grupo-objetivo y focalización.** El grupo-objetivo prioritario está constituido por mujeres, jóvenes desempleados o subempleados y pobres de las zonas rurales con pocas tierras o que carecen totalmente de ellas. La mayoría de ellos ya realizan una actividad económica no agrícola escasamente rentable, y algunos incluso más de una. El proyecto también podrá prestar ayuda a un número limitado de empresas periurbanas que creen empleo para la población local o suministren servicios de vital importancia a las MPE rurales (por ejemplo, proveedores, distribuidores, comerciantes y transportistas). El proyecto sentará las bases para un enfoque selectivo impulsado por la demanda, por medio de campañas de información y sensibilización destinadas a fomentar el interés en las actividades del proyecto entre los grupos-objetivo prioritarios. Asimismo, adoptará un sistema de discriminación positiva para asegurar que al menos la mitad de las empresas que reciban ayuda estén gestionadas por mujeres o grupos de mujeres, promover actividades en las que las mujeres disfruten de ventajas comparativas y facilitar el acceso de la mujer al crédito y la información y su participación en los procesos de adopción de decisiones. El apoyo prestado en el marco del proyecto a organizaciones profesionales y otros asociados incluirá, por tanto, la promoción de políticas y estrategias que tengan en cuenta las cuestiones de género. Se implantarán mecanismos que permitan asegurar que los grupos-objetivo estén debidamente representados en las instancias directivas y decisorias, en los talleres y reuniones y en la dotación de profesionales para el propio proyecto.

### B. Objetivos y alcance<sup>2</sup>

19. El **objetivo general** de la segunda fase del PROMER es promover, de manera equitativa para hombres y mujeres, la diversificación sostenible de los medios de subsistencia y las fuentes de ingresos de los pobres de las zonas rurales. Sus **objetivos específicos** son: i) promover y consolidar las MPE rurales económicamente rentables que sean capaces de ofrecer empleos estables en las zonas-objetivo; ii) fortalecer y profesionalizar en esas zonas el subsector empresarial rural, y iii) mejorar el entorno político, jurídico e institucional general para las MPE rurales.

20. **Alcance.** Durante un período de siete años, y basándose en la experiencia del PROMER, el proyecto aumentará la rentabilidad de unas 3 000 MPE ubicadas en una selección de zonas-objetivo. Más concretamente, contribuirá a: i) fomentar redes autosuficientes de proveedores de servicios financieros y no financieros; ii) ayudar a las MPE rurales a identificar nuevos mercados y tecnologías más rentables; iii) fortalecer sus organizaciones locales y centrales; iv) dar más ‘voz’ a los pobres de las zonas rurales en el diálogo sobre políticas con el Gobierno y las organizaciones profesionales de las MPE, y v) mejorar el acceso de todas las partes interesadas a la información pertinente para el desarrollo de las MPE rurales. El proyecto identificará en cada zona-objetivo cadenas de productos básicos, nuevos productos y mercados, canales de comercialización e innovaciones comerciales que presenten un elevado potencial y propiciará vínculos entre todos los actores, incluidas las mujeres. Se combinará la capacitación empresarial general con la capacitación en conocimientos técnicos y comerciales específicos y la asistencia financiera con la creación de capacidad. Para lograr el máximo impacto, el proyecto promoverá el desarrollo de *filieres* integradas (cadenas de productos) con el fin

---

<sup>2</sup> En el apéndice III figura un análisis del marco lógico del proyecto, en el que se muestran las vinculaciones, los indicadores verificables y las hipótesis formuladas.

de explotar las ventajas comparativas de las distintas zonas-objetivo. A tal efecto, ayudará a las entidades a identificar oportunidades de mercado y elaborará estrategias de penetración en el mercado y apoyará la aplicación de las mismas. El proyecto potenciará asimismo el impacto de los proyectos de desarrollo agrícola o comunitario financiados por el FIDA, creando servicios de desarrollo de las MPE y una dependencia encargada de apoyar las operaciones financieras rurales de las MPE. Esta medida debería generar importantes sinergias entre los proyectos del FIDA en el Senegal.

### **C. Componentes**

21. El proyecto propuesto constará de los componentes siguientes: i) acceso a servicios no financieros de fomento empresarial; ii) promoción de servicios financieros rurales; iii) fortalecimiento de las organizaciones profesionales y del entorno político, jurídico e institucional; iv) desarrollo de servicios de información empresarial, y v) coordinación y gestión.

#### **Acceso a servicios no financieros de fomento empresarial**

22. Dentro de este componente, se promoverá una red integrada por unos siete proveedores de servicios de fomento empresarial por zona-objetivo (24 para toda la zona del proyecto). Su finalidad es ayudar a asesores empresariales capacitados por el PROMER, consultores, compañías, representantes locales de organizaciones profesionales, miembros del Organismo Nacional de Apoyo Agrícola y Rural, las MPE y maestros artesanos a desarrollar servicios apropiados para las MPE rurales, en particular las gestionadas por mujeres o jóvenes. Asimismo, prestará apoyo a una red de servicios de fomento empresarial que ofrecerá asistencia individualizada a promotores y empresarios en esferas tales como la creación de capacidad, el acceso a la financiación, los estudios de mercado y el acceso a las innovaciones. Más adelante, se facilitará a los clientes potenciales bonos que podrán utilizar para recompensar directamente a los proveedores de servicios por ellos escogidos, lo que hará que tengan más voz para dar a conocer el tipo de servicios y la calidad que prefieren. Un fondo *ad hoc* financiado por el proyecto cubrirá inicialmente una proporción importante de los costos de los servicios de fomento empresarial, aunque poco a poco los clientes irán asumiendo una parte cada vez mayor de esos costos. Se facilitará acceso a las innovaciones técnicas y comerciales con arreglo a un sistema impulsado por la demanda, dentro del cual el proyecto ayudará a las MPE a identificar y obtener tecnologías por medio de un fondo para la innovación. El Gobierno velará por que las actividades de estos dos fondos y los beneficios derivados de ellos sigan adelante una vez terminado el proyecto. En el marco del proyecto, también se ofrecerán actividades de alfabetización funcional, que se combinarán con cursos temáticos y capacitación especializada, en particular en materia de contabilidad.

23. El proyecto basará la selección de las zonas-objetivo en: i) la presencia de un potencial local no explotado (por ejemplo, en relación con la producción agrícola, ganadera, silvícola o pesquera) e índices de pobreza elevados; ii) el potencial para desarrollar las MPE que puedan responder a los mercados identificados; iii) las perspectivas para crear redes autosuficientes de proveedores del sector privado que suministren servicios financieros y no financieros; iv) el potencial para crear empleo asalariado, en particular para las mujeres y los jóvenes; v) el potencial para aumentar el valor añadido local; vi) las sinergias potenciales con otros proyectos financiados por el FIDA; vii) los efectos colaterales potenciales, tanto en las actividades relacionadas con los procesos de producción como en las actividades subsiguientes (suministro, distribución, comercialización), y viii) la accesibilidad. Un grupo de consultores nacionales llevará a cabo un estudio detallado para confirmar la idoneidad de las 24 zonas-objetivo identificadas durante la formulación del proyecto.

#### **Promoción de servicios financieros rurales**

24. Se creará un Servicio de apoyo a la financiación rural (SAFIR), que se encargará de facilitar orientación y respaldo para las operaciones de financiación rural de todos los proyectos que el FIDA tiene en marcha en el Senegal. El cometido del SAFIR será: i) promover vínculos entre las MPE y las IMF asociadas; ii) fortalecer la capacidad de las IMF asociadas para diseñar y adaptar productos y servicios para las MPE rurales; iii) financiar la creación de hasta 16 nuevas cooperativas de crédito

(edificios, equipo, capacitación y apoyo financiero no reembolsable) en regiones no abarcadas por las IMF existentes, y iv) organizar actividades de creación de capacidad y apoyo institucional dirigidas a las IMF y sus organizaciones centrales (APIMEC, AT/CPEC). Las IMF dispondrán además, para la financiación a medio y largo plazo de las MPE, de una línea de crédito a largo plazo financiada y administrada por el BOAD. La sostenibilidad a largo plazo del SAFIR se asegurará bien confiándolo al APIMEC o bien transfiriéndolo a un proveedor subregional de servicios de asesoramiento en materia de microfinanciación. Las modalidades operacionales se determinarán durante la reunión a mitad de período.

### **Fortalecimiento de las organizaciones profesionales y del entorno político, jurídico e institucional**

25. El proyecto ayudará a las organizaciones profesionales nacionales a mejorar sus delegaciones locales, optimizando las conexiones entre unas y otras y procurando que las MPE rurales, en particular las gestionadas por mujeres o jóvenes, tengan más voz en sus operaciones. Las actividades de capacitación y creación de capacidad se determinarán en función de una evaluación de las necesidades, aunque se prevé que abarquen el entorno jurídico e institucional y ofrezcan orientación, entre otras cuestiones, sobre cómo identificar nuevos mercados y acceder a ellos, promover los intereses de las MPE miembros y generar sinergias y lazos de asociación mutuamente beneficiosos dentro y entre las cadenas de productos básicos y los subsectores. El proyecto fomentará el empleo de mecanismos participativos en todos los niveles y para cada subsector o zona-objetivo. En sus esfuerzos por mejorar el entorno político, jurídico e institucional, el proyecto se guiará por una evaluación del contexto operacional de las MPE rurales centrada, entre otras cosas, en la presencia o ausencia de servicios financieros y no financieros, infraestructura, leyes y reglamentos, mercados, investigaciones y actividades de desarrollo pertinentes. El proyecto también se esforzará activamente por elaborar un marco estratégico nacional para las MPE rurales, mediante un diálogo sobre políticas en todos los niveles, por ejemplo en los planos locales de formulación de políticas y planificación.

### **Desarrollo de servicios de información empresarial**

26. Dentro del proyecto, se crearán cuatro servicios de información técnica, económica y comercial para las empresas (SITEC), autofinanciados, en Tambacounda (sede), Kaolack, Kolda y Matam, que se encargarán de acopiar y difundir información de interés para los productores rurales y ofrecerán a los productores un cauce para entrar en contacto con clientes potenciales. El apoyo prestado por el proyecto a estos servicios se basará en experiencias de proyectos del FIDA en el Senegal y otros lugares, en estrecha colaboración con FIDAFRIQUE, la red internauta de proyectos financiados por el FIDA y otras organizaciones en África Occidental y Central. El proyecto asignará fondos para la producción periódica de informes anuales, programas radiofónicos, vídeos y boletines temáticos, en los que se estudiarán cuestiones tales como los últimos desarrollos tecnológicos, las oportunidades y limitaciones de mercado, así como las leyes, normas y reglamentos aplicables en este ámbito. Se llevará a cabo, en la fase de puesta en marcha, un estudio inicial de los canales de información rural existentes en el Senegal y las necesidades de información de los clientes rurales. Tras el examen a mitad de período, que se realizará en el cuarto año del proyecto, se transferirá la responsabilidad relativa a los SITEC a los organismos de desarrollo o asociaciones comerciales regionales, para así asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La División de Información y Comunicaciones del FIDA, FIDAFRIQUE y el grupo de investigación e intercambios tecnológicos (GRET) facilitarán el apoyo técnico pertinente.

### **Coordinación y gestión**

27. Este componente abarca la creación y los gastos de funcionamiento de una Unidad de gestión del proyecto (UGP) básica, con cuatro oficinas sobre el terreno —en Matam, Kolda, Kaolack y Longa— y una sólida unidad de SyE, que hará un seguimiento de los resultados y ofrecerá orientación para las tareas de planificación y las estrategias de ejecución relacionadas con el proyecto. La UGP estará dirigida por un director del proyecto contratado con arreglo a un procedimiento competitivo de selección aceptable para el FIDA y el ministerio competente. El director, o la directora, estará asistido por cuatro altos cargos con responsabilidades claramente definidas en lo que respecta a los



componentes, la contabilidad y el sistema de SyE y por personal de apoyo. Al frente de cada oficina sobre el terreno habrá un especialista en comercialización y desarrollo de MPE rurales, que contará con la asistencia de un especialista en servicios no financieros de fomento empresarial y personal de apoyo. A fin de asegurar la igualdad de género dentro de las UGP, el proyecto dará prioridad a la contratación de mujeres profesionales cualificadas. Asimismo, pondrá énfasis especial en la creación de un sistema participativo de SyE tanto para aprender los resultados como para gestionarlos, de conformidad con lo previsto en el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) recientemente aprobado.

#### **D. Costos y financiación**

28. Los costos totales de inversión y explotación relacionados con el proyecto, incluidos los imprevistos por alza de precios y de orden físico, se estiman en USD 18,75 millones, repartidos a lo largo de un período de siete años. El componente en divisas será de USD 2,69 millones (un 14%). El FIDA financiará alrededor del 70% del costo total por medio de un préstamo de USD 13,08 millones. El BOAD financiará otro 11% a través de un préstamo de USD 2,03 millones, destinado principalmente al fortalecimiento de las instituciones financieras y estructuras asociadas. La contribución del Gobierno por un valor equivalente a USD 2,19 millones (un 12%), incluye una cuantía de USD 1,72 millones (un 9%) en concepto de exención de impuestos y derechos y otra de USD 470 000 (un 3%) con cargo a los fondos públicos destinados a actividades de capacitación y desarrollo de la capacidad. Los beneficiarios sufragarán aproximadamente un 8% de los costos (USD 1,45 millones). En los cuadros 1 y 2 se resumen los costos del proyecto, desglosados por componentes y cofinanciadores.

**CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO<sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional		Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
	Cuantía	%				
Acceso a servicios no financieros de fomento empresarial	9 057		599	9 655	6	53
Promoción de servicios financieros rurales	2 602		232	2 834	8	16
Fortalecimiento de las organizaciones profesionales y del entorno político, jurídico e institucional	728		314	1 042	30	6
Desarrollo de servicios de información empresarial	870		244	1 113	22	6
Coordinación y gestión	2 358		1 171	3 529	33	19
<b>Costos básicos totales</b>	<b>15 615</b>		<b>2 559</b>	<b>18 174</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
Imprevistos de orden físico	139		41	181	23	1
Imprevistos por alza de precios	305		89	394	23	2
<b>Costos totales del proyecto</b>	<b>16 059</b>		<b>2 689</b>	<b>18 749</b>	<b>14</b>	<b>103</b>

<sup>a</sup> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

**CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN<sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		BOAD		Gobierno		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
Acceso a servicios no financieros de fomento empresarial	6 967	70,9	-	-	1 427	10,1	1 432	14,6	9 826	52,4	623	8 207	996
Promoción de servicios financieros rurales	692	24,1	2 030	70,6	139	4,8	16	0,6	2 877	15,3	239	2 499	139
Fortalecimiento de las organizaciones profesionales y del marco político, jurídico e institucional	996	89,1	-	-	122	10,9	-	-	1 118	6,0	324	672	122
Desarrollo de servicios de información empresarial	1 066	90,0	-	-	118	10,0	-	-	1 184	6,3	256	810	118
Coordinación y gestión	3 354	89,6	-	-	389	9,2	-	-	3 743	20,0	1 247	2 150	345
<b>Desembolso total</b>	<b>13 075</b>	<b>69,7</b>	<b>2 030</b>	<b>10,8</b>	<b>2 194</b>	<b>11,7</b>	<b>1 448</b>	<b>7,7</b>	<b>18 749</b>	<b>100,0</b>	<b>2 689</b>	<b>14 339</b>	<b>1 720</b>

<sup>a</sup> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

### **E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría**

29. **La adquisición de bienes y servicios** será efectuada por la UGP, de conformidad con procedimientos aceptables para el FIDA. Siempre que sea posible, las adquisiciones se agruparán, con miras a reducir los precios. Se recurrirá a procedimientos de licitación internacional para la compra de vehículos que cuesten más de USD 100 000 y para la adquisición de bienes y servicios cuyo valor exceda de USD 50 000. Las adquisiciones por valores comprendidos entre estos topes y la cantidad de USD 10 000 se efectuarán mediante licitación nacional. Para los bienes y servicios cuyo costo sea inferior a USD 10 000, se aplicarán procedimientos de comparación nacional de precios, con al menos tres ofertas de proveedores.

30. **Los desembolsos** por concepto de obras públicas, maquinaria, vehículos, equipo y servicios de consultoría deberán ir acompañados de la documentación completa. Para retirar fondos de la cuenta del préstamo, deberán presentarse declaraciones de gastos detalladas para las categorías de gastos conjuntamente determinadas por el Gobierno, el FIDA y las instituciones cooperantes. El proyecto conservará toda la documentación relacionada con los gastos para su eventual inspección por las misiones de supervisión y los auditores.

31. **Cuentas y auditoría.** El Gobierno abrirá una cuenta especial en un banco comercial de Dakar, que estará a nombre del proyecto y será administrada por el MEF, y el FIDA hará en ella un depósito inicial equivalente a USD 600 000. En sus informes, los auditores incluirán un dictamen acerca de los procedimientos de adquisición, la legitimidad de los gastos y el uso dado a los bienes y servicios adquiridos. Asimismo, presentarán un dictamen por separado sobre la exactitud de las declaraciones de gastos y sobre la gestión de la cuenta especial. Los estados financieros comprobados se presentarán al FIDA y a la institución cooperante a más tardar seis meses después del cierre de cada año fiscal.

### **F. Organización y gestión**

32. El organismo principal será el Ministerio de Agricultura e Hidráulica (MAH). Se creará un comité directivo, presidido por un representante del MAH, que se reunirá dos veces al año para examinar los progresos y el impacto del proyecto y aprobar su plan de trabajo y presupuesto anual. A fin de asegurar una coordinación apropiada y oportuna, este comité estará integrado por representantes del Gobierno central y los ministerios competentes, representantes del sector privado y de las organizaciones profesionales y otros coordinadores de proyectos del FIDA. Un comité técnico formado por representantes de las MPE (mujeres y hombres), las IMF y los departamentos técnicos competentes, todos los asociados en la ejecución del proyecto y toda otra persona o institución que se ocupe de promover las MPE rurales, prestará al comité directivo asistencia en relación con cuestiones de política. Una UGP con sede en Tambacounda coordinará las operaciones cotidianas. Además de ofrecer orientación para las operaciones de las cuatro oficinas sobre el terreno descentralizadas y encargarse de la supervisión de las mismas, esta UGP creará los cuatro SITEC que se encargarán de acopiar y difundir información relacionada con las MPE. El SAFIR se hará cargo de la ejecución del componente del proyecto centrado en los servicios financieros; su actuación será supervisada por un comité de orientación que estará integrado por representantes de proyectos financiados por el FIDA, APIMEC, AT/CPEC y la OIT y el director de la dependencia de microfinanciación del Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, el Empresariado Femenino y la Microfinanciación.

33. En vista deL carácter innovador del proyecto, el FIDA tratará de obtener apoyo metodológico para la UGP de instituciones especializadas con una amplia experiencia en la subregión y en otros lugares, por medio de acuerdos de asociación con: i) la OIT, para la creación de capacidad en materia de servicios de fomento empresarial, y ii) la unidad regional de microfinanciación del FNUDC, para la puesta en marcha del SAFIR. Estas dos organizaciones formarán parte del comité técnico y participarán en el diseño y la aplicación del sistema de SyE. Por lo que se refiere al acceso a la información sobre innovaciones metodológicas y comerciales y el fortalecimiento de las

organizaciones profesionales, se recurrirá a la asistencia del GRET, así como a la de otras organizaciones locales especializadas (junto con las OIT). De conformidad con los procedimientos de adquisición del FIDA, el proyecto otorgará contratos a ONG con experiencia para llevar a cabo campañas de información y sensibilización destinadas a ampliar la demanda de servicios financieros y no financieros.

34. **Seguimiento y evaluación.** El diseño del sistema de SyE estará en consonancia con los procedimientos pertinentes del FIDA —en particular, con su Guía práctica para el SyE de proyectos de desarrollo rural y con el RIMS— y con documentos marco, como el programa del Fondo en el Senegal (el COSOP) y el DELP del Gobierno. Asimismo, tendrá en cuenta la especificidad de las empresas que reciban asistencia. Los indicadores de desempeño que se van a elaborar para las MPE se publicarán en la página inicial de MIXMarket, un sitio Web para el intercambio de información relacionada con el sector de la microfinanciación.

### G. Justificación económica

35. **Beneficiarios.** Durante un mínimo de siete años, el proyecto prestará asistencia a alrededor de 3 000 empresas en las ocho regiones seleccionadas. De éstas, unas dos terceras partes serán totalmente nuevas; aproximadamente un 40% estarán gestionadas por grupos o asociaciones y un 60% por particulares. Se prevé que el proyecto beneficiará directamente a unas 35 000 personas. Las mujeres o grupos de mujeres dirigirán al menos un 50% de las empresas, y los jóvenes sin tierra, un 25%. Se crearán alrededor de 7 600 nuevos puestos de trabajo. Unas 2 800 familias se afiliarán a una de las 16 cooperativas de crédito que está previsto crear. Por último, la mayoría de las MPE tendrán algún tipo de relación con la agricultura, lo que reportará beneficios indirectos para este sector y, por tanto, para la economía local en su conjunto. Al menos 1 600 personas, en su mayoría mujeres, participarán en las actividades de alfabetización. El proyecto contribuirá asimismo a fortalecer los servicios prestados por 160 proveedores no financieros de servicios de fomento empresarial y cuatro IMF.

36. Se prevé que los **beneficios económicos** de la segunda fase del PROMER incluyan: i) una red de MPE rurales más dinámicas y rentables que generen mayores ingresos rurales, mediante la creación, la mejora, la diversificación y la integración (vertical y horizontal) de puestos de trabajo; ii) la disminución de las limitaciones técnicas y financieras de las MPE rurales, gracias a la creación de una red de proveedores de servicios (tanto financieros como no financieros) de vital importancia y el fortalecimiento de las organizaciones profesionales; iii) la creación de un mecanismo duradero para la difusión de la información pertinente; iv) la reducción de las desigualdades de género, a través de la potenciación de la participación y la influencia de la mujer en el sector de las MPE y en los procesos locales de adopción de decisiones; v) la disponibilidad, en los mercados locales y nacionales, de una variedad más amplia de productos de mayor calidad; vi) una mayor concienciación, a nivel de las administraciones locales y el gobierno central, sobre la necesidad de que los programas de desarrollo local tengan en cuenta las limitaciones y oportunidades con que se encuentran las MPE rurales; vii) una verdadera potenciación del papel del subsector de las MPE, gracias al estrechamiento de los vínculos entre las empresas locales y otras partes interesadas en relación con las MPE (por ejemplo, organizaciones profesionales y subsectoriales, distintas instancias estatales o donantes). El proyecto promoverá, a través del diálogo sobre políticas, la formulación de las políticas pertinentes a nivel regional y nacional.

37. Se calcula que la **tasa interna de rendimiento** (TIR) será del 17%. Los análisis de sensibilidad basados tanto en actividades agrícolas como en actividades no agrícolas, apuntan a una TIR robusta, con reducciones de los beneficios en un 10% y 20%, lo que hará disminuir la TIR al 14% y el 12%, respectivamente. Un incremento de los costos en un 10% reduce la TIR a un 15%. La hipótesis de que alrededor de la mitad de las MPE que recibirán asistencia estarán en funcionamiento al cabo de tres años se considera suficientemente conservadora.

### **H. Riesgos**

38. El mayor riesgo del proyecto radica en la posibilidad de que las IMF ya existentes se muestren reacias a colaborar con él. Dado que esto comprometería por completo el enfoque previsto, el diseño incluye amplias disposiciones para asegurar beneficios atractivos y una supervisión rigurosa. La debilidad de los mercados rurales es sobradamente conocida, y el éxito del proyecto dependerá en gran medida de su capacidad para ayudar a las MPE a identificar nuevos mercados rentables y penetrar en ellos y de si las MPE rurales logran obtener e integrar nuevas tecnologías, en modo que les permitan competir eficazmente con los productores urbanos y las importaciones. La escasa calidad de los productos agrícolas existentes podría repercutir negativamente en la rentabilidad de las MPE dedicadas a la elaboración de productos o a la comercialización. El proyecto contribuirá a atenuar ese riesgo, facilitando capacitación en materia de sensibilización sobre la importancia de la calidad y estableciendo una estrecha vinculación con otros proyectos del FIDA orientados hacia productos.

### **I. Impacto ambiental**

39. No se prevé que el proyecto tenga ningún impacto importante en el entorno físico. Por conducto de los proveedores de servicios no financieros de fomento empresarial, se introducirán técnicas de producción y productos más ecológicos. El proyecto financiará asimismo actividades de formación sobre cuestiones ambientales para estos proveedores y, a través de ellos, para las MPE.

### **J. Características innovadoras**

40. El proyecto es innovador por cuanto: i) contribuirá a elaborar un programa en el país coherente, con un enfoque centrado en el desarrollo local, asegurando el fortalecimiento de las complementariedades y sinergias entre diferentes proyectos; ii) creará una red rural autosuficiente de proveedores no financieros de servicios de fomento empresarial, capaz de ofrecer servicios de interés y accesibles para las MPE; iii) creará para las MPE y otras partes interesadas servicios autosuficientes de información sobre las tecnologías, los mercados, los productos y la comercialización; iv) establecerá una unidad de apoyo a la financiación rural para respaldar todos los proyectos en curso financiados por el FIDA, y las IMF, por ejemplo labores de intermediación entre éstas y los bancos comerciales; v) establecerá un sistema de SyE que se adapte a las especificidades de las MPE y esté vinculado a otros sistemas de SyE relacionados con el DELP y el programa del FIDA en el Senegal; vi) conferirá particular importancia al empresariado femenino, y vii) otorgará especial atención al diálogo sobre políticas, por medio de un componente específicamente centrado en esta cuestión, con miras a crear un entorno propicio para las microempresas rurales.

## **PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS**

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

42. La República del Senegal está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

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

**PARTE IV – RECOMENDACIÓN**

44. 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 del Senegal, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a ocho millones setecientos mil derechos especiales de giro (DEG 8 700 000), con vencimiento el 1° de octubre de 2045 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 8 de abril de 2005)

1. **Disponibilidad de los recursos del préstamo.** El Gobierno pondrá los recursos del préstamo a disposición del Ministerio de Agricultura e Hidráulica (que será el organismo principal del proyecto), de conformidad con los planes operativos anuales (POA) y los procedimientos nacionales habituales de prestación de asistencia para el desarrollo a fin de llevar a cabo el proyecto. Asimismo, el Gobierno velará por que los recursos del préstamo del BOAD se destinen a la UGP, con arreglo a los POA.
2. **Disponibilidad de los recursos suplementarios.** Se calcula que la contribución del Gobierno a la financiación del proyecto será por una cantidad en moneda nacional equivalente a USD 2 194 000, que corresponderá a lo siguiente:
  - a) todos los derechos, impuestos y gravámenes aplicables a los bienes y servicios que sufragará el Gobierno con una cantidad en moneda nacional equivalente a USD 1 720 000, concediendo exenciones o emitiendo cheques del Tesoro, y
  - b) la contribución que haga el Gobierno en moneda nacional por una suma equivalente a USD 474 000, a fin de sufragar las actividades de capacitación y apoyo en favor de las MPE de las zonas rurales, suma que se financiará por medio de los fondos públicos actuales o de cualquier otro mecanismo que resulte apropiado.
3. **Prácticas de gestión de plaguicidas.** A fin de que se sigan prácticas ambientales apropiadas, conforme a lo dispuesto por el FIDA, el Gobierno, en el marco del proyecto, adoptará las medidas necesarias en materia de gestión de plaguicidas y, con este objeto, se asegurará de que los plaguicidas que se empleen no estén prohibidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) ni por la Organización Mundial de la Salud (OMS).
4. **Seguimiento y evaluación.** El sistema de seguimiento y evaluación (SyE) que se aplique en el proyecto permitirá medir y supervisar el impacto de éste de acuerdo con los principios esenciales del sistema de gestión de los resultados y el impacto del FIDA y las directrices del marco relativas a la medición de los resultados de los servicios de apoyo empresarial, elaboradas en conjunción con el Comité de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa, al que pertenece el Fondo. El sistema tendrá carácter participativo y permitirá a las MPE de las zonas rurales, a los proveedores de servicios de apoyo no financiero y a asociados concretos (como la OIT y otras entidades locales o internacionales especializadas) intervenir en la recopilación y el análisis de los resultados, en concreto para el componente de apoyo a las MPE, los empresarios y las iniciativas prometedoras de las zonas rurales. Atendiendo a las nuevas directrices del FIDA en materia de SyE y de análisis del impacto, se llevarán a cabo tres estudios durante el ciclo de ejecución del proyecto (un estudio inicial de base, otro a mitad de período y otro final). El SAFIR tendrá un sistema de SyE y unos indicadores de los resultados y el impacto previstos expresamente para su actividad, en particular unos indicadores sobre los beneficiarios de los proyectos, algunos de cuyos datos se incluirán en el sistema de SyE del proyecto. En el sistema de SyE del SAFIR también se tendrán en cuenta algunos indicadores definidos en otros proyectos del FIDA. Por último, los datos que se obtengan mediante el sistema de SyE del SAFIR se publicarán en la plataforma Mix Market de intercambio de información sobre microfinanciación.
5. **Seguro del personal del proyecto.** El Gobierno contratará un seguro para el personal del proyecto contra los riesgos de enfermedad y accidente conforme a sus prácticas habituales.
6. **Contratación.** Se contratará al personal del proyecto mediante anuncios que se publicarán en la prensa nacional, de acuerdo con los procedimientos vigentes del Gobierno; se ofrecerán contratos renovables de dos años que, en ningún caso, podrán prorrogarse una vez vencido el plazo del

proyecto. La contratación de los oficiales principales del proyecto, es decir, el gerente de la UGP, el oficial administrativo y financiero, los cuatro oficiales encargados de los diversos componentes y el personal del SAFIR y de los SITEC, y toda rescisión de su contrato se decidirán de común acuerdo con el FIDA. El desempeño del personal del proyecto se evaluará conforme a lo dispuesto en el manual de procedimientos contables, administrativos y financieros. Podrán rescindirse contratos a consecuencia de los resultados de esas evaluaciones. Los recursos de personal se gestionarán con arreglo a los procedimientos vigentes en el Senegal.

7. **Igualdad de trato.** No se permitirá ninguna forma de discriminación por razones de género, edad, procedencia étnica o condición religiosa durante el proceso de contratación del personal del proyecto, conforme a lo prescrito en la legislación vigente del Senegal. Sin embargo, en el caso en que los candidatos estén en igualdad de condiciones, el Gobierno accederá a que se otorgue preferencia a las mujeres, sobre todo en los puestos técnicos que se provean en función del proyecto.

8. **Sostenibilidad de las medidas financiadas mediante fondos de apoyo que se gestionarán por conducto del proyecto.** El fondo de apoyo para fortalecer las MPE de las zonas rurales y el fondo de apoyo a la innovación se capitalizarán, en principio, con los recursos del préstamo. A fin de garantizar la sostenibilidad de las actividades del proyecto y su continua adaptación a los objetivos del Gobierno, tanto éste como los encargados del proyecto estudiarán, en el momento en que se lleve a cabo la revisión a mitad de período, una serie de fórmulas prácticas para garantizar la sostenibilidad de esos fondos.

9. **Condiciones para el desembolso de los recursos del préstamo**

- a) No podrán retirarse fondos para sufragar gastos de ninguna categoría hasta que:
  - i) se haya contratado al director de la UGP, al oficial administrativo y financiero y a los tres oficiales encargados de los componentes (desarrollo de servicios no financieros, información y SyE), y
  - ii) se haya elaborado el borrador de manual de procedimientos contables, administrativos y financieros y se haya presentado dicho borrador al FIDA.
- b) Una vez que se hayan cumplido esas dos condiciones, se desembolsará un adelanto de 100 millones de francos CFA. Los restantes 200 millones de francos CFA no se desembolsarán hasta que:
  - i) se hayan firmado los acuerdos de asociación entre el proyecto y la OIT y entre aquél y la unidad regional de microfinanciación del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), y
  - ii) se haya aprobado el primer POA.

10. **Condiciones que han de cumplirse para la efectividad del convenio.** A continuación se especifican las condiciones que deberán cumplirse para la efectividad del convenio de préstamo:

- a) que el Gobierno haya remitido al FIDA un dictamen jurídico favorable, emitido por la autoridad senegalesa competente, cuya forma y contenido sean aceptables para el FIDA;
- b) que se hayan instituido la UGP, el comité directivo y el comité técnico en virtud de un decreto del organismo principal del proyecto;
- c) que se haya seleccionado al director del proyecto y al oficial administrativo y financiero;
- d) que se haya abierto la cuenta especial, y
- e) que se haya incluido el proyecto en el presupuesto nacional.



APPENDIX I

COUNTRY DATA

SENEGAL

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2002 1/</b>	197	<b>GNI per capita (USD) 2002 1/</b>	470
<b>Total population (million) 2002 1/</b>	10.01	<b>GDP per capita growth (annual %) 2002 1/</b>	-1.3
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2002 1/</b>	52	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2002 1/</b>	2.2
<b>Local currency</b>	CFA Franc BCEAO (XOF)	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	XOF 500
<b>Social Indicators</b>			
Population (average annual population growth rate) 1996-2002 1/	2.6	<b>Economic Indicators</b>	
Crude birth rate (per thousand people) 2002 1/	35	GDP (USD million) 2002 1/	5 037
Crude death rate (per thousand people) 2002 1/	13	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1982-1992	2.3
Infant mortality rate (per thousand live births) 2002 1/	79	1992-2002	4.6
Life expectancy at birth (years) 2002 1/	52	Sectoral distribution of GDP 2002 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n/a	% agriculture	15
Poor as % of total rural population 1/	n/a	% industry	22
Total labour force (million) 2002 1/	4.41	% manufacturing	14
Female labour force as % of total 2002 1/	43	% services	63
<b>Education</b>			
School enrolment, primary (% gross) 2002 1/	75 a/	Consumption 2002 1/	
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2002 1/	61	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	14
<b>Nutrition</b>			
Daily calorie supply per capita, 1/	n/a	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	76
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2002 3/	25 a/	Gross domestic savings (as % of GDP)	10
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2002 3//	23 a/	<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
<b>Health</b>			
Health expenditure, total (as % of GDP) 2002 1/	5 a/	Merchandise exports 2002 1/	1055
Physicians (per thousand people) 1999 1	n/a	Merchandise imports 2002 1/	1560
Population using improved water sources (%) 2002 3/	78 a/	Balance of merchandise trade	-505
Population with access to essential drugs (%) 1999 3/	50-79	Current account balances (USD million)	
Population using adequate sanitation facilities (%) 2002 3/	70 a/	before official transfers 2002 1/	n/a
<b>Agriculture and Food</b>			
Food imports (% of merchandise imports) 2002 1/	26	after official transfers 2002 1/	-478
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2002 1/	162 a/	Foreign direct investment, net 2002 1/	93
Food production index (1989-91=100) 2002 1/	101	<b>Government Finance</b>	
Cereal yield (kg per ha) 2002 1/	694	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 2002 1/	-2.0 a/
<b>Land Use</b>			
Arable land as % of land area 2002 1/	13 a/	Total expenditure (% of GDP) 2002 1/	22 a/
Forest area as % of total land area 2002 1/	32 a/	Total external debt (USD million) 2002 1/	3 918
Irrigated land as % of cropland 2002 1/	3 a/	Present value of debt (as % of GNI) 2002 1/	49
		Total debt service (% of exports of goods and services) 2002 1/	13
		Lending interest rate (%) 2002 1/	n/a
		Deposit interest rate (%) 2002 1/	4

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

1/ World Bank, *World Development Indicators* CD ROM 2004

2/ UNDP, *Human Development Report*, 2000

3/ UNDP, *Human Development Report*, 2004

**PREVIOUS IFAD FINANCING IN SENEGAL**

<b>Project Name</b>	<b>IFAD Approved Financing (USD '000)</b>	<b>Board Approval</b>	<b>Loan Signing</b>	<b>Loan Effectiveness</b>	<b>Current Closing</b>	<b>Project Completion Date</b>	<b>Cooperating Institution</b>	<b>Project Status</b>
Integrated Rural Development Project of M'Bour Louga (Loan Number = 26-SE)	13 632	18/12/79	16/01/80	13/07/81	30/06/90	31/12/89	African Development Bank	Closed
Agroforestry Development Project (Loan Number = S15-SE)	11 130	30/11/88	30/01/89	07/11/89	30/06/98	31/12/97	BOAD	Closed
Second Small Rural Operations Project (Loan Number = S18-SE)	6 300	13/09/89	08/11/89	05/03/90	30/06/99	31/12/98	World Bank IDA	Closed
Agricultural Development Project in Matam (Loan Number = S30-SE)	16 090	11/12/91	23/01/92	27/04/93	31/12/00	30/06/00	BOAD	Closed
Village Organization and Management Project (Loan Number = 315-SE)	8 150	02/12/92	17/12/92	13/08/93	31/12/99	30/06/99	BOAD	Closed
Rural Micro-Enterprises Project (Loan Number = 40-SN)	7 340	06/12/95	18/01/96	03/01/97	31/03/05	30/09/04	BOAD	Ongoing
Rural Micro-Enterprises Project (Loan Number = S47-SN)	9 488	04/12/97	12/02/98	09/08/99	30/06/07	31/12/06	BOAD	Ongoing
Village Management and Development Project (Loan Number = 462-SN)	9 488	04/12/97	12/02/98	09/08/99	30/06/07	31/12/06	BOAD	Ongoing
Agroforestry Project to Combat Desertification – Phase II (Loan Number = 489-SN)	8 175	02/12/98	03/03/99	01/09/99	31/12/05	30/06/05	BOAD	Ongoing
National Rural Infrastructure Project (Loan Number = 524-SN)	7 498	09/12/99	13/03/00	08/02/01	30/09/05	31/03/05	World Bank IDA	Ongoing
Village Organization and Management Project – Phase II (Loan Number = 546-SN)	13 671	07/12/00	16/01/01	16/07/01	31/03/09	30/09/08	BOAD	Ongoing
Agricultural Development Project in Matam – Phase II (Loan Number = 608-SN)	12 508	10/04/03	17/04/03	01/11/03	30/06/12	31/12/11	BOAD	Ongoing
<b>TOTAL Assistance: USD 114 million</b>								

### LOGICAL FRAMEWORK

Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
<b>1. OVERALL GOAL</b>			
Contribute to the reduction of rural poverty by creating and/or consolidating MSEs able to offer stable employment and increase the incomes of rural households in a gender-equitable manner	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evolution of basic indicators of socio-economic impact (RIMS) (e.g. wealth rank, malnutrition among under-fives)</li> <li>● No. of households receiving support (total, by component and by activity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baseline surveys PRODAM-II, PAGF-II, POGV-II, PADV</li> <li>● Longitudinal surveys PROMER-II</li> <li>● Impact assessments (baseline, mid-term and completion) PROMER II</li> </ul>	
<b>2. SPECIFIC OBJECTIVES</b>			
Consolidation or creation of profitable MSEs able to provide stable employment in the target areas of the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No. of MSEs created/strengthened (by type and by sector/chain) (TO= 1 800 micro-enterprises including IGAs and 1 200 small enterprises)</li> <li>● No. of MSEs still operating after 3 years (by type and by subsector (<i>filière</i>)) (TO= at least 70% of assisted MSEs)</li> <li>● Evolution of No. of jobs created or consolidated by assisted MSEs (by gender, by sector) (TO= at least 7 600 stable jobs created or consolidated)</li> <li>● Evolution of turnovers of assisted MSEs (by gender)</li> <li>● Evolution of value-added of assisted MSEs by sector (by gender)</li> <li>● Evolution of profitability of assisted MSEs by subsector (by gender)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impact assessment reports (M&amp;E Unit)</li> <li>● Project activity reports</li> <li>● Statistics from trades associations (<i>chambres consulaires</i>)</li> <li>● Statistics from Ministry for Agriculture and Hydraulics and Ministry for Development of MSEs, Women's Businesses and Micro finance</li> <li>● Accounts of assisted MSEs</li> </ul>	<p><u>Hypotheses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● The micro-economic environment will not be negative for the development of rural MSEs</li> <li>● Public and private institutions already supporting the development of small and medium enterprises are willing to develop and adopt specific approaches for rural MSEs</li> <li>● Local governments are willing to take on the role of promoting economic activities and rural MSEs, and have the necessary means to do so</li> </ul> <p><u>Risks</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competition by cheap imports may prevent MSEs from penetrating profitable markets</li> </ul>
Structuring and strengthening of the professionalism of the rural enterprise sector along selected subsectors ( <i>filières</i> ) and niches	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No. and % of rural MSEs joining trades federations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impact assessment</li> <li>● Project activity reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trades federations are willing to take account of the specific needs of rural MSEs and to define the interests of the latter</li> </ul>
Improve the political, legal and institutional environment for the creation and development of rural MSEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No. of new rural MSEs (by type, by activity)</li> <li>● Evolution of turnover and profitability of assisted MSEs (by subsector)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Statistics from Ministry of Women's Entrepreneurship and Microfinance</li> <li>● Periodic project reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Government will enact policies for introducing the necessary improvements</li> </ul>

Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
<b>3. OUTPUTS</b>			
Component A - Access to non-financial services for the development of rural MSEs			
<p>Rural MSEs and IGAs have access to non-financial services that are adapted to their needs and capacities</p> <p>A network of certified self-sustaining local providers of non financial services is created</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of rural MSEs using the services (created or consolidated, and by subsector)</li> <li>• Resources withdrawn from the Fund to support the strengthening of MSEs/IGAs (by type of enterprise/activity and by zone)</li> <li>• Resources withdrawn from the Fund to support innovation, quality and marketing practices (by type of enterprise and by zone)</li> <li>• No. of non-financial services providers (by zone, by type of service and by status)</li> <li>• Evolution of turnovers of non-financial services providers (trends of no. of days spent providing support to MSEs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring reports (M&amp;E Unit)</li> <li>• Periodic project reports</li> <li>• Statistics from trades associations and government</li> <li>• National Budget (Finance Law)</li> </ul>	<p><u>Hypotheses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Public and private institutions already supporting the development of small and medium enterprises are willing to develop or adopt specific approaches for rural MSEs</li> <li>• A demand for non-financial services exists among rural MSEs</li> </ul> <p><u>Risks</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential services providers may not be interested in operating in rural environments</li> <li>• Government may not replenish the support funds as agreed</li> </ul>
Component B - Access to financial services			
<p>Rural MSEs and target groups have access to adapted financial services</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No., type and volume of loans delivered by partner MFIs to MSEs including IGAs (by type of activity, newly created or consolidated, by gender, by region and by type of beneficiary)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring reports (M&amp;E Unit)</li> <li>• Periodic project reports</li> <li>• Statistics from AT/CPEC Unit</li> <li>• Accounts of assisted MSEs</li> <li>• Activity reports of MFIs</li> <li>• Reports of APIMEC</li> </ul>	<p><u>Hypothesis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Political meddling will be absent</li> </ul> <p><u>Risks</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitability of MSE activities may be low</li> <li>• Financial conditions of certain MFIs may not be sustainable in the long term</li> </ul>
Component C - Strengthening of professional organizations and improvement of policy, legal and institutional environment			
<p>Associations and federations of rural MSEs are structured and become active members of professional organizations</p> <p>The policy, legislative and institutional environment is an enabling one for rural MSE development</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of women and MSE/IGA operators in membership and in decision-making bodies of professional organizations</li> <li>• No. of subsectoral consultation bodies (<i>cadres de concertation</i>) (TO= at least one per subsector or niche in each target area)</li> <li>• No. of inter-subsectoral consultation bodies (TO= at least one per target area)</li> <li>• No. of local representations of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring reports (M&amp;E Unit)</li> <li>• Periodic project reports</li> <li>• Statistics of national federations and inter-professional organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional organisations are willing to take account of the specific needs of rural MSEs and to defend the interests of the latter</li> <li>• Government's commitment to the development of rural MSEs is clearly defined</li> </ul>

Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
	professional organizations <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of women attending consultation meetings</li> <li>• No. of local electees/institutions trained on the role of MSEs in job creation and rural development (by gender)</li> <li>• A strategic framework for promoting MSEs is formulated (TO= the small and medium enterprise Charter (<i>Charte des PME</i>) amended to take explicit account of IGAs and micro-enterprises)</li> <li>• No. of consultation bodies with representations of local government (TO= at least one per region)</li> <li>• Needs of rural MSEs reflected in LDPs (TO: MSE-specific needs are fully integrated in at least one LDP per region)</li> </ul>		
<b>Component D - Communications and information</b>			
An effective and self-sustaining platform is created to enable exchanges of information and capitalization of experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of business information services centres created (SITEC) (TO= 4 SITEC)</li> <li>• No. of publications by subsector</li> <li>• No. of information handouts, videos and posters produced</li> <li>• No. of radio broadcasts</li> <li>• No. of visits by clients to SITEC (by gender, by size of MSE and by region)</li> <li>• No. of articles posted on Internet (FIDAFrique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring reports (M&amp;E Unit)</li> <li>• Periodic project reports</li> <li>• Client satisfaction surveys</li> </ul>	<u>Risk</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information resources may be used for non-project purposes</li> </ul>
<b>Component E - Coordination, management, monitoring and evaluation</b>			
Project resources are used effectively and in compliance with the goals and anticipated outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disbursement rates (by component)</li> <li>• Implementation of at least 75% of actions envisaged in annual work programme and budgets (AWPBs)</li> <li>• AWPBs drawn up on schedule and using participatory methods</li> <li>• Functional M&amp;E system</li> </ul>		<u>Hypothesis</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Government counterpart funds will be made available as envisaged in annual budgets</li> </ul>

Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Project committees in place and operating as intended (Steering Committee and Technical Committee for PMU; Orientation Committee for SAFIR, and Consultative Committees at local level)</li> <li>● Staff recruited on schedule (18 persons for PMU; 24 persons for antennas; 9 persons for SAFIR and 3 persons for SITECs)</li> <li>● Positive discrimination in favour of qualified women</li> <li>● Investments made (13 vehicles, 3 motorcycles, 42 computers, including 15 replacement units for year 5, office furnishings, office construction or refurbishment)</li> <li>● Partnerships for methodological support signed with ILO, GRET, UNCDF's rural micro finance unit</li> <li>● Other partnerships signed as necessary</li> <li>● Bi-annual evaluations of performances</li> <li>● Reports (Activity, M&amp;E and financial) are produced on schedule, are pertinent and usable</li> <li>● Annual audits carried out</li> </ul>		
Activities			
Component A - Access to non-financial services for the development of rural MSEs			
<p>Capacities of MSE entrepreneurs and IGA operators are strengthened in response to real needs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functional literacy</li> <li>- General advisory services</li> <li>- Specific advisory services</li> <li>- Ongoing support</li> </ul> <p>Assisted MSEs and IGAs have access to technical, technological and marketing innovations:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprenticeships</li> <li>- Technical training</li> <li>- New technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● At least 1 560 persons trained to read and write</li> <li>● No. of persons/MSEs calling on general advisory services (by gender, age, type of support, type of enterprise/activity, subsector)</li> <li>● No. of persons/MSEs calling on specific advisory services (by gender, age, type of support, type of enterprise/activity, subsector)</li> <li>● No. of contracts for ongoing support signed between services providers and clients (by gender, region, type of enterprise/ activity, subsector)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;E reports</li> <li>● Financial reports of services providers</li> <li>● Financial reports of assisted MSEs</li> <li>● Surveys by PROMER II</li> <li>● Statistics from trades associations (<i>chambres consulaires</i>)</li> <li>● Project activity reports</li> <li>● Activity reports by training institutions</li> </ul>	

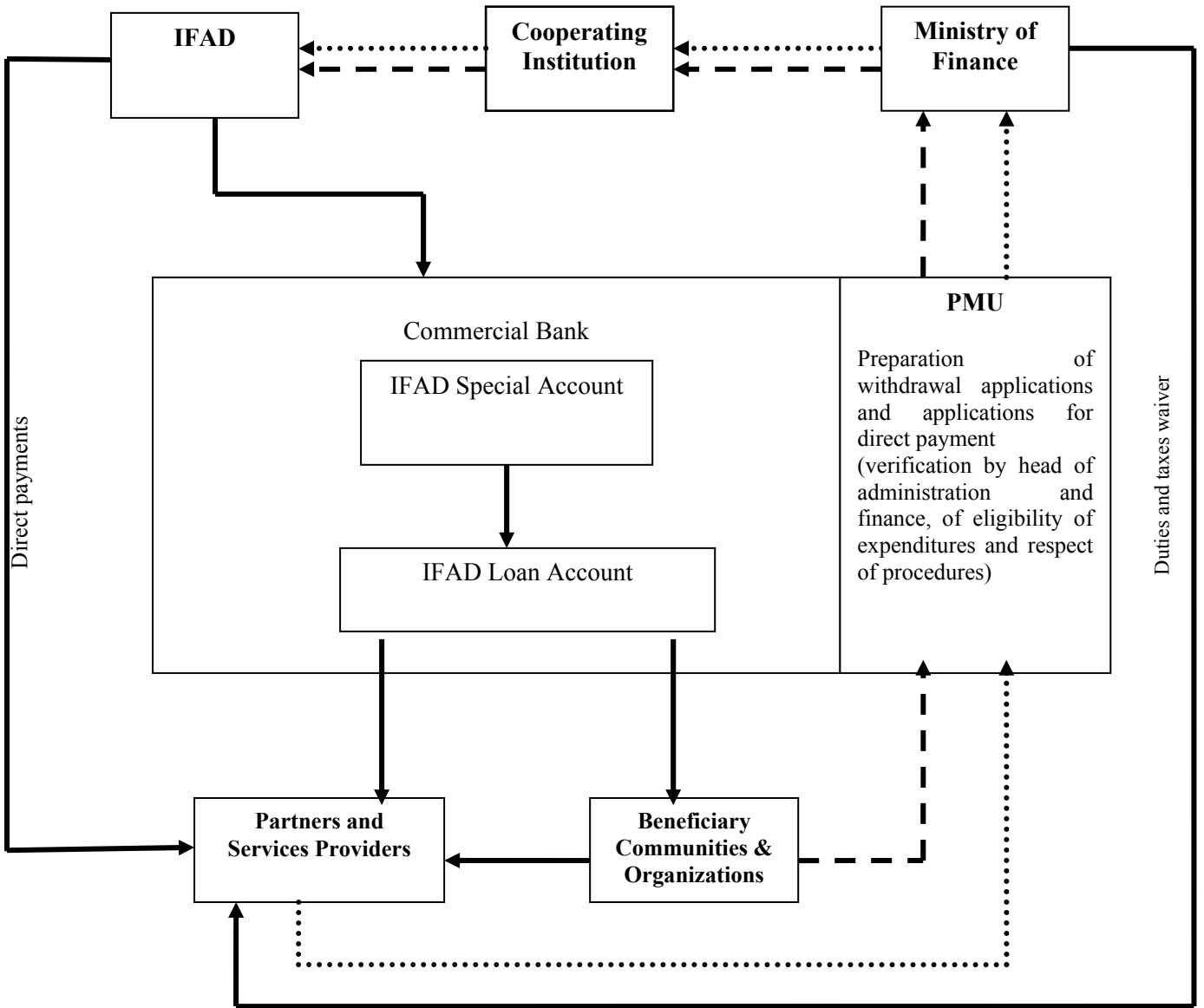
Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
<p>- Marketing innovations - Alternative markets</p> <p>Project activities concentrated in zones with good potential for the development of MSEs and IGAs, and also of services providers</p> <p>Diversification of income sources promoted</p> <p>A network of self-sustaining local providers of non-financial services is developed</p> <p>Project-created support funds are permanent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No. of enterprises having signed an apprenticeship agreement (by subsector)</li> <li>● No. of apprentices (by gender, age, subsector, type of enterprise/activity) (TO: at least 50% of assisted MSEs/IGA operators)</li> <li>● No. of persons undergoing technical training (by gender, age, subsector, type of enterprise/activity)</li> <li>● No. of assisted MSEs participating in regional, national and international trade fairs (type of enterprise/activity and subsector)</li> <li>● No. of MSEs and IGA operators trained to use new technologies (by gender, type of enterprise/activity, subsector)</li> <li>● No. of MSE/IGA operators adopting innovations (by gender, type of enterprise/activity, subsector)</li> <li>● No. of MSEs entering alternative markets and evolution of their turnovers</li> <li>● At least three target areas are established for each region</li> <li>● No. of MSEs and/or IGAs assisted in each of the 13 identified subsectors</li> <li>● No. of providers of non-financial services assisted (by gender of personnel) (TO= at least 20 per region)</li> <li>● No. of certified services providers still working with MSEs at end of project (TO= at least 2 per target area)</li> <li>● Amounts of replenishments by Government</li> </ul>		

Narrative summary	Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)	Means of verification	Risks/hypotheses
<b>Component B - Access to financial services</b>			
<p>SAFIR enables relations between MSEs and MFIs already operating in the project area</p> <p>SAFIR assists selected MFIs to establish new local branches (<i>caisses</i>) in the project area</p> <p>SAFIR enables relations between MFIs and beneficiaries of other IFAD-financed projects</p> <p>SAFIR helps MFIs in developing better adapted financial products and services for MSEs, IGA operators and beneficiaries of other IFAD-financed projects</p> <p>SAFIR helps MFIs in obtaining refinancing from commercial banks</p> <p>SAFIR strengthens the capacities of partner MFIs</p> <p>An MT credit line is created (BOAD financing) to finance MFIs with branches in the project area</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of agreements between SAFIR and MFIs with branches in the project area</li> <li>• No., type et volume of loans issued to project beneficiaries (by gender, MFI, region, type of enterprise/activity)</li> <li>• Repayment rates (by type of enterprise/activity, MFI, region)</li> <li>• No. of partner MFIs receiving funds to establish new branches</li> <li>• No. of new branches created</li> <li>• No. of members of new branches (by gender and by branch)</li> <li>• Members' contributions to capital (by gender and by branch)</li> <li>• Project contribution to capital (by branch)</li> <li>• No. of active savings deposits (by gender and by branch)</li> <li>• Value of savings (by gender and by branch)</li> <li>• No. of active borrowers (by gender and by branch)</li> <li>• Gross value of lending portfolio and amount written-off</li> <li>• % of bad loans in portfolio (by branch)</li> <li>• % of operational self-sufficiency (by branch)</li> <li>• % of operating costs/loans portfolio (by branch)</li> <li>• No. of loans by loans officer</li> <li>• No. of agreements signed between MFIs and other IFAD projects</li> <li>• No., type and volume of loans given to beneficiaries of other IFAD projects (by gender, MFI, region and type of activity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;E reports of SAFIR</li> <li>• M&amp;E reports of PROMER II</li> <li>• MFI financial reports</li> <li>• Financial reports of assisted MSEs</li> <li>• Financial reports of commercial banks</li> <li>• Financial reports of BOAD and of the institution charged with managing the BOAD-funded MT credit line</li> <li>• Finance Law</li> <li>• Activity reports of SAFIR, PROMER II, MFIs, commercial banks and partners</li> <li>• Activity reports of training institutions</li> <li>• Special reports</li> <li>• Consultants' reports</li> </ul>	



Narrative summary		Objectively verifiable indicators (RIMS) and targets outputs (TOs)		Means of verification		Risks/hypotheses	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repayment rates for loans to beneficiaries of other IFAD projects (by MFI)</li> <li>• No. of new products/services developed (by MFI and by status (pilot, capacity building, expansion))</li> <li>• No. and volume of MT/LT loans delivered (by MFI, gender, type of enterprise/ activity, subsector)</li> <li>• Value of MT/LT savings mobilized from beneficiaries (by MFI, region, gender)</li> <li>• No. of commercial banks with refinancing arrangements with partner MFIs</li> <li>• Amounts of refinancing (not including BOAD credit line)</li> <li>• No. of MFIs refinanced</li> <li>• Repayment rates</li> <li>• No. of representatives of partner institutions attending project-funded training (by gender and by institution)</li> <li>• No. of MFIs obtaining refinancing through the BOAD line and amounts obtained</li> <li>• Repayment rates</li> </ul>					
Costs and Financing							
Cost component	by	USD Million	Expenditure categories	USD million	Cofinancing	USD million	
Component A		9.826	Civil works	215	IFAD	13.079	
Component B		2.877	Equipment/vehicles	1.231	BOAD	2.027	
Component C		1.118	Training	1.971	Government	1.720	
Component D		1.184	Studies	533	Govt support Funds	474	
Component E		3.743	Contracts	737	Beneficiaries	1.448	
<b>Total</b>		<b>18.749</b>	Technical assistance	845			
			Support funds	8.139			
			Salaries /allowances	3.694			
			Other overheads	1.385			

FLOW OF FUNDS



- Financial flows
- - -→ Statement of Expenditures (invoices and accounts)
- .....→ Summaries of certified expenditures and withdrawal applications

**COSTS AND FINANCING**

**Table 1 – Expenditure Accounts by Financiers (USD ‘000)**

	FIDA		BOAD		Bénéficiaires		Fonds Nationaux		Gouvernement		Total		For. Exch.	Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
<b>I. Investment Costs</b>															
<b>A. Génie Civil</b>															
Constructions et rehabilitation	36	16.7	130	60.5	16	7.6	-	-	33	15.3	215	1.1	43	139	33
<b>B. Equipements et moyens de transport</b>															
Equipements	474	74.4	62	9.7	-	-	-	-	101	15.9	637	3.4	422	114	101
Moyens de transport	433	72.9	14	2.4	-	-	-	-	147	24.7	594	3.2	439	9	147
<b>Subtotal Equipements et moyens de transport</b>	<b>907</b>	<b>73.7</b>	<b>76</b>	<b>6.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>248</b>	<b>20.1</b>	<b>1 231</b>	<b>6.6</b>	<b>860</b>	<b>123</b>	<b>248</b>
<b>C. Formation, Etudes et Assistance technique</b>															
Formation	1 638	83.1	61	3.1	-	-	-	-	271	13.8	1 971	10.5	199	1 500	271
Etudes et contrats	474	89.0	-	-	-	-	-	-	59	11.0	533	2.8	192	282	59
Conventions	684	92.8	-	-	-	-	-	-	53	7.2	737	3.9	107	577	53
Assistance technique	669	79.1	145	17.1	-	-	-	-	32	3.8	845	4.5	634	179	32
<b>Subtotal Formation, Etudes et Assistance technique</b>	<b>3 465</b>	<b>84.8</b>	<b>206</b>	<b>5.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>415</b>	<b>10.1</b>	<b>4 085</b>	<b>21.8</b>	<b>1 133</b>	<b>2 538</b>	<b>415</b>
<b>D. Fonds d'appuis</b>															
Fonds d'appui aux services non financiers	2 372	57.8	-	-	984	24.0	240	5.8	510	12.4	4 106	21.9	-	3 596	510
Fonds d'appui aux innovations	1 414	60.1	-	-	449	19.1	190	8.1	298	12.7	2 352	12.5	-	2 053	298
Fonds d'appui aux IMF	-	-	1 615	100.0	-	-	-	-	-	-	1 615	8.6	-	1 615	-
Fonds d'appui aux structures partenaires	66	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	66	0.4	-	66	-
<b>Subtotal Fonds d'appuis</b>	<b>3 853</b>	<b>47.3</b>	<b>1 615</b>	<b>19.8</b>	<b>1 432</b>	<b>17.6</b>	<b>431</b>	<b>5.3</b>	<b>808</b>	<b>9.9</b>	<b>8 139</b>	<b>43.4</b>	<b>-</b>	<b>7 331</b>	<b>808</b>
<b>Total Investment Costs</b>	<b>8 260</b>	<b>60.4</b>	<b>2 027</b>	<b>14.8</b>	<b>1 448</b>	<b>10.6</b>	<b>431</b>	<b>3.1</b>	<b>1 503</b>	<b>11.0</b>	<b>13 670</b>	<b>72.9</b>	<b>2 036</b>	<b>10 130</b>	<b>1 503</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>															
<b>A. Salaires et indemnités</b>	<b>3 694</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 694</b>	<b>19.7</b>	<b>-</b>	<b>3 694</b>	<b>-</b>
<b>B. Entretien et fonctionnement</b>															
Entretien des bâtiments	59	85.0	-	-	-	-	-	-	10	15.0	69	0.4	17	42	10
Entretien des équipements	161	85.0	-	-	-	-	-	-	28	15.0	190	1.0	95	66	28
Entretien et fonctionnement véhicules	479	85.0	-	-	-	-	-	-	84	15.0	563	3.0	281	197	84
Frais divers de gestion	425	75.6	-	-	-	-	44	7.8	93	16.6	563	3.0	259	210	93
<b>Subtotal Entretien et fonctionnement</b>	<b>1 124</b>	<b>81.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>3.2</b>	<b>217</b>	<b>15.6</b>	<b>1 385</b>	<b>7.4</b>	<b>653</b>	<b>515</b>	<b>217</b>
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>4 818</b>	<b>94.9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>0.9</b>	<b>217</b>	<b>4.3</b>	<b>5 079</b>	<b>27.1</b>	<b>653</b>	<b>4 209</b>	<b>217</b>
	<b>13 078</b>	<b>69.8</b>	<b>2 027</b>	<b>10.8</b>	<b>1 448</b>	<b>7.7</b>	<b>474</b>	<b>2.5</b>	<b>1 720</b>	<b>9.2</b>	<b>18 749</b>	<b>100.0</b>	<b>2 689</b>	<b>14 339</b>	<b>1 720</b>

Table 2 – Expenditure Accounts by Components - Totals Including Contingencies (USD '000)

	Services non financiers d'appui au développement des MPER		Accès aux services financiers		Renforcement des O.P. et dialogue sur les politiques	Service d'information aux entreprises	Coordination, Suivi et Évaluation		Total
	Renforcement des prestataires de services et des MPERs	Appui à l'innovation technologique, commerciale et promotion des filières	Mise en place du service d'appui à la finance rurale (SAFIR)	Renforcement des Institutions de micro-finance			Coordination et gestion financière	Suivi et évaluation	
<b>I. Investment Costs</b>									
<b>A. Génie Civil</b>									
Constructions et rehabilitation	-	-	-	172	-	-	42	-	215
<b>B. Equipements et moyens de transport</b>									
Equipements	139	-	27	68	-	162	219	22	637
Moyens de transport	-	-	54	19	-	-	521	-	594
<b>Subtotal Equipements et moyens de transport</b>	139	-	81	87	-	162	740	22	1 231
<b>C. Formation, Etudes et Assistance technique</b>									
Formation	323	274	14	58	951	267	63	19	1 971
Etudes et contrats	35	94	37	-	9	26	-	332	533
Conventions	159	-	577	-	-	-	-	-	737
Assistance technique	239	153	9	160	158	33	15	77	845
<b>Subtotal Formation, Etudes et Assistance technique</b>	757	521	638	218	1 118	327	78	428	4 085
<b>D. Fonds d'appuis</b>									
Fonds d'appui aux services non financiers	4 106	-	-	-	-	-	-	-	4 106
Fonds d'appui aux innovations	-	2 352	-	-	-	-	-	-	2 352
Fonds d'appui aux IMF	-	-	-	1 615	-	-	-	-	1 615
Fonds d'appui aux structures partenaires	-	-	66	-	-	-	-	-	66
<b>Subtotal Fonds d'appui</b>	4 106	2 352	66	1 615	-	-	-	-	8 139
<b>Total Investment Costs</b>	5 002	2 873	784	2 093	1 118	489	860	450	13 670
<b>II. Recurrent Costs</b>									
<b>A. Salaires et indemnités</b>	1 735	-	-	-	-	453	1 276	229	3 694
<b>B. Entretien et fonctionnement</b>									
Entretien des bâtiments	31	-	-	-	-	-	38	-	69
Entretien des équipements	62	-	-	-	-	-	123	5	190
Entretien et fonctionnement véhicules	-	-	-	-	-	-	563	-	563
Frais divers de gestion	123	-	-	-	-	242	198	-	563
<b>Subtotal Entretien et fonctionnement</b>	215	-	-	-	-	242	922	5	1 385
<b>Total Recurrent Costs</b>	1 951	-	-	-	-	695	2 199	234	5 079
	6 953	2 873	784	2 093	1 118	1 184	3 059	684	18 749
Taxes	641	355	64	75	122	118	306	40	1 720
Foreign Exchange	470	153	162	77	324	256	1 007	240	2 689

## ORGANIZATION AND MANAGEMENT

