



FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



GHA/PSHH/2002/01

Langue : Français

Original : Anglais

REPUBLIQUE DU GHANA

**PROJET DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES RURALES A
VOCATION AGRICOLE**

RAPPORT D'EVALUATION

**DEPARTEMENT DU DEVELOPPEMENT
AGRICOLE & RURAL (OCAR)**

NOVEMBRE 2002

TABLE DES MATIERES

FICHE DE PROJET, EQUIVALENCES MONETAIRES, POIDS ET MESURES, LISTE DES TABLEAUX, LISTE DES ANNEXES, LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS, FICHE DE DONNEES DE BASE, CADRE LOGIQUE DU PROJET, RESUME ANALYTIQUE, MATRICE.

1. ORIGINE ET HISTORIQUE DU PROJET	1
2. L'AGRICULTURE ET LE MONDE RURAL	4
2.1 TRAIT SAILLANTS	4
2.2 ASPECTS SOCIOCULTURELS	4
2.3 CADRE DE POLITIQUE	5
3. LES MICRO-ENTREPRISES RURALES.....	6
3.1 CARACTERISTIQUES DES PETITES ENTREPRISES	6
3.2 CONTRAINTES AFFECTANT LE DEVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES	7
3.3 POLITIQUES DE PROMOTION DES PETITES ENTREPRISES	8
3.4 CADRE INSTITUTIONNEL.....	9
4. LE PROJET	13
4.1 CONCEPT ET JUSTIFICATION DU PROJET	13
4.3 CONTEXTE STRATEGIQUE	18
4.4 OBJECTIF DU PROJET	19
4.5 DESCRIPTION DU PROJET	19
4.6 PRODUCTION, MARCHES ET PRIX	25
4.7 IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT	26
4.8 IMPACT SOCIAL	27
4.9 COUT DU PROJET	27
4.10 SOURCES DE FINANCEMENT ET CALENDRIER DES DEPENSES	29
5. MISE EN OEUVRE DU PROJET	32
5.1 ORGANISME D'EXECUTION	32
5.2 DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES	32
5.3 DISPOSITIONS EN MATIERE D'ACQUISITION DES BIENS ET TRAVAUX	35
5.4 MODALITES DE DECAISSEMENT	37
5.5 SUIVI ET EVALUATION	38
5.6 RAPPORTS ET RAPPORTS D'AUDIT	38
5.7 COORDINATION DE L'AIDE	39
6. DURABILITE ET RISQUES DU PROJET	39
6.1 CHARGES RECURRENTES	39
6.2 DURABILITE DU PROJET	40
6.3 PRINCIPAUX RISQUES/HYPOTHESES ET MESURES D'ATTENUATION	41
7. AVANTAGES DU PROJET	42
7.1 ANALYSE FINANCIERE.....	42
7.2 ANALYSE ECONOMIQUE	43
7.3 ANALYSE DE L'IMPACT SOCIAL	44
7.4 ANALYSE DE SENSIBILITE.....	45
8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	45
8.1 CONCLUSIONS	45
8.2 RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS D'APPROBATION DU PRET	46
A. <i>Conditions préalables à l'entrée en vigueur</i>	46
B. <i>Conditions préalables au premier décaissement</i>	46

Liste des tableaux :	<u>No. Pages</u>
TABLEAU 4.1 RESUME DU COUT DU PROJET PAR COMPOSANTE	22
TABLEAU 4.2 RESUME DU COUT DU PROJET PAR CATEGORIE DE DEPENSES	23
TABLEAU 4.3 SOURCES DE FINANCEMENT	24
TABLEAU 4.4 COMPOSANTES PAR FINANCIER	24
TABLEAU 4.5 COMPOSANTES FINANCEES PROPORTIONNELLEMENT PAR LE FAD ET LE GG	25
TABLEAU 4.6 RESUME DES CATEGORIES DE DEPENSES PAR FINANCIER	25
TABLEAU 5.1 CALENDRIER D'EXECUTION	28
TABLEAU 5.2 DISPOSITIONS EN MATIERE D'ACQUISITION DE BIENS ET TRAVAUX	29
TABLEAU 5.3 CALENDRIER DES DEPENSES PAR COMPOSANTE	29
TABLEAU 5.4 CALENDRIER DES DEPENSES PAR SOURCE DE FINANCEMENT	30
TABLEAU 6.1 CALENDRIER DES CHARGES RECURRENTES PAR SOURCE DE FINANCEMENT	32

Annexes:	<u>No. Pages</u>
ANNEXE 1 : CARTE DU GHANA ET ZONE DU PROJET	1
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU PROJET	1
ANNEXE 3 : CALENDRIER D'EXECUTION	1
ANNEXE 4 : LISTE PROVISoire DES BIENS ET SERVICES	1
ANNEXE 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DE REP- I	1
ANNEXE 6 : RESUME DES AVANTAGES FINANCIERS ET ECONOMIQUES	1
ANNEXE 7 : RESUME DES MODELES D'ENTREPRISES	1
ANNEXE 8 : RESUME DES OPERATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE AU GHANA	1
ANNEXE 9 : ETAT DES INSTITUTIONS FINANCIERES RURALES POTENTIELLES	1
ANNEXE 10 : LISTE DES ELEMENTS CONTENUS DANS LE DOCUMENT D'EXECUTION DU PROJET	1

Le présent rapport a été préparé par Mme. Esther Kasalu-Coffin, Economiste agricole principale, M. Harouna Dosso, Agronome principal, tous à OCAR.2. Y ont également contribué M. Moses Basalirwa, Analyste financier supérieur, et Mme Frøydis Dybdahl, Assistante, tous à OCAR.2. Pour toute information complémentaire, prière s'adresser à M. Sami Zaki Moussa, Chef de Division, OCAR.2, poste 4051 ou à M. C. R. Spencer, Directeur, OCAR, poste 4152.

**FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT
01 BP V 1387, ABIDJAN 01, COTE D'IVOIRE
TEL: (225) 20 20 44 44 FAX: (225) 20 20 44 90**

FICHE D'INFORMATION DE PROJET

Les renseignements ci-dessous ont pour but de donner certaines indications générales aux éventuels fournisseurs, entrepreneurs, consultants et à toute personne s'intéressant à la fourniture de biens et services au titre des projets approuvés par le Conseil d'Administration du Groupe de la Banque. De plus amples renseignements peuvent être obtenus auprès de l'organe d'exécution ou de l'emprunteur.

- 1. PAYS** : République du Ghana
- 2. TITRE DU PROJET** : Projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole
- 3. LIEU D'IMPLANTATION** : 53 sous-préfectures au sein des dix régions du Ghana. Les districts seront éligibles sur la base d'un nombre de critères précis.
- 4. BENEFICIAIRES** : Les populations rurales démunies les plus vulnérables. Les entrepreneurs ruraux démunis, qui ont un potentiel en matière d'affaires pour bénéficier de l'amélioration des compétences et de l'accès aux ressources. L'accent sera mis sur les femmes, les jeunes sans emploi et sous-employés.
- 5. ORGANISME D'EXECUTION** : Ministry of Environment and Science (MES)
Accra- Ghana
Tel: (233) 21 – 673336
E-mail: mest@africaonline.com.gh
- 6. DESCRIPTION DU PROJET** : Le projet comprend les composantes suivantes : i) transfert de technologie et développement des compétences ii) accès au financement rural, iii) institutions d'entreprises rurales, et iv) coordination du projet.
- 7. COUT TOTAL** : 22,96 millions d'UC (dont 9,45 millions d'UC en devises et 13,51 millions d'UC, en monnaie locale)
- 8. PRET FAD** : 7,50 millions d'UC

9. AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

FIDA	:	8,82 millions d'UC
Gouv. du Ghana & Bénéficiaires	:	6,61 millions d'UC
Institutions financières participant	:	0,03 millions d'UC

10. DATE D'APPROBATION : décembre 2002

11. DATE PREVISIONNELLE & DUREE : Mars 2003, 8 ans (Projet FIDA) et 6 ans FAD

12. CATEGORIE ENVIRONNEMENTALE : Niveau III

**13. SERVICES DE CONSULTANT
REQUIS**

: des services de consultants seront requis pour la conception et la supervision des travaux de génie civil pour les RTF, la formation du personnel des BAC ainsi que les petits entrepreneurs. L'acquisition des biens, travaux et services financés par les ressources du FAD se fera conformément aux règles de procédures du Groupe de la Banque.

EQUIVALENCES MONETAIRES (Juin 2002)

Unité monétaire = Cedi Ghanéen (GHC)

1 UC = 9201,70 GHC

1UC = 1,33046 \$EU

1\$EU = 7258,52 GHC

Année fiscale1^{er} janvier - 31 décembre**Poids et mesures**

Système métrique

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACDI	- Agence canadienne pour le développement international
ACHD	- Centre africain pour le développement humain
ARB	- Association des banques rurales
BAC	- Centre de conseils à l'entreprise
DA	- Sous-préfecture
DfID	- Department for International Development
DfID	- Department for International Development
DIC	- Comité d'exécution de sous-préfecture
GHC	- Cedi ghanéen
GOG	- Gouvernement du Ghana
GPRS	- Stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana
GRATIS	- Service industriel de technologie régionale appropriée du Ghana
GTZ	- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IFP	- intermédiaire financier participant
ITTU	- Unité de transfert de technologie intermédiaire
KfW	- Kreditanstalt für Wiederaufbau
MLGRD	- Ministère des Collectivités locales et du Développement rural
MoFA	- Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture
MoTI	- Ministère du Commerce et de l'Industrie
NBSSI	- Conseil national des petites industries
NDPC	- Commission nationale de planification du développement
NVTI	- Institut national de formation professionnelle
ONG	- Organisation non gouvernementale
ONUDI	- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PCMU	- Cellule de coordination et gestion du projet
PY	- Année du projet
REDF	- Fonds de développement des entreprises rurales
REP	- Projet de développement des entreprises rurales
RFSP	- Projet de services de financement rural
RTF	- Office de promotion de technologie rurale
RTSC	- Centre rural de service de technologie
RTTC	- Centre régional de transfert de technologie
RZO	- RESP de bureau zonal
SSE	- petite entreprise
TAp	- Apprenti traditionnel
UNOPS	- Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
VIP	- Projet d'infrastructure villageoise

Matrice MPDE - Projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES /RISQUES
OBJECTIF SECTORIEL Contribuer à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales et des disparités ville/campagne.	1.1 La contribution au PNB augmente de 5% ; et la pauvreté passe de 60 % à 50 % au terme du projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur étude du GG sur : • Emploi • Revenu national par ménage (H H) • Industrie • Pauvreté • Base projet/rapport de suivi 	
OBJECTIF DU PROJET Promouvoir des entreprises rurales prospères et rentables dans les sous-préfectures participantes.	1.1 Profit additionnel pour les bénéficiaires au cours de l'année 8 du projet, entre 46 200 – 17 291 724 cedis par an par entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'études de base • Rapports trimestriels d'avancement • Rapport de mission supervision • Rapport de revue à mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement de l'économie nationale • Durabilité des services fournis <p><i>Atténuation : Introduction graduelle de tarifs pour le services fournis</i></p>
RESULTATS 1. Transfert de technologies et développement de compétences	<p>1.1. 64 (53 nouvelles + 11 reportées) mise en place et fonctionnement de centres de conseil aux entreprises, financièrement autonomes à la fin de l'an 8 du projet ;</p> <p>1.2. 18 centres ruraux de technologies créés et opérationnels à l'an 5 du projet ;</p> <p>1.3. 70 000 clients formés en compétences communautaires, gestion des petites entreprises, gestion des entreprises et commercialisation à l'an 8 du projet ;</p> <p>1.4. 40 000 entrepreneurs créent des entreprises rentables, dont 28 000 (70 %) gérées par des femmes à l'an 8 du projet ;</p> <p>1.5. environ 90 emplois salariés créés à l'an 8 du projet ;</p> <p>1.6. 6 000 apprentis et 5 00 maîtres artisans ruraux formés et installés à l'an 8 du projet ;</p> <p>1.7. relations commerciales établies avec les opérations commerciales et entreprises de plus grande taille pour 25 % des produits de petites entreprises à l'an 8 du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • archives de BAC • Rapports trimestriels d'avancement • Rapport de supervision de NBSSI • Rapport de mission supervision • Rapport de revue à mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel qualifié et expérimenté de BAC • <i>Atténuation : Formation du personnel intégré dans le projet</i> • Les bénéficiaires manquent de concrétiser leurs intérêts exprimés de participer à la structure du projet <p><i>Atténuation : Flux d'information aux clients potentiels dans le cadre de réunions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre d'entreprises rentables. <p><i>Atténuation : Le Spécialiste en commercialisation du BAC chargé de faciliter l'identification des marchés pour les produits/services des petites entreprises</i></p>
2. Amélioration de l'accès au financement rural	<p>2.1 Fonds de développement des entreprises rurales (REDF) mises en place et opérationnelles à l'an 1 du projet ;</p> <p>2.2 3 à 4 institutions financières participantes dans chaque sous-préfecture renforcées à l'an 8 du projet ;</p> <p>2.3 106 agents des IF participants formés ;</p> <p>2.4 106 IFP opérationnels dans les SP du projet à l'an 8 du projet ;</p> <p>2.5 30 000 prêts octroyés aux promoteurs à travers REDF à l'an 8 du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'études de base • Archives de BAC • Rapport semestriel d'avancement • Rapport de mission supervision • Rapport de revue à mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> • Les capacités des IF sont faibles pour gérer un portefeuille de petits prêts <p><i>Mitigation : Promotion de prêts de groupe, collaboration étroite avec les RFSP impliqués dans le renforcement institutionnel des IF</i></p>
3. Renforcement des institutions des entreprises rurales	<p>3.1 Politique et stratégie révisée et approuvées par organe de réglementation/législatif à l'an 4 du projet</p> <p>3.2 Les institutions réalisent leurs objectifs avec plus d'efficacité et moins de coût</p> <p>3.3 30 % augmentation chez les clients satisfaits à l'an 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missions de supervision • Rapport trimestriel d'avancement • Rapport de politique • Rapport sur les études 	

Mise en forme : Pucés et numéros

ACTIVITIES	Ressources (millions UC)																										
<p>1. Transfert de technologie et développement des compétences</p> <p>1.1. Etablir centres des entreprises (BAC)</p> <p>1.2. Etablir 18 RTS</p> <p>1.3. Réaliser études d'identification d'opportunités</p> <p>1.4. formation en compétences techniques et gestion de l'entreprise</p> <p>1.5. Etablir une base de données informatique</p> <p>1.6. Etablir relations commerciales avec petites entreprises et débouchés commerciaux</p> <p>1.7. Suivi des services de conseils aux entreprises</p> <p>2. Amélioration de l'accès au financement rural</p> <p>2.1 RFSP harmonise le calendrier d'exécution avec celui de RFSP</p> <p>2.2 Coordination avec BOG et institutions financières</p> <p>3. Institutions entreprises rurales</p> <p>3.1 Recruter consultants.</p> <p>3.2 Soumettre recommandation de politique pour ratification</p> <p>4. Cellule de gestion du projet</p> <p>4.1 Recruter personnel pour PCMU et bureaux zonaux</p> <p>4.2 Réaliser études de base</p> <p>4.3 Effectuer passation des marchés</p> <p>4.4 Coordonner l'exécution des activités</p> <p>4.5 Préparer revue à mi-parcours</p> <p>4.6 Préparer évaluation finale</p>	<p>1. Financement</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Source</u></th> <th><u>Montant</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prêt FAD</td> <td>7,50 millions UC</td> </tr> <tr> <td>Prêt FIDA</td> <td>8,82 millions UC</td> </tr> <tr> <td>GG & bénéficiaires UA</td> <td>6,61 millions UC</td> </tr> <tr> <td><u>Institutions fin. participantes</u></td> <td><u>0,03 million UC</u></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>22,96 millions UC</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Composante du budget</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th><u>Montant (millions UC)</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Transfer tech.et dev. compétences</td> <td>= 16,81</td> </tr> <tr> <td>2. Access financement rural</td> <td>= 0,97</td> </tr> <tr> <td>3. Institutions entreprises rurales</td> <td>= 1,79</td> </tr> <tr> <td><u>4. Coordination du projet</u></td> <td><u>= 3,40</u></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>22,96</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Source</u>	<u>Montant</u>	Prêt FAD	7,50 millions UC	Prêt FIDA	8,82 millions UC	GG & bénéficiaires UA	6,61 millions UC	<u>Institutions fin. participantes</u>	<u>0,03 million UC</u>	Total	22,96 millions UC		<u>Montant (millions UC)</u>	1. Transfer tech.et dev. compétences	= 16,81	2. Access financement rural	= 0,97	3. Institutions entreprises rurales	= 1,79	<u>4. Coordination du projet</u>	<u>= 3,40</u>	TOTAL	22,96	<p>1. Accord de prêt en vigueur</p> <p>2. Contrat passé avec les institutions d'exécution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de cofinancement convenu • Le Gouvernement et les autres financiers font leur contribution respective au projet comme convenu
<u>Source</u>	<u>Montant</u>																										
Prêt FAD	7,50 millions UC																										
Prêt FIDA	8,82 millions UC																										
GG & bénéficiaires UA	6,61 millions UC																										
<u>Institutions fin. participantes</u>	<u>0,03 million UC</u>																										
Total	22,96 millions UC																										
	<u>Montant (millions UC)</u>																										
1. Transfer tech.et dev. compétences	= 16,81																										
2. Access financement rural	= 0,97																										
3. Institutions entreprises rurales	= 1,79																										
<u>4. Coordination du projet</u>	<u>= 3,40</u>																										
TOTAL	22,96																										

RESUME ANALYTIQUE

1. Origine et historique du projet

1.1 Les réformes économiques et les investissements de développement dans la production agricole ont des effets positifs sur l'agriculture et le développement rural au Ghana. Néanmoins, les zones rurales constituent toujours l'habitat de 60 pour cent des populations démunies du pays. Les revenus réels moyens par habitant, dans les zones urbaines constituent le triple de ceux des zones rurales, où le chômage formel a atteint des niveaux élevés sans précédent. Face à la persistance des disparités entre les milieux urbain et rural, les efforts déployés par le Gouvernement afin de combler l'écart d'équité entre les populations urbaines et rurales sont sapés par l'approfondissement continu de la pauvreté dans les zones rurales.

1.2 Le développement de l'agriculture et du monde rural est essentiel pour le développement économique du pays dans son ensemble. Le Document de stratégie de réduction de la pauvreté du Gouvernement met l'accent sur le développement de l'agriculture et du monde rural ainsi que sur la nécessité d'adopter une technologie améliorée dans le secteur, si le pays veut considérablement réduire la pauvreté en milieu rural. On s'accorde à reconnaître que la concentration des efforts sur les activités de production agricoles seule ne peut permettre d'atteindre cet objectif. Le potentiel des petites et moyennes entreprises (PME) a été démontré par les résultats du Projet de promotion des entreprises rurales (REP-I), financé par le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et le Gouvernement du Ghana. Les conclusions de l'étude sur le secteur agro-industriel (2001/02) financée par la Banque ont également confirmé les opportunités substantielles d'accroître les revenus dans les zones rurales notamment par l'investissement dans le secteur de la transformation de produits agricoles à petite échelle et l'ajout de valeur aux produits primaires. C'est dans cette perspective que le Gouvernement a, en avril 2002, demandé au Groupe de la Banque de co-financer avec le FIDA un projet de suivi visant à répéter les activités dans davantage de sous-préfectures rurales.

2. Le projet

2.1 Le projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole (AB-REP) fournira une combinaison de services pertinents accompagnés de renforcement des capacités institutionnelles locales, pour le développement durable des petites entreprises, par le biais d'une approche axée sur la demande et le partage de coûts. Cette approche appelle la pleine participation des entrepreneurs dans la sélection et la mise en oeuvre des pratiques éprouvées ; la fourniture de services de développement aux entreprises axées sur le marché, le renforcement des capacités au niveau des sous-préfectures et à un échelon inférieur, ainsi que la formulation d'une politique nationale adéquate visant à canaliser le développement des petites entreprises durables dans le pays. La manière de fournir ces services tient compte des leçons tirées dans le cadre de la mise en oeuvre du projet REP-I. A cette fin, le projet s'attellera à répéter ou, si nécessaire, à modifier les mécanismes d'appui de la phase I du projet REP qui se sont avérés efficaces, dans 53 sous-préfectures. Au cours de la mise en oeuvre, le projet inscrira ses activités à la suite de celles des projets en cours financés par la Banque et le FIDA, afin de donner une approche holistique au développement rural et de créer une synergie entre le secteur agricole et le monde rural.

2.2 *Objectif du projet* : L'objectif sectoriel consiste à contribuer à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales et des disparités entre les zones urbaines et rurales en accroissant la production rurale, les opportunités d'emploi et les revenus. Le projet vise à contribuer au développement des entreprises rurales prospères dans les sous-préfectures participantes.

2.3 *Description du projet* : le projet sera mis en oeuvre sur une période de huit ans, de manière progressive dans les sous-préfectures, l'une après l'autre. Le Fonds africain de développement ne participera qu'à la mise en oeuvre du projet sur une période de six ans, soit de l'an 2 à l'an 7. Chaque zone participante aura accès aux services de projet au cours d'une période de quatre ans. Le projet comporte quatre composantes, à savoir i) le transfert de technologie et le développement des compétences, ii) les Services de financement rural, iii) les institutions des entreprises rurales et, iv) la coordination du projet. Les activités du projet comprennent : la formation des clients dans les compétences techniques simples, le développement de l'esprit d'entreprise, la gestion des affaires, qui seront assurés sur demande ; suivi de la formation professionnelle par l'aide à la planification d'entreprises, services d'information et d'orientation ; l'adaptation et la vulgarisation des technologies par le truchement des petits ateliers d'ingénierie ruraux, dans le cadre d'un contrat direct de gestion à passer avec GRATIS et par l'appui des maîtres d'oeuvre, d'une façon rentable ; l'amélioration des services financiers ruraux en faveur des petites entreprises, en coordination étroite avec ceux des autres projets en cours sous financement de la Banque et du FIDA ; la formulation d'une politique en matière de petites entreprises visant à assurer un appui holistique au développement des petites entreprises.

2.4 Les résultats attendus du projet sont : 70 000 clients formés dans les compétences communautaires de petites entreprises, gestion des entreprises et marketing ; 6000 apprentis et 5000 maîtres d'oeuvre ruraux formés en compétences techniques d'ingénierie afin de promouvoir et vulgariser les technologies ; relations commerciales avec des opérations commerciales de plus grande taille et des entreprises établies pour les produits des petites entreprises ; développement des relations entre les entrepreneurs et les prestataires de services financiers au niveau des sous-préfectures ; et la formulation et l'approbation d'une politique et d'une stratégie de développement des petites entreprises rurales.

2.5 Le groupe cible est constitué par les pauvres vivant dans les zones rurales, avec un accent particulier sur les groupes les plus vulnérables, dont : les personnes sans emplois, désireuses de s'établir à leur propre compte, mais manquant de compétences, de technologies et de capital initial, celles qui ont quelques compétences de base et qui ont besoin d'une remise à niveau, d'une formation en compétences de gestion des entreprises et d'un capital initial pour monter leurs entreprises, et les propriétaires de petites entreprises existants, qui ont besoin d'assistance sous forme de mise à niveau des compétences ou de modernisation des technologies afin de rentabiliser et/ou de développer leurs entreprises.

2.6 *Coût du projet* : Le coût total du projet, les provisions pour aléa de construction et pour hausse de prix comprise, est de 22,96 millions d'UC, soit 211,3 de milliards de GHC. La portion en devise se chiffre à 9,45 millions d'UC, soit 41 pourcent du coût total du projet, tandis que le coût en monnaie locale est de 13,51 millions d'UC.

2.7 Le projet sera financé par le Fonds africain de développement (FAD), le FIDA, le gouvernement du Ghana (à partir de ressources directement prélevées sur le budget central et les budgets administratifs des sous-préfectures, ARB-Apex Bank, et NBSSI), et par le secteur

privé (représenté par les clients du projet et les institutions financières participantes). Le financement total du FAD sera de 7,50 millions d'UC, soit 33 pour cent du coût total du projet. Les ressources du FAD serviront à financer 67,9 pour cent du coût en devise du projet estimé à 9,45 millions d'UC, et 1,08 million du coût en monnaie locale.

2.8 *Durabilité* : l'approche axée sur la demande de l'entrepreneur et à caractère participatif, aux termes de laquelle les clients et leurs institutions représentatives (sous-préfectures) solliciteront les services du projet et participeront à sa conception et à son exécution, permettra d'assurer l'appropriation par la clientèle durant l'exécution. Les avantages pour les entreprises, notamment l'enregistrement de revenus additionnels accrus, constitueront les incitations et motivations nécessaires pour les promoteurs de continuer à s'engager dans les entreprises. Les entrepreneurs clients, par conséquent, valoriseront davantage les services et compteront sur ceux-ci pour accroître la rentabilité de leurs affaires au point où ils seront disposés à payer le plein tarif de la fourniture. L'augmentation de la rentabilité aidera les entreprises clientes à se développer et à diversifier leurs activités, créant de ce fait davantage d'opportunités d'emplois pour les communautés dans lesquelles elles sont situées. Les entreprises clientes défrayeront une part de plus en plus croissante des coûts jusqu'au terme du projet où elles devront payer le plein tarif. Cette approche de conception a été couronnée de succès dans le cadre de la première phase du projet REP, car les entrepreneurs ont continué leurs opérations après l'achèvement du projet dans les sous-préfectures. Pendant la mise en oeuvre du projet, la coordination des divers services d'appui au niveau de la sous-préfecture sera assurée par les bureaux BAC tombant sous la juridiction des sous-préfectures, et cette tendance devrait se maintenir, de manière durable, après les quatre années d'intervention du projet.

2.9.1 Le financement continu des services, qui sera amorcé par le projet, sera réalisé à travers des arrangements de partage des coûts entre les organismes d'exécution et les clients, sur la base d'un mécanisme de recouvrement des coûts. Il y aura par conséquent un système de recouvrement graduel des coûts des services jusqu'au plein recouvrement, au terme duquel les clients payeront les taux du marché pour les services dont ils bénéficieront. NBSSI et GRATIS Foundation continueront de supporter les postes de dépenses de fonctionnement tels que les salaires et indemnités du personnel, ainsi qu'une partie des frais de formation assurés par les BACS et les RTFS. Cela est conforme au mandat des deux institutions, au terme duquel elles ont été constituées. Chaque sous-préfecture continuera également de supporter les frais de location des bureaux de BAC, les coûts de fonctionnement connexes, ainsi que le salaire de l'agent chargé de la promotion des entreprises.

3. Avantages du projet

Le projet produira des revenus additionnels grâce à la création de nouvelles opportunités d'emplois, renforcera les emplois existants et diversifiera les activités génératrices de revenus existantes afin d'augmenter le revenu pour environ 90 000 emplois rémunérés et 40 000 opérations de petites entreprises (travailleurs indépendants). Les autres avantages du projet incluent l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits des petites entreprises, et l'offre d'une gamme plus élargie de produits ainsi que la diversification dans de nouveaux produits et marchés. L'augmentation des opportunités dans les zones rurales permettra de réduire l'exode rural. Au plan institutionnel, le projet imprimera une forte impulsion aux sous-préfectures qui leur permettra de s'engager dans la voie de la promotion des entreprises à l'échelle de la sous-préfecture.

4. Conclusions et recommandations

4.1 Le potentiel des petites entreprises en matière de réduction de la pauvreté dans les zones rurales a été démontré dans le cadre de la première phase du projet de développement des entreprises rurales (REP-I). Le projet contribuera donc à la réduction de la pauvreté en milieu rural en axant son appui sur les petits entrepreneurs. Cela élargira la base de production et des revenus pour les pauvres en milieu rural et stimulera la production des cultures agricoles. Il est prévu que le projet entraîne une amélioration des conditions de vie en milieu rural en raison de l'augmentation des revenus des populations.

4.2 Le projet est socialement judicieux, techniquement réalisable, financièrement viable et sans danger pour l'environnement. En outre, le gouvernement ghanéen, dans le cadre de sa stratégie de réduction de la pauvreté au Ghana, accorde une haute priorité à ce projet, qui est conforme à la Vision du Groupe de la Banque ainsi qu'à sa stratégie pour le Ghana. Au niveau national, on s'attend à ce que le projet crée des emplois en milieu rural et contribue à accroître les revenus des populations rurales. Il est par conséquent recommandé au Conseil d'administration d'approuver le co-financement du Projet de développement des entreprises rurales proposé, pour évaluer le projet afin de vérifier, de manière plus approfondie, les paramètres utilisés dans le document de projet.

1. ORIGINE ET HISTORIQUE DU PROJET

1.1 Vingt années de réformes économiques et d'investissements de développement dans la production agricole ont eu des effets positifs sur l'agriculture et le développement rural au Ghana. Cependant, les zones rurales continuent d'abriter plus de 60 pour cent des démunis du pays. Au cours de la période allant de 1991/92 à 1998/99, l'incidence de la pauvreté, mesurée en terme de pourcentage de la population, est passée de 27,5 % à 22,8 % dans les zones urbaines, tandis que dans les zones rurales, elle a diminué de 62,4 % à 51,6 %. En outre, à l'examen des indicateurs sociaux, il apparaît que, bien que des progrès aient été enregistrés au cours des dix années écoulées, les disparités entre les zones urbaines et rurales persistent encore. Les efforts déployés par le Gouvernement en vue de combler le fossé entre les populations urbaines et rurales ont été sapés par l'approfondissement continu de la pauvreté dans le monde rural.

1.2 Le développement de l'agriculture et du monde rural est essentiel pour le développement économique du pays dans son ensemble, comme l'indique le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). L'objectif général de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) du Ghana consiste à assurer que la pauvreté dans le pays, particulièrement dans les zones rurales, soit considérablement réduite dans des délais les plus courts possibles. A cet effet, le gouvernement a initié un certain nombre de programmes destinés à promouvoir les petites entreprises rurales. Il s'agit de programmes qui visent à accroître la production rurale, à générer des opportunités d'emploi et à relever les niveaux de revenu. Le gouvernement du Ghana se dit conscient du fait que les objectifs ne peuvent pas être atteints grâce aux activités de production agricoles uniquement. Toutes les activités économiques ainsi que les opérateurs économiques dans le monde rural ont un rôle significatif à jouer. En outre, le gouvernement du Ghana a reconnu la nécessité de faire de la science et de la technologie le fondement pour la réalisation des efforts de développement durable. La technologie assortie de développement des compétences est critique pour obtenir l'amélioration souhaitée dans la situation socio-économique de la population rurale, particulièrement en ce qui concerne le développement des petites entreprises rurales.

1.3 Les petites entreprises, qui sont courantes en milieu rural, ont le potentiel de contribuer significativement à la transformation de l'économie rurale au Ghana. L'appui aux petites entreprises au Ghana a enregistré une période de récupération des coûts très courte, ce qui peut aider les pauvres à générer des revenus et contribuer à l'amélioration des conditions de vie. Cela s'est avéré, suite à la mise en œuvre du Projet de développement des entreprises rurales (REP-I), et est corroboré par les conclusions de l'étude sur le secteur agro-industriel, financée par la Banque (2001), qui a montré qu'il existe des opportunités substantielles d'accroître les revenus dans les zones rurales grâce à l'investissement dans le secteur de la transformation de produits agricoles à petite échelle et l'ajout de valeur aux produits primaires. Par conséquent, le projet proposé vise à appuyer la promotion rapide et durable des petites entreprises rurales, ce qui est fondamental pour stimuler la croissance et réduire la pauvreté dans les zones rurales. La mise en œuvre du projet proposé est opportune parce que le projet REP-I a permis de prendre conscience du haut potentiel de génération de revenus au cours d'une courte période de temps, suite aux services fournis par le projet. Les leaders politiques et les clients, par le biais de leurs sous-préfectures, ont demandé que l'on fournisse les mêmes services dans leurs sous-préfectures. Par conséquent, il existe actuellement une demande exprimée dans plusieurs zones rurales, à laquelle le présent projet ne peut se permettre de ne pas répondre, en retardant l'investissement.

1.4 **Expérience acquise dans le cadre du Projet de développement des entreprises rurales** : la première phase du projet REP a été exécutée grâce à l'appui financier du Fonds international pour le développement agricole (FIDA), à partir de 1995, et devrait prendre fin en décembre 2002. Il a couvert 13 sous-préfectures dans les régions Ashanti et de Brong Ahafo. Initialement, il était prévu que le projet dure sept ans et se termine en mars 2002, mais il a été prorogé jusqu'à décembre 2002. Le coût total du projet était de 9,3 millions de dollars EU. La première phase du projet était censée faire fonds sur les réformes économiques du gouvernement du Ghana en encourageant les activités productives privées dans les zones rurales, en tirant parti des opportunités offertes par la libéralisation et le développement de l'économie. Par conséquent, l'objectif du projet consistait à accroître la productivité rurale, les opportunités d'emplois et les revenus, afin de réduire la pauvreté par la production accrue des activités à petite échelle non agricoles, plutôt que de la production agricole elle-même. Cela devait être réalisé par i) la facilitation de l'accès aux formations axées sur les compétences, aux nouvelles technologies ainsi qu'aux conseils d'affaires, ii) la facilitation de l'accès aux services financiers, iii) le renforcement de l'efficacité des petites entreprises rurales existantes et le soutien des nouvelles initiatives et iv) l'élimination des contraintes de communication par la réhabilitation des routes d'accès.

1.5 Le projet comporte trois composantes : Appui à la promotion de la petite entreprise rurale, impliquant la construction de Centres ruraux de fourniture de services de technologie (RTSCs) et la mise en place de Centres de conseils à l'entreprise (BACs). Ces centres de conseils sont censés stimuler l'acquisition des compétences en gestion des entreprises par la formation et l'orientation, et assurer également l'organisation de la formation professionnelle de base en technologie. Les centres ruraux de services de technologie sont chargés du développement et du transfert des technologies adaptées. Ils supervisent la mise en œuvre d'un plan de formation des maîtres-artisans-apprentis, et fournissent des conseils et une formation en matière de technologie aux petits entrepreneurs. Appui aux services financiers ruraux : permettre l'accès du secteur formel financier aux petits entrepreneurs ruraux qui antérieurement n'y parvenaient pas, en fournissant une ligne de crédit aux banques éligibles participantes pour rétrocession, et une formation des bénéficiaires dans la gestion et le fonctionnement des facilités de crédit et de dépôt. En outre, un appui avait été apporté au réseau des banques rurales à travers la mise en place d'une inspection sous la tutelle de l'Association des banques rurales, et la fourniture d'une formation au personnel choisi des banques rurales. Appui infrastructurel : améliorer la mobilité et l'accès aux marchés par l'amélioration des routes de desserte.

1.6 Le projet visait les personnes vivant dans la pauvreté, à travers le développement et la mise à niveau de leurs compétences en gestion d'entreprise et la promotion de l'utilisation de technologies appropriées au sein de leurs entreprises. Sur les 150 538 personnes qui étaient destinées à bénéficier des activités du projet, 140 000 en ont effectivement bénéficié, une année avant la fin de la mise en œuvre (taux de réalisation de 93 %). Sur ce nombre, le projet avait prévu comme bénéficiaire du projet 16 000 femmes chefs de ménage. Le nombre réel des femmes chefs de ménage à en avoir bénéficié était de 23100 (taux de réalisation de 144 %) à fin 2000. A une année de son achèvement, le projet avait pu également créer 2710 (80 %) entreprises rentables sur 3388 de prévues. Par ailleurs, alors que le projet prévoyait d'assurer la formation de 5448 personnes qui intervenaient déjà dans les petites et moyennes entreprises, c'est en effet 7192 personnes (soit 132 %) qui en ont éventuellement bénéficié. Une liste sommaire d'indicateurs de performance est fournie à l'annexe 8. Dans le cadre du projet REP-I, 87 km de routes d'accès ont fait l'objet de

réhabilitation, et 87 % de l'objectif visé avaient été atteints une année avant l'achèvement du projet. L'impact de l'amélioration des routes est manifeste à travers l'intensification du trafic qui est passé de l'ordre de 24 % à 400 %, avec le nombre réel de véhicules évoluant de 10 véhicules en bon état de marche à plus de 160. En outre, le projet a eu pour conséquence une hausse des profits additionnels pour les entrepreneurs. Ces hausses variaient, en moyenne, entre 180 à 2564 dollars EU par an, pour la farine de manioc et la fabrication de pain à base de farine de maïs, et une fourchette inférieure de 159 à 165 dollars EU par an pour la culture de champignon.

1.7 Le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique (MES) est le ministère de tutelle, et le Projet est mis en oeuvre par la Cellule de coordination et de suivi des projets (PCMU), basée à Kumasi. Le projet a adopté une approche d'extension graduelle de la mise en oeuvre des activités de projet au niveau des sous-préfectures. Pour commencer, les activités ont été lancées dans deux sous-préfectures au cours de la période 1995-1997, puis étendues à six autres sous-préfectures en 1998, et à cinq nouvelles en 1999. Cette stratégie a permis au PCMU d'adopter une approche souple, qui consistait à évaluer les diverses idées dans les premières circonscriptions, et à répéter par la suite celles qui connaissaient du succès au fur et à mesure que le projet se développait. La souplesse a été considérée comme un des points forts de ce projet.

1.8 En dépit des succès du projet REP-I, dûment étayés dans l'Examen à mi-parcours de 1998 et le Rapport d'évaluation intérimaire de 2000, ainsi que dans les conclusions de l'Etude sur le secteur agro-industriel, financée par le FAD, beaucoup reste à faire pour consolider et développer les acquis de ce projet. Il y a également lieu de tirer les leçons et d'étendre l'expérience de la première phase. C'est dans cette perspective que le gouvernement a approché le Groupe de la Banque en avril 2002, afin de lui demander de co-financer, avec le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), une deuxième phase du projet. La phase II vise à consolider les activités du projet REP-I dans les sous-préfectures se situant au sein des régions Ashanti et de Brong Ahafo, à étendre et à répéter les activités de REP-I dans les sous-préfectures qui n'ont pas été couvertes par la phase précédente. Le projet proposé apportera également un appui financier au gouvernement du Ghana en vue d'élaborer un cadre de politique pour le développement des petites entreprises rurales, ce qui lui permettra de promouvoir le développement des petites entreprises rurales, et de relever le défi de réduction de la pauvreté en milieu rural de façon globale et coordonnée. La conception de la deuxième phase du projet a permis de comprendre que, bien que la réhabilitation des voies d'accès soit utile au titre du projet actuel, cette opération serait mieux gérée dans le cadre des autres initiatives nationales.

1.9 En réponse à la demande formulée par le Gouvernement, le Groupe de la Banque a entrepris, en avril /mai 2002, une mission conjointe avec le FIDA, en vue de préparer le projet, qui a fait, par la suite, l'objet d'une évaluation en août 2002. Le présent document constitue le résultat des renseignements réunis au cours de la mission de préparation, et vérifiés dans le cadre de la mission d'évaluation. Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé le projet le 5 septembre 2002. Le projet devrait entrer en vigueur d'ici janvier 2003.

2. L'AGRICULTURE ET LE MONDE RURAL

2.1 Traits saillants

2.1.1 Le Ghana a une superficie de 239 000 km², dont 13 millions d'hectares de terre cultivable. L'agriculture est à dominante pluviale, et les principales cultures pratiquées sont les suivantes : dans la zone forestière - le caoutchouc, le palmier à huile, la noix de coco, le café et le cacao, la banane plantain, le maïs, le riz, l'igname, le manioc et les légumes (zones périurbaines); dans les zones transitives et de savane – le sorgho, les légumineuses et le millet. Les cultures non traditionnelles comprennent les fruits, l'ananas, la mangue et la noix de cajou.

2.1.2 La population est estimée à 19,7 millions, avec un taux de croissance annuelle de 2,7 %. La population économiquement active économique (15-64 ans) représente 56 %. La population féminine (15-49 ans) est estimée à 23 % de la population totale. Plus des deux tiers de la population Ghanéenne vivent dans les zones rurales où la pauvreté est le plus répandue. L'agriculture constitue la principale activité économique. Ce secteur contribue pour environ 40 % au PIB, et emploie environ 60 % de la main-d'oeuvre nationale. Le commerce et l'industrie manufacturière représentent 14,5 % et 10,8 % respectivement. Le secteur satisfait plus de 90 % des besoins en alimentation du pays. Sa croissance annuelle moyenne était moins de 2 % au cours de la décennie passée. Au sein du secteur de l'agriculture, les sous-secteurs des cultures et de l'élevage constituent les plus grands contributeurs au PIB. Le sous-secteur du cacao a enregistré un taux de croissance de 6,2 % en 2000, qui est passé à 5,2 % en 2001. La sylviculture et le sous-secteur de l'exploitation forestière, après avoir enregistré une croissance de 6,8 % en 1999 et une hausse fulgurante pour se situer à 11,1 % en 2000, ont subi une baisse marquée, passant à 4,8 % en 2001. Hormis les bons résultats enregistrés par les exportations agricoles non traditionnelles (par exemple l'ananas), la croissance de la production agricole a été médiocre. Cette contre-performance est principalement imputable au faible niveau d'investissement et de la technologie agricole, en particulier dans les sous-secteurs des cultures et de l'élevage. Cela peut s'expliquer par l'effet cumulé de la détérioration des termes de l'échange, suite aux baisses brutales des cours mondiaux des deux principaux produits d'exportation du pays (l'or et le cacao).

2.2 Aspects socioculturels

2.2.1 Selon l'Enquête sur les dépenses des ménages de l'année 2000, la tendance générale de la pauvreté au cours des années 90 a été généralement favorable. Si l'on tient compte de la limite supérieure du seuil de pauvreté qui est de 250 dollars EU, le pourcentage de la population définie comme pauvre a baissé de 51,7 % en 1991-92 à 39,5 % en 1998-99. L'incidence de l'extrême pauvreté reste très forte, avec plus d'un quart de la population qui se trouve dans l'incapacité de satisfaire leurs besoins nutritionnels de base.

2.2.2 La même enquête montre que les efforts de réduction de la pauvreté sont concentrés sur la ville d'Accra et les localités forestières. Dans les autres localités, la pauvreté n'a subi qu'une baisse très modeste, et l'extrême pauvreté connaît une hausse dans la zone de savane. Aussi, la pauvreté est sensiblement plus prononcée en milieu rural que dans les zones urbaines. 84 % des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté sont concentrées dans les zones rurales. Au plan géographique, les tendances montrent que le taux de pauvreté est plus faible dans la région de Greater Accra et plus élevé dans le Nord (en particulier dans les régions du Nord, du Nord-est et du Nord-ouest). Dans ces régions rurales de savane du Nord,

l'ampleur et la complexité de la pauvreté se sont accrues, passant de 63 % à 69 %, et de 42 % (1992) à 46 % (1999), respectivement. Les réductions les plus significatives en matière de pauvreté au niveau national ont été enregistrées principalement dans cinq régions (Région Ouest ; Brong-Ahafo ; Greater Accra ; Volta ; Ashanti). L'enquête montre également que ce sont les planteurs de cultures d'exportation et les salariés du secteur privé qui ont enregistré les améliorations les plus importantes en ce qui concerne le niveau de vie, alors que les planteurs de vivriers ont bénéficié du minimum de retombées.

2.2.3. La pauvreté en milieu rural au Ghana a une dimension liée aux sexes. Bien que les femmes jouent un rôle significatif dans l'économie, elles paient le plus lourd tribut, en ce qui concerne le fardeau de la pauvreté en milieu rural, principalement en raison de leur position sociale vulnérable et de leur accès limité à l'éducation, à la santé, au crédit, aux technologies et aux services de vulgarisation. Selon l'Enquête sur les niveaux de vie au Ghana en date de 1998/99, environ 70 % des travailleurs ruraux sont engagés dans des activités agricoles, dont 50 % sont des femmes rurales ayant un revenu comptant pour une part importante de celui du ménage.

2.2.4 *Régime foncier* La Plupart des terres agricoles au Ghana sont une propriété collective. La lignée ou les clans contrôlent la terre communautaire et l'attribuent aux individus ou aux ménages sur la base d'usufruit. En 1999, le Gouvernement a promulgué la Politique foncière nationale qui prévoit un cadre de libre accès de la population ghanéenne à toutes les terres. Toutes les sources traditionnelles de propriété et de droits fonciers sont reconnues comme légitimes et protégées par la loi. Dans une certaine mesure, en raison de cet état de fait, on n'a pas observé de changement majeur au niveau des pratiques traditionnelles d'attribution des terres, en particulier dans les zones rurales. Dans la plupart des parties du pays, particulièrement dans les régions du Nord, les femmes éprouvent des difficultés à accéder aux terres, sauf lorsqu'elles ont un garant masculin, ou la terre appartient à un groupe. Il convient de noter cependant qu'il n'est pas toujours aisé pour certaines catégories socio-économiques d'hommes d'accéder aux terres, particulièrement en ce qui concerne les populations allogènes. La superficie de terrain requise pour la plupart des entreprises rurales est peu grande, voire insignifiante. Les activités sont souvent effectuées dans le voisinage du domaine, ce qui ne nécessite pas une acquisition de terre.

2.3 Cadre de politique

2.3.1 Les priorités de développement à moyen terme du gouvernement pour l'année 2002, portent pour l'essentiel sur : i) le développement des infrastructures ; ii) la modernisation de l'agriculture, axée sur le développement rural, la réforme du système foncier, l'amélioration des voies d'accès dans les zones de cultures vivrières, la fourniture de services de vulgarisation aux paysans, l'irrigation et l'appui pratique aux paysans, etc. ; iii) amélioration des services sociaux augmentés avec un accent sur l'éducation et la santé; iv) la bonne gouvernance ; et v) la promotion du développement du secteur privé, l'élimination des goulots d'étranglement qui augmentent les coûts de facteurs au Ghana.

2.3.2 L'objectif à long terme du secteur de l'agriculture et du monde rural consiste à accroître le niveau de revenus dans les zones rurales, réduisant ce faisant les disparités en matière de niveau de vie entre les populations rurales et urbaines. Le Gouvernement a mis l'accent sur la restructuration de l'environnement rural, par l'intensification de la décentralisation de ses institutions publiques. La *stratégie d'accélération de la croissance et du développement de l'agriculture* vise à contribuer à la réalisation de cet objectif à travers, entre autres, i) la promotion de l'utilisation de pratiques culturelles modernes et de

commercialisation, ii) la promotion d'une classe d'entrepreneurs nationaux, en leur permettant d'avoir un meilleur accès à la formation, aux services financiers et aux marchés intérieurs/étrangers et iii) l'amélioration des infrastructures rurales.

2.3.3 En 2001, le gouvernement a élaboré la Politique de développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture (FASDEP), qui sert de cadre de politique pour le développement global de l'agriculture et du monde rural, et au titre duquel de nouvelles stratégies et un programme d'action pour les sous-secteurs spécifiques de l'agriculture et du secteur rural sont actuellement en cours d'élaboration.

3. LES PETITES ENTREPRISES RURALES

3.1 Caractéristiques des petites entreprises

3.1.1 Les petites entreprises jouent un rôle dynamique dans la réalisation des objectifs de croissance économique. On estime que ces entreprises emploient 22 % de la population adulte au Ghana, et environ 15,5 % de la main-d'oeuvre. Ce sous-secteur a enregistré un taux de croissance en matière d'emplois plus élevé que les grandes entreprises, et ses résultats, en termes de pourcentage du PIB, représentaient 6 %, en 1998.

3.1.2 Il n'existe pas de définition universelle de la petite entreprise. La caractéristique dont on se sert le plus généralement est le nombre d'employés de l'entreprise, qui est le critère de référence employé au Ghana. La Direction des statistiques du Ghana (GSS) considère les sociétés ayant moins de 10 employés comme des petites entreprises, et celles de plus de 10 employés comme étant des moyennes et grandes entreprises. Le Conseil national des petites industries (NBSSI), par contre, utilise un critère basé à la fois sur « les actifs immobilisés et le nombre d'employés », pour définir les petites et moyennes entreprises. Aux fins du projet proposé, une petite entreprise s'entend, une entreprise qui dispose d'au maximum 9 employés, d'une usine et de machines (terrain, bâtiments et véhicules non compris) dont la valeur n'excède pas l'équivalent de 10 000 dollars EU.

3.1.3 Les petites entreprises mobilisent peu de capitaux, constituent une pépinière pour l'entreprenariat local, sont exigeantes en main d'œuvre et en emploi plus par unité de capital que les grandes entreprises. Elles servent de cadre de promotion pour la technologie locale ; elles sont compétitives, utilisent principalement des ressources locales, et ont par conséquent moins de besoins en matière de change. Elles répondent aux besoins des pauvres et s'adaptent facilement aux exigences de la clientèle en raison de leur souplesse, ce qui leur permet de résister aux conditions économiques défavorables.

3.1.4 Les petites entreprises au Ghana peuvent être en outre réparties en entreprises urbaines et rurales. Environ 1,9 million de ménages, soit 49 % de tous les ménages au Ghana, exploitent une entreprise non agricole. Les femmes constituent 70 % des personnes qui s'adonnent aux activités de petites entreprises. Les entreprises urbaines peuvent être subdivisées en entreprises "organisées" et "non organisées". Les organisées ont souvent des salariés, un siège social, tandis que les non organisées comprennent essentiellement des artisans qui travaillent en plein air, dans des structures précaires en bois, ou à domicile, et emploient peu de personnes ou dans certains cas, aucun ouvrier salarié. Elles s'appuient sur les membres de leur famille ou des apprentis. En conséquence, les entreprises rurales sont en grande partie composées de groupes de famille, d'artisans individuels, et de femmes engagées dans la production alimentaire à partir de cultures locales.

3.1.5 La plupart des petites entreprises rurales sont liées à l'agriculture, étant donné que l'agriculture fournit les matières premières pour les activités de transformation des produits alimentaires. Les petites entreprises à vocation agricole peuvent être classées en : i) entité de transformation de produits agricoles et de produits alimentaires généraux, qui assurent la transformation de produits primaires en produits semi-finis ou finis tels que : la transformation du manioc en frites, en pâte, en gari, en farine et en amidon; l'égrenage et la transformation du maïs en farine ; le décorticage de l'arachide ; l'usinage du riz ; la transformation du piment en poudre ; la fabrication d'huile de palmiste ; la production de beurre de karité ; le séchage et le stockage de céréales ; le brassage de bière (pito) ; fruits et légumes secs ; purée de tomate ; production de miel et de cire ; ii) fabrication initiale et réparation d'équipements et outils agricoles, d'équipements de transformation de produits agricoles, bacs de rangement et râteliers, ainsi que des services réparation pour l'équipement agricole (tel que les tracteurs) et les véhicules de transport iii) les entreprises de service qui apportent un appui à la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles et des produits industriels locaux, y compris la commercialisation des produits agricoles, des produits industriels locaux, la fourniture d'intrants agricoles, la confection de vêtements, le travail du cuir, les moyens de transport, la location d'outils et équipements ; et v) les métiers traditionnels, qui désignent les activités exécutées à domicile telles que le tissage et la teinture de pagnes, la sculpture sur bois, la poterie, le tissage de panier et de natte, le tricotage, et la fabrication de perles de verre.

3.1.6 Les recherches effectuées au Ghana ont montré que la productivité du capital est souvent plus élevée au niveau des petites entreprises parce que ces dernières sont exigeantes en main-d'œuvre et nécessitent très peu d'investissement en capitaux. Ainsi, elles connaissent souvent des taux élevés de retours sur investissement. Par conséquent, la promotion du secteur des petites entreprises permettra de créer davantage d'opportunités d'emploi, d'assurer une répartition plus équitable des revenus et l'accroissement de la productivité. A l'heure actuelle, les petites entreprises s'appuient sur le secteur informel pour ce qui est du crédit. La couverture des banques commerciales/rurales est inégale et inadéquate entre le Nord et le Sud du Ghana, d'une part, et entre les zones rurales et urbaines, d'autre part. Des études ont révélé par ailleurs qu'il existe des rapports limités entre les entités de financement formel et informel, ce qui étouffe davantage les systèmes de fourniture de crédit au Ghana. Les prestataires de services financiers informels, bien que jouant un rôle majeur dans l'intermédiation financière en milieu rural, sont dans une large mesure, peu organisés, on ne dispose pas encore de renseignements suffisants sur leur champ d'activités.

3.2 Contraintes affectant le développement des petites entreprises

En dépit des vastes réformes économiques entreprises dans le sous-secteur, les petites entreprises sont confrontées à un certain nombre de contraintes. Cela est dû à la difficulté de pouvoir absorber des coûts fixes élevés, l'absence d'économie d'échelle, l'accès aux principaux facteurs de production et aux coûts unitaires plus élevés liés à la prestation de services aux entreprises de plus petite taille. Spécifiquement, les contraintes identifiées sont : i) **contraintes liées aux intrants** : comprennent la limitation des débouchés commerciaux et les coûts élevés pour y accéder ; ii) **Financement** : accès limité aux marchés financiers en partie à cause de l'idée de risques plus élevés qu'on se fait, des moyens d'information inadéquats ; iii) **Equipement et technologie** : accès limité aux technologies appropriés et aux informations les concernant. Cela limite l'innovation et la compétitivité des petites entreprises, limite l'innovation; iv) **Débouchés commerciaux peu développés** : les canaux de

distribution ne sont pas bien établis; vi) **Marchés internationaux** : expérience limitée en matière de commerce international, le contrôle de la qualité et la standardisation des produits sont peu satisfaisants, et constituent un obstacle à l'entrée sur les marchés internationaux; vii) **Contraintes de gestion** : manque de compétences en gestion des entreprises et des affaires; viii) **Contraintes institutionnelles** : le manque de cohésion et la diversité des intérêts des petites entreprises limitent leur capacité à défendre leurs intérêts collectifs et leur participation efficace au processus de prise de décision au plan local ; ix) Insuffisance des **associations d'entreprises** bien structurées : pour parler au nom des petites entreprises dans le cadre du processus de prise de décision. En outre, les avantages potentiels liés aux économies d'échelle qui résultent des mécanismes de collaboration dans la production et la commercialisation entre les petites entreprises n'ont pas fait l'objet d'une exploration adéquate.

3.3 Politiques de promotion des petites entreprises

3.3.1 L'inflation galopante et la baisse des salaires réels ont contraint beaucoup d'employés du secteur formel à entreprendre des activités secondaires indépendantes, dans le souci de gagner un revenu convenable. Compte tenu de la crise économique, l'emploi au niveau des grandes industries manufacturières connaissait un fléchissement. C'est à la lumière de ce qui précède que le gouvernement a procédé à la revue du bien-fondé de la promotion des petites entreprises. Les petites entreprises sont perçues comme le mécanisme par lequel on pouvait opérer la transition d'une économie dirigée par l'Etat vers une stratégie de développement axée sur le secteur privé. Ainsi le rôle du sous-secteur a été redéfini pour inclure les objectifs suivants: i) assister l'Etat à réduire sa participation dans la production directe; ii) absorber la main d'œuvre du secteur public, étant donné la vocation relative de forte intensité de main d'œuvre des petites entreprises, et; iii) développer des compétences de gestion d'entreprise, au plan local, requises pour l'industrialisation durable. A cet effet, le gouvernement a entrepris d'appuyer les programmes visant à la formation professionnelle.

3.3.2 Le Programme de redressement économique initié en 1983 a étendu l'appui institutionnel aux petites entreprises. Le Conseil national des petites industries (NBSSI) a été créé au sein du ministère de l'Industrie, de la Recherche scientifique et de la Technologie afin de faire face aux besoins des petites entreprises. Le NBSSI a élaboré un Programme de perfectionnement des entrepreneurs en diverses compétences de gestion des entreprises. En 1987, le Service industriel régional de technologie adaptée du Ghana (GRATIS) démarrait ses opérations consistant à superviser les opérations des Unités de transfert de technologies intermédiaires (ITTUs) dans le pays et à répondre aux préoccupations des petites entreprises et des entités industrielles du secteur informel à travers le transfert des technologies appropriées au niveau de la base.

3.3.3 **Assistance financière.** Bien que les Banques communautaires et rurales, la banque commerciale du Ghana (Ghana Commercial Bank), et la banque de développement agricole (Agricultural Development Bank) soient représentées dans les zones rurales, l'accès au crédit continue de constituer un obstacle majeur au développement de la petite entreprise, en raison du manque de garantie. Pour résoudre cette question, la Banque centrale du Ghana a, en l'an 2000, établi un fonds de 28 millions de dollars EU destiné à la promotion des petites et moyennes entreprises (FUMSED), fonds qui est toujours opérationnel.

3.3.4 Le gouvernement s'attelle à élaborer une politique et une stratégie nationales pour la promotion des petites entreprises, qui devront, entre autres, analyser les efforts antérieurs et les consolider pour en faire des formes nouvelles et innovatrices d'assistance. A titre de mise en train, une note conceptuelle sur "Intervention axée sur la technologie pour le développement des petites entreprises rurales au Ghana" a été préparée par le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique (MES). Le présent projet s'inscrit dans le droit fil des objectifs et de la stratégie tels que définis dans la note conceptuelle.

3.4 Cadre institutionnel

3.4.1 Le *Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique (MES)*, est chargé d'élaborer la base scientifique et technologique nationale pour l'accélération du développement durable. Le MES exécute son mandat en collaboration avec d'autres organismes nationaux (tels que NBSSI et GRATIS) et internationaux, et à travers le développement et la promotion : a) de l'utilisation rentable des technologies appropriées, en particulier par les petites entreprises ; b) des pratiques sans danger et rationnelles du point de vue de l'environnement ; et c) et des méthodes efficaces d'établissement humain. Tel qu'organisé, avec un petit effectif de spécialistes basés au cabinet, le ministère est doté de la capacité pour assurer la coordination de ses activités dans les régions et les sous-préfectures par le biais des organismes mandatés pour exécuter les tâches visant à la promotion de la technologie et des compétences en faveur des entreprises rurales. Sa capacité de coordination a été convenablement démontrée dans le cadre de la mise en œuvre de la première phase du projet REP.

3.4.2 Le Conseil national des petites industries (NBSSI) a été créé en 1981, avec pour mission de contribuer à la création d'un cadre propice pour le développement des petites entreprises. Afin d'opérationnaliser ce mandat, ses principales tâches ont été définies pour comprendre la création d'infrastructures adaptées au sein de toutes les régions et sous-préfectures du pays, ainsi que des centres de conseils aux entreprises, destinés à promouvoir l'utilisation des meilleures pratiques dans les affaires, par la facilitation de l'accès aux services de consultants, l'accès et la formation en matière de technologie. Sous la direction d'un conseil d'administration de 8 membres et de trois sous-comités (Finances, Ressources techniques et humaines), NBSSI intervient, à partir de son siège d'Accra, dans dix bureaux régionaux et 41 bureaux de sous-préfecture. Les opérations courantes de NBSSI sont assurées par un directeur exécutif, qui est assisté dans sa tâche par un comité de gestion (un directeur exécutif et deux adjoints, dont un chargé des finances et de l'administration, et l'autre, des opérations). Le conseil comprend quatre divisions, à savoir, administration interne ; planification des politiques ; département suivi et évaluation ; département du développement de l'entrepreneuriat ; département de l'investissement et du crédit. Sous la responsabilité de ces divisions, travaillent 224 agents très spécialisés, répartis dans les bureaux régionaux et de sous-préfecture.

3.4.3 A travers ces bureaux régionaux et de sous-préfecture, NBSSI assure la formation, des services de conseils et des prestations financières au profit des petites entreprises. Elle s'attelle également à promouvoir la création d'associations professionnelles. Afin de desservir les régions où elle ne dispose pas de bureau, NBSSI assure ses services par le truchement d'une équipe mobile. Elle finance ces opérations à partir des droits payés par les stagiaires et pour les services de conseil. En outre, le Gouvernement assure le financement du solde étant donné la vocation de développement des activités de NBSSI.

3.4.4 **Le Service régional de technologie industrielle adaptée (GRATIS)** a été établi en 1987, sous la tutelle de MES, et mandaté pour promouvoir les petites entreprises et l'industrialisation par le développement et la diffusion des technologies appropriées et commercialisables aux industries particulièrement, au micro petites et moyennes entreprises. Afin d'exécuter son mandat, elle a créé des unités de transfert de technologies intermédiaires, dénommées à présent Centre régional de transfert des technologies (RTTCS), dans neuf des dix capitales de région. L'objectif poursuivi au Ghana, consiste à créer des centres similaires de plus petites tailles dans les sous-préfectures rurales, et à terme, de devenir un organisme autonome et leader en matière de développement et de transfert des technologies en Afrique. Quand bien même GRATIS soit doté de la capacité structurelle et en ressources humaines pour étendre ses opérations au niveau des sous-préfectures, elle a été handicapée par la limitation de ses ressources pour répondre aux besoins d'investissement initial requis pour la création des ateliers de sous-préfecture.

3.4.5 La formation en compétences de gestion des entreprises constitue l'activité principale de l'établissement. La formation est subdivisée en ingénierie (en vue de former des maîtres artisans / techniciens) et en non ingénierie (destinée aux femmes rurales comprend la technologie d'agro industrie, la gestion des entreprises et la gestion de base). Elle concerne également les services de vulgarisation visant à appuyer le développement des industries, en particulier celles qui emploient les femmes dans la transformation des produits alimentaires et l'agro industrie. GRATIS assure également la fabrication et la distribution des outils de machine et des installations industrielles, à titre payant, d'où elle tire des revenus. Les principaux produits et services de GRATIS Foundation sont : i) le développement des technologies, ii) la formation technique à moyen et long terme des maîtres artisans et des apprentis, iii) la fourniture de services techniques d'appui aux petites entreprises, en matière de travail du bois et de métaux, par la fabrication et la réparation des outils et des équipements agricoles, iv) la fourniture d'équipement financier. A l'heure actuelle, GRATIS fournit tout le personnel de direction et le personnel technique aux centres ruraux de service de technologie (RTSC), mis en place au cours de la phase I du projet de développement des entreprises rurales.

3.4.6 GRATIS génère 70 % de son budget de fonctionnement et le Gouvernement couvre le solde. En outre, les organisations internationales de financement (l'Union européenne, l'Agence canadienne pour le développement international, the Canadian University Services Overseas, British Voluntary Service Overseas, British Department for International Development, l'Agence de coopération technique, the German Development Services, the Netherlands Development Organization) ont également fourni des fonds d'investissement et de l'assistance technique à des programmes spécifiques. Cet appui extérieur ne comprenait pas l'octroi de bourses d'étude aux stagiaires de la RTTC, ce qui a permis à GRATIS d'offrir ses services de formation au taux du marché. D'autres sources de financement proviennent des contrats passés pour la fabrication des équipements en matière de formation et de fourniture d'autres services d'assistance technique au Ghana et dans d'autres pays en Afrique. En 1999, GRATIS a été enregistrée comme une organisation non lucrative limitée par la garantie dénommée GRATIS Foundation. Le Gouvernement et les autres parties prenantes apportent des garanties et définissent les politiques pour le fonctionnement de la fondation par le biais du Conseil exécutif. A la fin de l'année 2002, GRATIS Foundation sera en partie privatisée, afin de pouvoir générer ses propres ressources pour couvrir l'intégralité des coûts de fonctionnement des RTTC.

3.4.7 Au titre de la structure de décentralisation du service public du Gouvernement, les 110 sous-préfectures administratives constituent les unités pour la planification et le développement économique du pays. Elles sont gérées par des conseils. Ces conseils planifient et assurent le suivi de la mise en oeuvre des politiques et programmes de développement. Chaque sous-préfecture prépare un plan de développement et a un fonds commun de sous-préfecture dans lequel le Gouvernement central verse une portion du revenu national selon les besoins, la population, les programmes d'activités, et les critères d'équité. Dans la région du Nord, une sous-préfecture typique reçoit en environ 325 000 dollars EU par an. La plupart des sous-préfectures s'emploient à renforcer leurs capacités en planification et en développement de ressources en valorisation de ressources humaines. La décentralisation des activités sous la tutelle des différents ministères exécutifs dont le MES est encore en cours.

3.4.8 **Organisation non gouvernementale (ONG).** Le Ghana compte un grand nombre d'ONG actives, à caractère international, national et local. Un nombre important de ces organisations est engagé dans la formation professionnelle en faveur des entreprises, du développement agricole, du développement et de l'organisation communautaire et en micro crédit. Bien que certains de leurs services visent la promotion des activités de petites tailles, seules quelques unes sont directement concernées par l'activité réelle de développement des entreprises. Il ressort des résultats d'une étude, réalisée en 2001, visant à passer en revue les objectifs et les activités de 44 ONG, que seules cinq d'entre elles étaient impliquées dans la fourniture de services de développement des entreprises accompagnés de développement et de transfert des technologies. Ce sont : *The Centre for the Development of People (CEDEP)*, à Kumasi; *TechnoServe*, une ONG internationale basée aux Etats-Unis ; et *Sasakawa-Global 2000 (SG 2000)*; *l'Institut international d'agriculture tropicale*, basé à Ibadan, au Nigeria; *EMPRETEC*; et *le Centre africain pour le développement humain (CADH)*.

3.5 Intervention d'autres financiers

3.5.1 On compte un CERTAIN nombre de projets et de programmes financés par les bailleurs de fonds en faveur des petites entreprises au Ghana, dont la grande partie porte essentiellement sur la fourniture de micro-financement, la formation, le transfert des technologies et l'amélioration des pratiques des entreprises. Ils visent à la fois les pauvres en milieu rural et urbain organisés en groupes, qui sont principalement les jeunes et les femmes. La fourniture de financement est souvent accompagnée par la formation en gestion financière et des entreprises. Il est également offert un appui substantiel en formation professionnelle, accompagné de transfert de technologies et de formation en comptabilité et en gestion des entreprises souvent liée à l'assistance financière. En ce qui concerne les petites entreprises, les groupements féminins constituent les clients exclusifs dans environ 60 % des appuis apportés par les agences de donateurs et dans environ 35 % des initiatives des ONG.

3.5.2 Les organismes de financement des petites entreprises comprennent la GTZ, la GDS (DED), la SNV, la BDID (DFID), l'ACDI et la Banque mondiale. La GTZ en collaboration avec la DED appuie NBSSI dans le cadre de la promotion des petites entreprises au niveau des personnes retournées au pays qui sont en train d'être réintégrées dans les centres urbains de Greater Accra et la région Ashanti. La zone de projet, qui comprend les sous-préfectures rurales, ne chevauche pas celle du projet REP-1. Cependant, l'appui apporté à NBSSI, qui est un partenaire d'exécution clé du projet REP, fournira une

expérience inestimable, particulièrement en ce qui concerne les services de conseil aux entreprises pour NBSSI pour effectuer les activités au titre du projet proposé.

3.5.3 La DFID développe actuellement un programme sur les moyens de vie en milieu rural sous le thème la création d'un environnement propice pour le développement des entreprises en faveur des pauvres dans la région de Brong Ahafo. Au titre de ce programme, la DFID envisage de mettre en place un fonds de développement de relations d'affaires, en vue de développer des relations commerciales entre les entreprises au sein du Ghana et avec d'autres partenaires internationaux. Ce programme complétera les activités prévues dans le cadre du projet AB-REP dans les sous-préfectures situées dans la région de Brong Ahafo étant donné qu'il assistera les entrepreneurs à développer une exposition au-delà des limites de la sous-préfecture ainsi qu'à exploration potentiels pour les produits des petites entreprises. En outre, le programme de sécurité alimentaire couvrira les trois régions nordiques, et soutenu par l'ACDI, fournira de l'assistance à l'agro-industrie, à l'industrie agricole et la commercialisation. Par ailleurs, l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est en train de mettre en oeuvre un projet sur les "ateliers polyvalents de village" afin de renforcer les capacités des entreprises rurales.

3.5.4 Par ailleurs, d'autres programmes ont été exécutés par des ONG internationales. Les principales ONG impliquées dans les activités génératrices de revenu, particulièrement à travers des plans de crédit, sont : *The Centre for the Development of People (CEDEP)* basé à Kumasi ; *TechnoServe*, une ONG internationale, basée aux Etats-Unis et financée par des Américains, active au Ghana depuis les années 70 ; et *Sasakawa-Global 2000 (SG 2000)*, active au Ghana depuis les années 90, et qui vise à promouvoir, entre autres, la diffusion des technologies de l'agro-industrie ainsi que d'autres technologies développées par le Groupe de génie post-récolte de l'Institut international d'agriculture tropicale, basé à Ibadan, au Nigeria. Le *Centre africain pour le développement humain* assure la promotion du développement de l'entreprenariat.

3.5.5 Il existe un certain nombre de programmes et de projets qui ont une incidence indirecte sur le développement des petites entreprises au Ghana. La Banque mondiale, le FIDA et le German Credit Funds (KfW) cofinancent le Projet d'infrastructure villageoise (VIP). Ce projet assure le développement de l'infrastructure post-récolte, appuie le programme d'hydraulique villageoise, le transport en milieu rural, et le renforcement des capacités de gestion des sous-préfectures (DAs). Au titre de ce projet, NBSSI assure des services de formation en matière de gestion des entreprises aux ONG et aux organisations à assise communautaire (OC). Un autre projet similaire est le projet d'investissement du sous-secteur des services agricoles (Agricultural Services Subsector Investment Project (ASSIP)), financé par la Banque mondiale. Ce projet assure la promotion, entre autres, de la production et de la diffusion des technologies agricoles sur une base de partage des coûts. Il participe également au renforcement des capacités des organisations paysannes (OP) et des administrations des sous-préfectures, afin que ces institutions soient efficaces dans la planification et l'exécution des activités de développement au niveau de la base. L'*Union européenne* a initié un programme national de microprojets à travers les sous-préfectures, qui couvre l'infrastructure sociale. Le renforcement des capacités institutionnelles des sous-préfectures, des ONG, des OC et des OP, au titre des projets susmentionnés complétera les activités prévues par le projet de développement des petites entreprises à vocation agricole, qui a besoin des services de ces institutions locales pour former ses clients ainsi que pour jouer un rôle clé dans la planification et la mise en oeuvre de ses activités de projet

3.5.6 Le *Projet de services financiers ruraux* (RFSP), financé par le Groupe de la Banque, la Banque mondiale, et le FIDA, permettra d'élargir et d'approfondir l'intermédiation financière dans les zones rurales par le renforcement des relations opérationnelles entre les institutions informelles et semi-formelles de micro-crédit et le réseau formel des banques rurales et communautaires. Le projet s'attellera en outre à renforcer les capacités des banques rurales et communautaires existantes et à créer une structure faîtière pour ces institutions. Ce projet a un impact direct sur les activités du projet de développement des petites entreprises à vocation agricole. Par conséquent, la PCMU s'emploiera à collaborer étroitement avec la cellule de gestion de RFDP dans le cadre de la préparation du plan détaillé de mise en oeuvre, afin de maximiser l'effectivité de l'appui des deux projets dans les sous-préfectures participantes.

3.5.7 Conformément au concept stratégique du projet, le personnel de PCMU travaillera en étroite collaboration avec tous les financiers afin de synchroniser leurs interventions. S'il est vrai que les projets et programmes susmentionnés contribuent au développement des petites entreprises, le niveau de l'appui reste toutefois limité par rapport aux besoins. Dans sa conception, le projet de développement des petites entreprises à vocation agricole prévoit l'établissement d'un partenariat avec le cofinancier, à savoir le FIDA, et les autres financiers des projets et programmes en cours d'exécution, tels que ceux énumérés ci-dessus. Cela créera une synergie de sorte que les services d'appui prévus (la formation axée sur des compétences, l'accès au financement, et la création de relations entre les institutions) complétés par l'appui déjà sur le terrain, aboutissent à un soutien holistique aux pauvres en milieu rural ainsi qu'au développement rural.

4. LE PROJET

4.1 Concept et justification du projet

4.1.1 Au cours des missions de préparation et d'évaluation, l'équipe du projet a rencontré les principales parties prenantes pour discuter de la conception et des modalités de mise en oeuvre du projet. La conception du projet a, par conséquent, bénéficié de contributions importantes faites par des parties prenantes comprenant des petits entrepreneurs au titre de REP 1, et des clients potentiels du projet ; les représentants du Gouvernement aux niveaux régional, national et local des sous-préfectures ; les représentants des donateurs des entreprises rurales au Ghana (ACDI, GTZ, la Banque mondiale, ONUDI, DFID) ; ainsi que le FIDA avec qui des missions conjointes avaient été entreprises. Dans le cadre de toutes les discussions, le projet a bénéficié d'appuis et de recommandations importantes pour une mise en oeuvre efficace

4.1.2 Le projet fournira une combinaison stratégique de services pertinents (développement de compétences en gestion des affaires, promotion et financement de technologies), assortie du renforcement des capacités institutionnelles locales, pour le développement durable des petites entreprises rurales, par le truchement d'une approche axée sur la clientèle et le partage des coûts (approche qui avait été expérimentée et couronnée de succès dans le cadre du projet REP-I). Cette approche implique la pleine participation des entrepreneurs et des partenaires d'investissements à l'analyse de leurs contraintes et opportunités et à la sélection et la mise en oeuvre des pratiques éprouvées et recommandées ; la fourniture de service de développement des entreprises axés sur le marché ; et le renforcement des capacités institutionnelles au niveau des sous-préfectures.

4.1.3 Le projet intègre dans sa conception des dispositions de souplesse. Il s'agit des frais de formation qui seront déterminés selon les sous-préfectures, conjointement par les clients, les représentants des sous-préfectures et les responsables du projet issus des BAC et RTE. La base de sélection, de la composition et de la nature des services pertinents que le projet devra appuyer est la conception du projet REP-1, ainsi que les leçons apprises dans le cadre de sa mise en oeuvre. A cet effet, le projet répétera, ou au besoin, modifiera les mécanismes d'appui du projet REP-1, qui se sont avérés efficaces au niveau des 53 sous-préfectures.

4.1.4 Le cadre conceptuel du projet inscrit les activités proposées à la suite de celle des projets en cours, qui sont financés par le Groupe de la Banque et le FIDA. Cela permet de mettre en oeuvre une approche holistique, en ce qui concerne le développement rural, et de créer une synergie entre le secteur agricole et le monde rural. Le projet comprend la quatrième ligne de crédit et les projets de services de financement rural, de développement des cultures vivrières et, de développement de la noix de cajou, financés par la Banque, les projets de LACROSREP, de développement des tubercules et racines, financés par le FIDA, ainsi que d'autres projets connexes en cours financés par d'autres bailleurs de fonds.

4.1.5 Sur la base de l'expérience acquise dans le cadre du projet REP-1, les services du projet seront fournis dans le cadre d'un système de prestations axées sur le marché. Cela implique : i) que les services à fournir seront sélectionnés sur la base d'une analyse de l'économie rurale, de la demande, des besoins et des possibilités de compétences et d'opportunités d'emplois salariés ou d'auto-emploi dans la zone du projet ; ii) le recrutement d'experts du secteur privé pour fournir des services aux petites entreprises ; et iii) examiner la question de la commercialisation des produits des petites entreprises rurales, par la formation des membres des associations professionnelles et le renforcement des capacités des BACS afin de développer leurs systèmes de commercialisation.

4.1.6 Le bien-fondé du projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole est la reconnaissance du besoin d'appuyer une large gamme d'activités et d'opérateurs économiques dans le monde rural, afin de produire un impact significatif sur la pauvreté en milieu rural. Etant donné qu'un nombre substantiel d'activités économiques dans les zones rurales sont assurées par les petites entreprises, celles-ci constituent un point stratégique d'entrée inestimable dans l'économie rurale pour lutter contre la pauvreté en milieu rural.

4.1.7 Cette intervention de développement des petites entreprises rurales, fondée sur la technologie, permettra de promouvoir et d'assister les entreprises rurales à vocation agricole mais non agricoles, au moyen de technologies améliorées axées sur le marché et appropriées, ce qui aura pour conséquence l'accroissement de la productivité, des opportunités d'emploi et des revenus. Les technologies améliorées et adaptées permettront aux petits opérateurs ruraux de diversifier leurs activités, et d'atteindre ainsi des créneaux de marché auxquels ils n'avaient pas accès par le passé. Elles permettront également d'accroître le volume de la production ; d'améliorer la qualité, la régularité et la fiabilité de la production ; et d'accroître la durée de conservation et la facilité d'écoulement des produits. Cela permettra également de créer des opportunités pour le développement de nouveaux produits ou pour trouver de nouvelles utilisations pour les produits dérivés que l'on met actuellement au rebut, et induira également la croissance des revenus.

4.1.8 Les éléments clés du projet se justifient comme suit : la forte demande de formation professionnelle et le taux élevé d'utilisation des compétences acquises, tels qu'expérimentés dans le cadre du projet REP-1, justifient la poursuite de la formation des clients dans des compétences techniques de base, dans le développement des compétences en gestion d'entreprises, et en gestion des affaires, à la demande, et sur la base d'une analyse judicieuse de l'économie locale ; ii) le suivi de la formation professionnelle par des services d'assistance aux entreprises, d'information et de référence, s'est révélé pertinent pour les clients dans le cadre de la première phase du projet REP. Par conséquent la conception prévoit une assistance post-formation, des cours de recyclage et de perfectionnement, et un appui pour le développement de l'information sur les marchés. Tous ces services encourageront les clients à adopter une large gamme d'entreprises et non à graviter autour d'une entreprise particulière en raison du caractère inadéquat, du manque d'information, comme ce fut le cas dans le cadre du projet REP-1 ; iii) la promotion et l'adaptation de la technologie seront mises en oeuvre dans le cadre d'un contrat de gestion directe à passer avec GRATIS, une institution gouvernementale mise en place pour promouvoir la technologie rurale, et fonctionnera de manière efficace par la diffusion des technologies intermédiaires pertinentes qui sont déjà disponibles. Trois autres méthodes de promotion des technologies ont également fait l'objet d'un examen. Ces méthodes ont été expérimentées par GRATIS et ont été jugées inefficaces au Ghana. Il s'agit : *du transfert des technologies à travers la formation technique, la production et la diffusion des prototypes, les séances de démonstration et d'information sur les technologies* ; iv) l'amélioration des services financiers ruraux en faveur des petites entreprises est nécessaire, pour renforcer la coordination et la mobilisation des ressources de crédit disponibles dans les zones rurales, ce qui contribuera à accroître l'accessibilité au financement pour les promoteurs des petites entreprises.

4.1.9 Tel que conçu, le projet contribuera à la réalisation des objectifs généraux du Gouvernement du Ghana, qui consistent à améliorer le niveau de vie des populations rurales. Le projet s'inscrit ainsi dans le droit fil de la stratégie de réduction de la pauvreté du Gouvernement, qui met l'accent sur la promotion des technologies dans les zones rurales, la création d'opportunités d'emplois en milieu rural et l'appui aux activités économiques des femmes dans le secteur agricole et rural, étant donné que le pays s'attelle à réduire de manière rapide et substantielle la pauvreté dans ce milieu. L'approche du projet est également conforme à la politique du Gouvernement, qui vise à stimuler l'initiative privée et les compétences de gestion des entreprises privées, ainsi qu'à créer la richesse et à promouvoir l'épargne au niveau local, qui seront réinvesties dans d'autres entreprises productives telles que l'exploitation agricole. Le projet s'inscrit également dans le droit fil de la stratégie du Groupe de la Banque pour le secteur agricole et rural au Ghana, qui met l'accent sur le renforcement des bases du développement durable, à travers la création d'un environnement propice pour la croissance des secteurs agro-industriel et privé, tout en accordant une attention particulière, entre autres, à la question intersectorielle de l'égalité entre les sexes.

4.2 Zone du projet et bénéficiaires

4.2.1 Le projet couvrira 53 sous-préfectures rurales, plus 11 des treize autres sous-préfectures prévues dans le cadre du projet REP-I, qui sont situées dans les régions administratives du Ghana. Ces 11 sous-préfectures sont : dans la région Ashanti, Sekyere East, Afigya Sekyere, Sekyere West, Ejura-Sekyedumase et Offinso ; et dans la région de Brong Ahafo, Tano, Berekum, Jaman, Techiman, Nkoranza, Wenchi, Kintampo et Atebubu. Les onze sous-préfectures à transférer de REP-I, sont celles qui n'ont rejoint la première

phase de ce projet qu'en 1998 et 1999, et qui ont encore besoin de bénéficiaire, respectivement, d'une et deux années d'appui du projet. Les 53 sous-préfectures seront identifiées au démarrage du projet, en utilisant une approche participative et sur la base de critères préétablis. Bien que presque toutes les communautés rurales dans le pays puissent être considérées comme défavorisées et pauvres, certaines connaissent manifestement une situation plus dramatique. Par conséquent, les critères de sélection des sous-préfectures à prendre en compte incluront les sous-préfectures les plus pauvres, qui ont également un potentiel élevé.

4.2.2 De concert avec la PCMU, le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique choisira, sur la base du classement des profils de pauvreté des sous-préfectures au Ghana, 20 % des sous-préfectures rurales les plus pauvres dans chaque région (environ une à trois sous-préfectures dans chaque région) pour être éligibles aux services du projet. Ensuite, pour pouvoir bénéficier du financement du projet, la sous-préfecture devra satisfaire un ensemble de critères, dont : i) une demande de la sous-préfecture classée comme pauvre et qui enregistre un niveau sans cesse croissant de pauvreté; ii) être à prédominance rurale ; iii) avoir un potentiel de développement de petites entreprises tel que défini par le Ministère de l'Environnement et de la recherche scientifique; iv) disposition de la sous-préfecture à fournir des bureaux, et du personnel pour le projet. En outre, la sous-préfecture candidate devra exprimer sa volonté et sa disposition à prendre en charge le fonctionnement du RTF et du BAC une fois que le financement du projet dans la sous-préfecture arrive à terme. Cet engagement devra être établi à la satisfaction du Groupe de la Banque et du FIDA.

4.2.3 **Population et ressources:** 43,5 pour cent de la population rurale du Ghana ont moins de 15 ans. Les femmes sont à la tête d'environ 36 pour cent des ménages. La répartition géographique de la population est inégale, passant d'une forte densité dans les zones forestières, à une densité moyenne dans la zone transitive, pour atteindre un faible niveau dans les régions de savane, exceptée la région du Nord-est.

4.2.4 Comme trait caractéristique de la plupart des sous-préfectures rurales au Ghana, l'économie est à dominance informelle, caractérisée par l'auto-emploi et une faible capitalisation. L'emploi et la génération de revenus non agricoles et extra-agricoles constituent une part essentielle du système économique. L'agriculture constitue la principale activité productive, et emploie plus de 65 % de la population. Le commerce représente 18 % et l'activité manufacturière, environ 11 %. La grande partie de la production de denrées alimentaires est destinée à l'autoconsommation. Les cultures commerciales produites dans les zones forestières sont principalement le cacao et le maïs. Le tabac et le maïs commencent à gagner en importance en tant que cultures de rente dans la zone transitive, tandis que dans les régions de savane les cultures commerciales sont principalement le riz, l'arachide, le coton, le poivre, la tomate, le haricot, l'igname et la pistache. Les principales cultures de saison sèche telles que le riz, la tomate, l'oignon et les légumes sont produites tant pour l'autoconsommation que pour la commercialisation. Dans des régions rurales de savane, l'élevage de bovins et de volaille constitue également une activité majeure, et représente environ 60 % de la production nationale de bovins, d'ovins et de caprins.

4.2.5 Au plan national, seulement 56 % de la population, dont la plupart vit dans les zones rurales, avaient accès à l'eau potable en 1998. En outre, seulement 21 % de la population rurale ont accès aux commodités de toilettes et aux équipements sanitaires, contre 57 % dans les zones urbaines. En ce qui concerne l'éducation, le taux national d'analphabétisme des adultes était de 29,8 % en 1999, alors que dans les zones rurales, 5

régions sur 10 enregistraient des taux beaucoup plus élevés, avec 3 régions du Nord affichant un taux de plus de 30 % au-dessus de la moyenne nationale.

4.2.6 La pauvreté en milieu rural au Ghana revêt un caractère spécifique aux sexes. Les femmes contribuent pour environ 70% de la production vivrière, 50% de la production agricole de subsistance, et constituent 48% de la main-d'oeuvre familiale rurale. Les femmes supportent une part disproportionnée du fardeau de la pauvreté. Elles consacrent une grande partie de leur temps à diverses activités économiques, ainsi qu'à s'occuper d'activités de reproduction et à caractère ménager. Il existe des disparités entre les sexes dans la zone du projet, particulièrement en ce qui concerne l'accès à la terre ainsi que son contrôle, l'accès au crédit, à l'éducation, à la santé, le droit légal et la protection, et la participation au processus décisionnel. Selon l'Enquête la plus récente sur le niveau de vie au Ghana en date de 1998/99, le fardeau en terme de temps pour les femmes est de 15-30 % supérieur à celui des hommes. Ces facteurs de limitation ont un impact défavorable sur les capacités d'entreprise et de génération de revenus des femmes ainsi que la capacité des communautés à lutter, de façon durable, contre la pauvreté en milieu rural.

4.2.7 **Groupes cibles** : Le groupe cible du projet comprend les populations démunies qui vivent dans les zones rurales, avec un accent particulier sur les groupes les plus vulnérables. Les clients du projet seront : i) les personnes sans emploi en milieu rural, désirant s'établir à leur compte, mais ne possédant pas les compétences, les technologies et le capital initial, ii) celles qui ont quelques compétences de base et qui ont besoin d'une remise à niveau, d'une formation en compétences de gestion des entreprises et de capital pour monter leurs propres affaires et iii) les personnes ayant un emploi indépendant et les propriétaires de petites entreprises qui ont besoin d'assistance, sous forme de mise à niveau de compétences ou de modernisation de technologie afin de rentabiliser et/ou de développer leurs affaires. Le projet accordera une attention particulière aux femmes socialement défavorisées et aux jeunes sans emploi, ayant déjà fait l'apprentissage d'un métier, mais qui manquent de fonds et/ou d'acuité pour commencer une affaire. Environ 70 % des propriétaires de petites entreprises étant des femmes, on s'attend donc à ce qu'autant de clients du projet soient des femmes. Les principaux critères d'éligibilité seront celles engagées dans des entreprises, qui sont à vocation agricole ou apportant un appui aux activités de développement agricole.

4.2.8 **Opportunités et contraintes** : les petites entreprises rurales sont peu efficaces (avec des compétences de gestion peu adéquates) et connaissent de faibles rendements de la main- d'œuvre, comparées à leurs homologues urbaines. La plupart d'entre elles sont limitées de par la nature des technologies qui s'offrent à elles, avec pour conséquence l'enregistrement d'un faible niveau de productivité et de production. Elles ont souvent un accès limité et fortement différencié au financement, aux marchés et à l'information. Le manque de diversité en ce qui concerne les opportunités et informations a entraîné une forte concentration des entrepreneurs sur quelques entreprises. L'appui de ces entreprises a été moins efficace, en raison de la coordination inadéquate entre les différentes parties prenantes engagées dans le développement des entreprises rurales, et cette situation a été exacerbée par l'absence de politiques de promotion du développement des petites entreprises au niveau national et des sous-préfectures.

4.2.9 En dépit des contraintes mentionnées ci-dessus, les petites entreprises ont un potentiel pour stimuler les relations économiques en amont et aval, et créer d'excellentes opportunités pour l'accroissement des revenus en milieu rural. Dans les sous-préfectures où

des petites entreprises sont largement répandues, il existe une tradition d'apprentissage. La formation des associations professionnelles, particulièrement au niveau des professions non agricoles, est très courante. Il est également courant de trouver, dans ces zones, des petites activités économiques initiées par des femmes pour compléter leurs revenus tirés de l'agriculture. Ces activités économiques comprennent habituellement le petit commerce et plusieurs formes d'activités de transformation entreprises à domicile, selon ce que celles-ci perçoivent comme leur avantage comparatif. L'industrie alimentaire est la forme d'entreprise la plus populaire, en particulier la fabrication d'huile de palme et de palmiste et la fabrication du *gari* à partir du manioc.

4.2.10 La ferronnerie (transformation des métaux) est très courante dans les sous-préfectures rurales, quoique utilisant une technologie rudimentaire. Les forgerons fabriquent et réparent l'équipement et les outils employés dans les différents types de petites entreprises, l'agriculture et l'agro-industrie. Le développement de la ferronnerie a été entravé par le manque de compétences et de crédits d'investissement pour répondre aux besoins des entreprises rurales.

4.3 Contexte stratégique

4.3.1 Les efforts antérieurs déployés par le Gouvernement pour inverser, avec efficacité, la tendance à la hausse persistante de la pauvreté en milieu rural, notamment à travers l'appui à la production agricole classique, ont produit des résultats insignifiants en ce qui concerne la réduction de la pauvreté. Le développement de l'ensemble du secteur agricole et rural demeure essentiel pour une réduction significative de la pauvreté et le développement économique du pays dans son ensemble. La stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana préconise une approche holistique pour le développement de l'agriculture et du monde rural. L'appui aux petites entreprises s'inscrit bel et bien dans la stratégie du Gouvernement, qui consiste à assurer que les activités et les opérateurs économiques du monde rural jouent un rôle significatif. Les petites entreprises rurales assurent un nombre important d'activités économiques dans les zones rurales. Par conséquent, l'appui à ces entreprises offre un point d'entrée stratégique inestimable pour stimuler l'économie rurale et accroître les revenus des populations rurales.

4.3.2 Le projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole, par conséquent, contribuera directement à la réalisation de l'objectif de réduction de la pauvreté pour le secteur. Au plan opérationnel, l'approche stratégique telle que définie dans le document de stratégie de la réduction de la pauvreté du Ghana (DSRPG), outre ce qui précède, met un accent particulier sur l'amélioration et le renforcement des compétences, la promotion de l'utilisation des technologies appropriées améliorées, l'amélioration de l'accès aux ressources d'investissement pour les entrepreneurs ruraux, et le renforcement des capacités en matière de transformation des produits agricoles. La stratégie prévoit l'accroissement de la production rurale et des opportunités d'emplois à travers, entre autres, la création d'agro-industries, par la fourniture de structures physiques, et de services d'appui aux petites entreprises rurales. En outre, la stratégie du projet consiste à s'attaquer aux autres facteurs qui entravent le développement des petites entreprises rurales, notamment : i) les services limités en matière de travail des métaux et du bois, pour produire des outils agricoles et des équipements de transformation des produits vivriers ; ii) la limitation des compétences techniques des bénéficiaires ; iii) la faible productivité des petites entreprises rurales ; et iv) la mauvaise qualité des produits.

4.3.3 Le projet s'inscrit par conséquent dans le droit fil de la stratégie de développement du Gouvernement telle que présentée dans le document de stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana (DSRPG) ainsi que l'approche générale du secteur visant au développement des zones rurales. Elle est également conforme à la stratégie du Groupe de la Banque pour l'agriculture et le secteur rural au Ghana, telle que stipulée dans le document de stratégie pour le Ghana, qui entend mettre l'accent sur la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire.

4.4 Objectif du projet

L'objectif sous sectoriel du Gouvernement, pour les petites entreprises, consiste à contribuer à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales ainsi qu'à l'élimination des disparités entre les zones rurales et urbaines. Le projet vise à développer des entreprises rurales prospères et rentables dans les sous-préfectures participantes.

4.5 Description du projet

4.5.1 Le projet sera exécuté sur une période de huit ans, sous-préfecture après sous-préfecture. L'appui de la BAD ne sera que pour six années, de l'an 2 à l'an 7 du projet. Chaque sous-préfecture participante bénéficiera des services du projet sur une période de quatre ans, et développera, ce faisant, des capacités pour continuer les activités du projet après. Le projet comportera quatre composantes, à savoir i) transfert des technologies et développement des compétences, ii) services de financement rural, iii) institutions des entreprises rurales, iv) coordination du projet. Le projet sera financé conjointement par le FAD et le FIDA en ce qui concerne toutes ses activités et composantes, à l'exception de la composante d'accès au financement rural, des véhicules et salaires du personnel membre de la Cellule de gestion et coordination du projet et des bureaux zonaux, qui seront financés par le FIDA et le Gouvernement uniquement.

4.5.2 Les résultats attendus du projet sont : formation de 70 000 personnes en compétences communautaires, en techniques de gestion des petites entreprises, en gestion des affaires et en commercialisation ; 6 000 apprentis et 5 000 maîtres artisans ruraux formés en compétences techniques d'ingénierie pour promouvoir et diffuser les technologies ; établissement de relations commerciales avec des opérations et entreprises commerciales de plus grande taille créées pour les produits des petites entreprises, création de liens entre les entrepreneurs et les prestataires de services financiers au niveau des sous-préfectures ; et élaboration et approbation d'une politique et stratégie de développement en matière de petites entreprises rurales.

A) Transfert de technologies et développement des compétences

4.5.3 Au titre de cette composante, des entrepreneurs et des apprentis seront formés dans les compétences de gestion des petites entreprises axées sur la communauté, la gestion des entreprises, la commercialisation et les compétences techniques et mécaniques de base. En outre, il sera établi des relations commerciales avec des opérations et des entreprises de plus grandes tailles, pour les produits des petites entreprises au niveau des sous-préfectures participantes.

4.5.4 *La formation des entrepreneurs dans les compétences de gestion des petites entreprises axées sur la communauté, la gestion des entreprises et la commercialisation* : sera coordonnée à travers les Centres de conseils aux entreprises (BAC), qui seront mis en place dans chaque sous-préfecture. Les sous-préfectures offriront un espace de bureau au sein de leurs locaux au BAC, et procéderont au détachement ou au recrutement d'un agent de promotion des entreprises pour y travailler.

4.5.5 Chaque Centre de conseils aux entreprises, sous la direction de la PCMU et/ou du Bureau zonal, réalisera des études rapides d'identification d'opportunités d'affaires afin de cerner les besoins et l'ampleur de l'appui des petites entreprises, après quoi 10 séminaires de sensibilisation des entreprises, d'une durée de 2 à 3 jours chacun, seront organisés par an. Le BAC assurera également la coordination d'un total de 25 cours de formation en gestion des entreprises, comptabilité élémentaire, commercialisation, engagement de prêts (compréhension de base des principes bancaires, taux d'intérêt, etc.), et l'élaboration de plans d'affaires. La durée de ces cours sera de 2 à 10 jours en fonction de la nature de l'activité professionnelle. Chaque sous-préfecture offrira des cours de lecture et de calcul dans le cadre des programmes d'alphabétisation existants pour lesquels une dotation budgétaire a été faite pour un programme de 6 mois avec 20 à 30 participants.

4.5.6 Afin de promouvoir l'appropriation, la planification et l'exécution des activités de formation seront coordonnées par les associations professionnelles locales, les bénéficiaires, les chefs traditionnels, et autres parties prenantes clés. Le développement des compétences techniques se fera en groupe de 20 à 25 participants. Il s'agira de la fabrication de savon ou de pommade à partir de l'huile de palme, de la production d'huile à partir des noix de palme et des palmistes ; la transformation du maïs et du manioc en poudre pour la fabrication de pains ; l'apiculture ; l'élevage d'escargot et la culture de champignons ; la transformation du manioc en gari ; la transformation de divers céréales en boissons alcoolisées locales ; la fabrication de boissons à partir de noix d'acajou ; la menuiserie et la ferronnerie pour les structures dans les champs et les outils agricoles. Au terme du cours de formation, les participants élaboreront des plans d'affaires pour le type d'entreprise qu'ils auront choisi, et rempliront leur formulaire de demande de prêts pour soumission à une institution financière participante.

4.5.7 Les bénéficiaires accéderont aux services de projet sur la base du partage des coûts. Les comités d'exécution de sous-préfecture (DIC), en coordination avec la PCMU/les bureaux zonaux et les clients détermineront, à l'occasion de l'Assemblée annuelle des bénéficiaires de la sous-préfecture, les droits à payer pour les différents types de services, comme ce fut le cas dans le cadre du projet REP-1. Le contenu des programmes de formation sera axé sur les informations obtenues auprès des clients, dans le cadre des enquêtes d'identification d'opportunités, et comprendront les activités professionnelles potentielles au sein d'une sous-préfecture particulière, les circuits de commercialisation, les marchés et les prix pour les produits et services des petites entreprises. Le spécialiste en commercialisation au niveau du BAC constituera une base de données réelles sur les relations commerciales, les informations sur le marché, et les relations entre les petits entrepreneurs et les fournisseurs d'intrants et les acheteurs de produits, qui sera mise à jour de manière régulière, afin de permettre aux clients d'être au fait des tendances au niveau des marchés et des prix.

4.5.8 Une fois que les clients auront été formés, *des visites de suivi de conseils aux entreprises* seront effectuées une fois par an sur une période de trois mois, par les formateurs afin de suivre et d'encadrer l'application des connaissances acquises. Par la suite, des services continus de conseils aux entreprises et de référence seront offerts, sur demande, par l'intermédiaire des BAC, pour ce qui est conseils aux entreprises, des services de référence et l'information sur les marchés. Tous les services d'appui seront fondés sur les opportunités identifiées pour le développement des petites entreprises. Le projet procédera au recrutement de consultants compétents pour assurer la formation (institutions de financement, ONG, et autres opérateurs privés et publics dont dispose le Ghana en grand nombre).

4.5.9 *Promotion des technologies* : Le projet mettra en place de petits ateliers d'ingénierie (Centres ruraux de technologies (RTF)) afin de couvrir des grappes de 3 à 4 sous-préfectures. Les sous-préfectures fourniront une structure pour l'atelier, là où le cadre existe, et le projet s'attellera à réaliser les réparations nécessaires. La situation de l'atelier sera fonction de la distance moyenne par rapport aux centres de GRATIS/IITC ou de REP-I, pour une question de répartition stratégique. Le projet procédera à l'acquisition d'équipements pour l'atelier, et le personnel sera fourni par GRATIS, au terme d'un accord subsidiaire avec le projet. Le personnel comprendra un chef d'atelier, qui aura des connaissances en ingénierie. Le chef d'atelier sera assisté par deux agents techniques, à savoir un surveillant d'atelier et un formateur/technicien. Un commis de bureau général sera recruté pour assurer les tâches de secrétariat, de comptabilité et celles liées aux magasins, ainsi qu'un(e) secrétaire et un chauffeur. GRATIS fournira, en outre, des services d'appui aux RTF, étant donné qu'il a été établi et mandaté pour créer et gérer les ateliers d'ingénierie rurale à travers le pays. En raison de contraintes liées aux ressources d'investissement, GRATIS n'a été capable de créer les RTF que dans 9 capitales de région. Avec le projet REP-I, et actuellement le projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole qui fournissent des ressources pour l'équipement et l'appui pour le renforcement des capacités institutionnelles, GRATIS sera à même durant la mise en œuvre du projet d'assurer sa mission de création d'ateliers ruraux en vue de former des apprentis.

4.5.10 Dans les ateliers, les apprentis seront formés en compétences techniques pour les technologies améliorées destinées aux petites entreprises rurales, ainsi qu'en menuiserie et en transformation des métaux (fabrication, entretien et réparation). Ils tireront parti des technologies appropriées existant au niveau national (GRATIS et CSIR) et/ou international (IITA, au Nigeria). Les services consultatifs de suivi seront également disponibles contre le paiement de droits. En plus de la formation, les RTF serviront d'ateliers ruraux ordinaires pour la réparation des équipements, la fabrication des pièces de rechange et la fourniture de services consultatifs aux clients (services de conseils aux clients). Le projet prendra en charge les coûts du cours initial. Par la suite, les stagiaires devront contribuer au coût de la formation et de suivi. Les femmes seront encouragées à solliciter cette formation au cours des séminaires de sensibilisation et il est estimé qu'environ 25 % des participants au cours seront des femmes. Le projet prévoit de financer des boîtes à outils de démarrage pour les stagiaires ayant terminé la formation afin de leur permettre d'ouvrir leur propre atelier rural au sein de leur communauté.

B) Services financiers ruraux

4.5.11 Les activités au titre de la composante des Services de financement rural seront entièrement financées par le FIDA, les institutions financières participantes et la banque faitière. La PCMU recrutera des consultants pour former le personnel des institutions de financement rural sélectionnées, mettra en place des systèmes administratifs appropriés, et un système efficace pour collecter des informations sur la performance et le suivi au niveau de chaque institution financière participante, sur la base du partage de coût (contribution minimum de 10 % par institution financière participante). Les institutions financières rurales concernées, qui ont manifesté l'intérêt de participer à la prestation des services financiers aux petites entreprises dans le cadre du projet, seront sélectionnées par la Banque of Ghana, la Credit Union Association (CUA), ou le réseau de microfinance du Ghana (GHAMFIN) selon le cas, sur la base des orientations minimales de critères suivantes : i) pour les institutions bancaires, y compris les banques rurales, le ratio d'adéquation du capital ; les prêts par membre du personnel ; autosuffisance opérationnelle ; coût de fonctionnement en termes de pourcentage de la moyenne du portefeuille ; rentabilité des actifs ; rentabilité des fonds propres ; le ratio de liquidité générale ; la fiabilité du MIS ; la disponibilité d'un rapport d'audit indépendant. ii) en ce qui concerne les coopératives de crédit et les autres institutions financières non bancaires, les ONG, la taille du portefeuille de prêt sur les deux années précédentes ; la disponibilité d'un rapport d'audit indépendant et la qualité du portefeuille. Les institutions de financement rural intéressées contribueront, sur fonds propres, 20 % du total du montant requis par client et assureront la pleine responsabilité du recouvrement du crédit.

4.5.12 On s'attend à ce que l'appui institutionnel contribue à améliorer la gestion des actifs, particulièrement en ce qui concerne les portefeuilles de prêts. La formation du personnel sera organisée pour les IFP situées dans une grappe de sous-préfectures. Toutes les activités de renforcement de capacités seront complétées et coordonnées avec celles du projet de services de financement rural en cours (RFSP), qui est cofinancé par le FAD, le FIDA et la Banque mondiale. Les deux projets échangeront des informations sur la mise en œuvre, la planification et le suivi afin de coordonner leur appui. Cet appui apporté en collaboration aux institutions financières participantes devrait créer une synergie avec les activités appuyées par le RFSP et renforcer les systèmes pour une surveillance et réglementation prudente des banques rurales. Chaque BAC veillera à ce que les IFP et les clients participent au séminaire de sensibilisation afin de créer des relations efficaces entre les entrepreneurs et les prestataires de services financiers établis au niveau des sous-préfectures.

4.5.13 Le projet a affecté 262 000 UC de ressources additionnelles au Fonds de développement des entreprises rurales (REDF) qui a été constitué dans le cadre du projet REP-I. Ce fonds continuera d'être géré par le Département du développement et du financement rural de la Bank of Ghana comme c'était le cas durant la phase d'exécution du projet REP-I. Les ressources au titre de REDF seront rétrocédées aux institutions de financement. En raison des retards accusés dans le décaissement des fonds en faveur des IFP au cours de l'exécution de REP-I, une assistance technique sera fournie afin d'améliorer la gestion des fonds. En outre, d'autres ressources de crédit provenant des projets en cours, financés par le Groupe de la Banque (noix d'acajou, produits vivriers, 4^{ème} ligne de crédit) et ceux financés par le FIDA (LACROSREP) ainsi que par d'autres bailleurs de fonds, seront mobilisées à travers la coordination des activités de ces projets au sein des zones communes de projet

4.5.14 Le projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole financera également les opérations et salaires d'une cellule de suivi d'efficacité (EMU) composée de deux personnes au sein de ARB Apex Bank (Banque faîtière des entreprises rurales à vocation agricole). Cette cellule assurera une formation aux personnels des banques rurales ; des services de suivi ; analysera et rassemblera des informations soumises aux banques rurales ; et de manière régulière, partagera ses conclusions et découvertes avec la communauté des banques rurales. Avec cet appui, il est envisagé que les banques rurales améliorent le suivi de leurs opérations. Le FIDA financera l'appui institutionnel aux banques rurales au cours des quatre premières années. Après l'année 4 du projet, la banque faîtière financera 50 % des salaires, des dépenses de fonctionnement et d'entretien, tandis que les institutions financières participantes financeront le solde de 50 %.

C) Institutions des entreprises rurales

4.5.15 Cette composante renforcera la capacité institutionnelle des associations d'entreprises rurales qui agissent comme catalyseurs pour le développement socioéconomique au niveau des opérateurs à faible revenu dans les zones rurales, dont les associations de boulangers et plusieurs groupements dénommés *Susu*, qui sont des groupes volontaires d'épargne et de crédit. Le projet recrutera des consultants pour former les membres dans la gestion des associations (gouvernance, comptabilité, questions juridiques, administration, etc.) ; l'organisation des services conjoints (tels que les activités de nettoyage) ; dans les techniques de communication ; la mise en réseau ; les techniques de plaidoyer et de négociation, ainsi que de leadership pour des membres choisis. Les consultants faciliteront également la création de partenariat entre les différentes associations ainsi qu'entre les associations et les sous-préfectures.

4.5.16 Les programmes de formation couvriront également : le cadre de politique et juridique des petites entreprises ; les réglementations ; l'enregistrement et l'imposition des petites entreprises ; le rôle des secteurs public et privé dans le développement des entreprises ; les types de partenariat public-privé, et les méthodes d'engagement ; la planification stratégique et la création d'alliances informelles ; l'utilisation participative des terres, l'aménagement et l'organisation des zones d'industries légères ; la sécurité et la santé professionnelle (y compris le VIH/Sida et le paludisme) ; la gestion de l'environnement ; la décentralisation et les droits civiques ; une formation spéciale sera offerte aux associations de ferronniers intéressées par l'ouverture et l'exploitation des RTF après la mise en œuvre du projet, et portant essentiellement sur la gestion des RTF et les modalités des partenariats public-privé.

4.5.17 La formation offerte par les BAC permettra aux stagiaires d'acquérir les compétences nécessaires en ce qui concerne le fonctionnement efficace des associations. Le projet recrutera des consultants et supportera les coûts de logistique afin de donner l'occasion aux membres des différentes associations d'entreprises locales de se réunir et de se constituer en réseaux, à l'échelle de sous-préfectures, et également en coalition régionale. Après la formation, il est prévu que les associations explorent les opportunités d'établissement de partenariats entre elles et d'accroissement du nombre de leurs membres. Le projet fera également des visites d'échange au plan national (et en Afrique de l'Ouest) afin de permettre aux membres de l'association de partager leurs expériences dans les domaines mentionnés ci-dessus).

4.5.18 Le projet procédera au recrutement d'assistants techniques afin d'aider le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique en ce qui concerne la formulation d'une politique et d'une stratégie nationales en matière d'environnement et de recherche scientifique. Les assistants techniques travailleront en étroite collaboration avec le Groupe de travail sur le développement des petites entreprises qui a été mis en place dans le cadre de l'exécution du projet REP-I. Des consultations avec les principaux donateurs dans le cadre de projets similaires seront effectuées, ainsi qu'avec un grand nombre de parties prenantes, y compris les petits entrepreneurs et les membres des associations d'entreprises. Ce processus impliquera l'organisation d'ateliers. Par ailleurs, pour assurer une participation continue aux processus de prise de décisions au niveau local, les membres des associations d'entreprises et les autres opérateurs du secteur privé seront représentés aux Comités d'exécution des sous-préfectures et dans les autres forums au niveau des sous-préfectures.

4.5.19 *VIH/Sida* : L'incidence nationale du VIH/Sida tourne autour de 4 % et varie selon les régions, et le nombre cumulé de cas enregistrés depuis 1986 est estimé à environ 22 000. Le Ghana dispose d'une capacité limitée au niveau du programme national de lutte contre le Sida pour gérer l'approche multisectorielle requise, par conséquent, les activités de formation sur le Sida sont limitées. Actuellement, le Gouvernement indique que la plupart des activités sont limitées aux services de santé et les réponses communautaires sont insuffisantes en raison du manque de sensibilisation. Il y a lieu de coordonner les activités à caractère communautaire et les efforts de recherche en cours. Pour faire face à ces contraintes, le Gouvernement a adopté une stratégie d'intégration des activités courantes de VIH/Sida dans les plans et budgets des régions et des sous-préfectures, et de renforcement des capacités des institutions clés afin de promouvoir davantage les activités de lutte dans les autres secteurs.

4.5.20 Le Sida et le paludisme affectent le rendement des ressources humaines, par conséquent ils constituent une préoccupation directe pour le monde rural et le secteur agricole ainsi que pour la réussite du projet. Par conséquent, une provision a été faite dans le cadre du projet en vue de contribuer aux activités communautaires. Les clients feront l'objet d'une sensibilisation en matière de VIH/Sida et de paludisme et recevront des messages de prévention. Cela sera réalisé par l'intégration des modules de formation sur la question dans les cours qui seront organisés pour les différents groupes cibles. Ce processus impliquera une collaboration étroite avec les responsables du Ministère de la Santé à tous les niveaux de la structure administrative.

D) Cellule de coordination du projet

4.5.21 Le projet apportera un financement en vue d'aider le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique à recruter les membres suivants de la Cellule de gestion et d'exécution : un Coordonnateur, un Cadre supérieur de S&E, un Responsable de la formation technique/de promotion, un Agent de promotion des entreprises/commercial, un Responsable chargé de la politique/financement rural/des questions de genre, et un Comptable pour le projet. En outre, dans le cadre d'un mécanisme de partage de coûts entre le Gouvernement et le FIDA, les agents suivants seront recrutés : un Comptable adjoint, un Assistant chargé du suivi, un Assistant administratif, deux Secrétaires, deux Chauffeurs, un Coursier/Agent de ménage, des Agents de sécurité. Les mécanismes institutionnels sont présentés en détail au chapitre 5.

4.5.22 La PCMU, outre la supervision des activités des RZO devra également continuer à assurer directement la coordination des activités au niveau des sous-préfectures situées dans les régions Ashanti, de Brong Ahafo et de l'Ouest. Etant donné que la PCMU dans le cadre du projet REP-I a assuré de façon satisfaisante les activités de passation des marchés, elle sera également responsable de l'acquisition de tous les biens, travaux et services du projet pour les organismes de financement. Le Coordonnateur et le personnel chargé de la passation de marché veilleront à ce que l'acquisition de biens et travaux au moyen des prêts du FAD et du FIDA soit effectuée dans les délais et conformées procédures pour l'acquisition des biens et travaux du Groupe de la BAD et du FIDA, respectivement. Le PCMU sera également chargé de la coordination de la mise en œuvre des études.

4.5.23 Pour assurer avec efficacité la coordination des activités dans la zone de projet, qui comprend les dix régions du pays, et d'exécuter les activités mentionnées ci-dessus, le projet a besoin de mobilité. Il est prévu, par conséquent d'acquérir des véhicules dans le cadre du financement du FIDA, et des motocyclettes au titre des ressources de prêts du FAD et du FIDA.

4.6 Production, marchés et prix

4.6.1 A l'issue de l'exécution du projet, il est estimé que 76 % (53 200) du nombre total des stagiaires (70 000) pourra effectivement entreprendre une activité génératrice de revenu. Les petites entreprises couvrent une large gamme d'activités, de qualité de produits et de productivité. En général, les activités sont la fabrication de savon, la production de pommade, la production de tissu indigo, la fabrication de pain, l'apiculture, l'élevage d'escargot, la culture de champignons, la fabrication de gari, la production d'huile de noix de palme et de palmiste, les ateliers de menuiserie, et la couture en bordure de route. Les petites entreprises sont fortement tributaires des mécanismes informels pour la commercialisation de leurs produits. Environ 84% des entrepreneurs du secteur informel vendent leurs produits et services directement aux consommateurs finaux, les jours de marché. A l'inverse, les entrepreneurs comptent sur les mécanismes officiels pour leurs opérations de commercialisation et d'achat, avec de longues périodes d'attribution de crédit, allant de 30 à 90 jours, et souvent sur la base de relations personnelles. La sous-traitance n'est pas un phénomène courant.

4.6.3 Etant donné le caractère informel des systèmes de production et de commercialisation, on ne dispose pas de données quantitatives relatives à la demande des biens et services produits par les petites entreprises rurales. Cependant, l'expérience de REP-1 montre que la demande de ces biens et services est forte. On prévoit qu'à court et moyen terme, les entrepreneurs auront à répondre aux besoins d'un marché de plus grande taille au sein de leur sous-préfecture et des autres sous-préfectures limitrophes. L'évolution du nombre des personnes, tant dans les communautés rurales qu'urbaines, qui achètent des produits et services réalisés au niveau local, indique que le marché est loin d'être saturé. Par ailleurs, les entrepreneurs du secteur informel font également face à une concurrence à trois niveaux, notamment des industriels locaux intervenant dans les secteurs formel et informel, ainsi que des produits similaires importés. Le projet s'assurera qu'une demande adéquate existe pour les produits et services dont il fait la promotion, par la réalisation d'études de marché régulières, ainsi que par l'évaluation des perspectives d'accès au marché de l'exportation.

4.6.4 La population nationale est estimée à 19,7 millions d'habitants, dont 13,1 millions vivent dans les zones rurales où la pauvreté atteint au moins une moyenne de 50%. L'estimation des besoins alimentaires annuels par habitant pour le Ghana tels qu'indiqués par la FAO (2000), pour les denrées de forte consommation, sont comme suit : produit du blé : 14,8 kg; produit du maïs : 39,8 kg ; manioc : 250 kg ; huile de palme et de palmiste : 3,7 kg. Le total de la consommation rurale de ces aliments est donc respectivement : 192 400 MT (blé) ; 517 400 MT (maïs); 3 250 000 MT (manioc) ; et 48 100 MT (huile de palme et de palmiste). On estime que, suite au projet, on enregistrera : 8 000 producteurs de Gari, 6 000 fabricants de savon, 6000 fabricants de pain, et 2500 producteurs d'huile de palmiste. La croissance annuelle cumulée de la production sera par conséquent : 1) Savon : 52 200 000 pains (10 440 MT), qui nécessitent 17, 4 millions de litres d'huile de palme (17000 MT); 2) Pain : 95 040 000 miches (33264 MT), qui nécessitent 43 200 MT de farine (blé, maïs et manioc); 3) Gari: 336 000 de sacs de 90kg (30240 MT), qui nécessitent 69120 MT de manioc brut ; et 4) Huile de palme et de palmiste : 2 812 500 l (2812 MT). Sur la base de ces données, la production totale des entreprises rurales les plus populaires est sensiblement inférieure à la demande au niveau des populations rurales. Par conséquent, la production découlant de la mise en œuvre du projet n'est pas susceptible d'affecter le marché ou les prix.

4.7 Impact sur l'environnement

4.7.1 Le projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole a été classé en catégorie 3. Le projet, par conséquent, ne devrait pas avoir d'effet physique défavorable sur l'environnement ni d'impact négatif sur les femmes, les démunis, les groupes vulnérables et les couches moins organisées de la société. On ne s'attend pas à ce que les activités du projet aient d'effets négatifs significatifs sur l'environnement, effets pour lesquels une évaluation environnementale aurait été nécessaire. La plupart des activités du projet de développement des entreprises rurales impliquent la transformation de produits agricoles et l'artisanat, qui sont des activités à petite échelle, largement réparties sur la zone de projet. Cependant, pour assurer qu'il n'y ait pas d'effet défavorable résultant de l'impact cumulé, le projet procédera à une sélection des activités prévues. Toute préoccupation environnementale, apparaissant au cours de la mise en œuvre, sera prise en compte dans la conception du projet, et fera l'objet d'une atténuation. Afin d'intensifier ses efforts dans le sens de la gestion de l'environnement, le projet fera œuvre de sensibilisation et d'information, en intégrant les questions environnementales dans les programmes de formation. En ce qui concerne les activités de développement et de transfert de technologies, une attention particulière sera accordée à l'adoption de nouvelles technologies peu nocives pour l'environnement, telles que la fabrication de foyers améliorés.

4.7.2 Au cours de l'exécution du projet, la PCMU, en sa qualité d'organe de coordination du projet, travaillera en étroite collaboration avec l'Agence de protection de l'environnement (EPA) afin d'assurer que les activités prévues par le projet soient strictement conformes à la réglementation en matière de protection de l'environnement du Ghana et, au besoin, que des mesures d'atténuation soient intégrées dans les activités du projet et effectivement mises en œuvre. Le PCMU collaborera également avec l'Agence de protection de l'environnement, en ce qui concerne la sélection et la revue des activités du projet, ainsi que la formation en matière de sensibilisation aux questions de l'environnement.

4.8 Impact social

4.8.1 A travers les BAC, le projet offrira une formation en compétences techniques de base et en gestion à près de 70 000 personnes démunies, vivant dans les zones rurales, dont la majorité seront des femmes. A travers les RTFS, le projet fournira des cours de perfectionnement des compétences techniques aux maîtres-artisans ruraux, et des formations professionnelles à environ 11000 apprentis traditionnels. Cet effort de formation, qui bénéficie d'environ 30 000 crédits d'investissement et de fonds de roulement provenant du Fonds de développement des entreprises, générera un total de près de 90 000 emplois salariés et 40 000 opérations au profit des promoteurs de petites entreprises dans les sous-préfectures participantes. La création d'opportunités d'emplois dans les zones rurales contribuera à freiner un tant soit peu l'exode vers les centres urbains, un phénomène qui alourdit le fardeau, en ce qui concerne les efforts de développement des infrastructures déployés par le gouvernement dans les zones urbaines. Des informations complémentaires sont données sur l'impact social à la section 7.3.

4.8.2 Les autres impacts sociaux escomptés sont : le renforcement des connaissances et l'amélioration de l'accès aux services financiers, qui renforce la position du client au sein du foyer et de la communauté ; le renforcement du pouvoir économique des femmes et des jeunes, qui, à son tour, accroît leur accès aux ressources ainsi que les revenus des femmes, avec pour conséquences l'amélioration de l'alimentation et l'éducation des enfants, l'amélioration du niveau de vie pour toute la famille.

4.8.3 **Genre :** la première phase de REP a réussi à intégrer les questions de genre dans les activités du projet. Etant donné que la majeure partie des femmes dans les zones rurales sont engagées dans des activités de petite entreprise en plus des activités agricoles, leur participation aux activités de REP-I a dépassé de loin le niveau cible du projet. A titre d'exemple, le projet ciblait, au nombre de ses bénéficiaires, 16000 femmes chefs de ménage, et le nombre réel de femmes chefs de ménage à en avoir bénéficié s'est élevé à 23,100 (un taux de réalisation de 144%), à une année de l'achèvement du projet. L'accent mis sur l'intégration des questions de genre dans les activités de la première phase, sera reconduit dans le cadre de cette deuxième phase. En ce qui concerne les activités de développement et de transfert des technologies, une attention particulière sera accordée à l'amélioration des technologies destinées aux femmes productrices. Les programmes de formation en gestion des entreprises seront soucieuses de l'équité entre les sexes (par exemple, l'organisation des cours au sein des communautés pour en faciliter l'accès aux femmes) et accorderont une attention spéciale à la pertinence des pratiques de gestion pour les femmes entrepreneurs, dans le souci d'améliorer, de manière créative, la diversification et la productivité des petites entreprises détenues par les femmes.

4.9 Coût du projet

4.9.1 Le coût total du projet, les provisions pour aléa de construction et pour hausse des prix comprises, est estimé à 22,96 millions d'UC, soit 211,3 milliards de cédis. La partie en devise est de 9,45 millions d'UC, soit 41 pour cent du coût total du projet, et le coût en monnaie locale s'élève à 13,51 millions d'UC. Un résumé des coûts par composante est présenté au Tableau 4.1, et celui par catégorie de dépenses et par composante, au Tableau 4.2.

Tableau 4.1: Résumé des coûts estimatifs du projet par composante

COMPOSANTES	(Milliards de cédis)			(en milliers d'UC)			% Devises
	M. locale	Devises	Total	M. locale	Devises	Total	
A. Transfert de tech. & dév. des compétences	72 85	65 74	138 59	7 917	7 144	15 061	47 %
B. Services de financement rural	7 20	1 15	8 35	782	124	906	14 %
C. Institutions des entreprises rurales	5 01	10 08	15 09	545	1 096	1 641	67 %
D. Coordination du projet	26 74	1 81	28 55	2 906	196	3 102	6 %
Total Coût de base	111 80	78 78	190 58	12 150	8 560	20 710	41%
Provision aléa de construction	3 26	3 38	6 64	354	367	721	--
Provision pour hausse de prix	9 27	4 78	14 05	1008	520	1 528	--
Total Coût du Projet	124 33	86 94	211 27	13 512	9 447	22 959	41 %

4.9.2 Les coûts unitaires des biens et services acquis au plan local sont estimés sur la base des coûts en vigueur courant juin 2002, au Ghana. Les provisions pour aléa de construction sont estimées à 5 pour cent, et ont été appliquées à tous les coûts, excepté pour : les services liés à la supervision des BAC par NBSSI, la supervision des RTF par GRATIS et l'élaboration des programmes de formation ; les services spécialisés ; les salaires du personnel local ; les études ; la formation à l'étranger ; les consultations en matière de politique, l'assistance technique et les réunions ; l'étude sur l'identification des opportunités d'affaires, à réaliser par le personnel de BAC ; les ressources de crédit ; les fonds pour la diffusion des technologies et le soutien à la formation des stagiaires ; les coûts liés aux bureaux et aux procédures de certification. Une provision additionnelle pour hausse, de deux pour cent, a été appliquée à tous les coûts. Ceci constitue la plus récente estimation des prévisions de hausse de cours mondial des produits de base par MUV.

Tableau 4.2: Résumé du coût du projet par catégorie de dépenses

CATEGORIE	(en milliards de cédis)			(en milliers d'UC)			% Devises
	M. locale	Devises	Total	M. locale	Devises	Total	
A. Biens							
1. Equipement & matériels	2,53	12,37	14,90	275	1 344	1 619	
2. Véhicules	1,48	8,41	9,89	161	914	1 075	
2. Motocyclettes	0,50	3,05	3,55	54	332	386	
3. Boite à outils pour atelier	1,85	10,46	12,31	201	1 137	1 338	
Sous-total	6,36	34,29	40,65	691	3 727	4 418	84%
B. Travaux							
1. Génie civil	2,25	2,76	5,01	245	300	545	55%
C. Services							
1. Assistance technique	17,13	4,48	21,61	1 861	486	2 347	
2. Etudes	1,84	4,86	6,70	200	528	728	
3. Formation et ateliers	46,83	20,80	67,63	5,089	2,261	7 350	
4. Crédit	2,41	0,00	2,41	262	0	262	
Sous -total	68,21	30,14	98,35	7 412	3,275	10 687	31%
E. Autres coûts							
1. Fonctionnement et & entretien	2,92	7,34	10,26	317	797	1 114	
2. Salaires	17,94	0,00	17,94	1,950	0	1 950	
3. Indemnités de transport	7,35	1,90	9,25	799	206	1 005	
4. Autres coûts de fonctionnement	6,77	2,35	9,12	736	255	991	
Sous-total	34,98	11,59	46,57	3,802	1 258	5 060	25%
Total coût de base	111,80	78,78	190,58	12,150	8 560	20 710	
Provision aléa -construction	3,26	3,38	6,64	354	367	721	
Provision - hausse de prix	9,27	4,78	14,05	1 008	520	1 528	
TOTAL COUT DU PROJET	124,33	86,94	211,27	13 512	9 447	22 959	41%

4.10 Sources de financement et calendrier des dépenses

4.10.1 Le projet sera financé par le Fonds africain de développement (FAD), le FIDA, et le Gouvernement du Ghana (à partir de ressources directement prélevées sur le budget central et les budgets administratifs des sous-préfectures, de l'ARB Apex Bank, et de NBSSI), et par le secteur privé (comprenant les clients du projet, et les institutions financières participantes). Le financement total du FAD sera de 7,50 millions d'UC, soit 33 pour cent du coût total du projet. Les ressources du FAD serviront à financer 67,9 pour cent du coût en devise du projet, estimé à 9,45 millions d'UC, et 1,08 million des coûts en monnaie locale relatifs à la formation, aux travaux de génie civil, à l'achat de petit matériel et de mobilier de bureau, ainsi qu'au fonctionnement et à l'entretien. La répartition des sources de financement par ressources en devises et en monnaie locale figure au Tableau 4.3 ci-dessous. En outre, la participation d'autres financiers au projet, par composante et, par catégorie de dépenses, est présentée aux Tableaux 4.4 et 4.5. Le Tableau 4.3 fait ressortir une participation du Gouvernement à hauteur de 591 000 UC en devise. Il s'agit d'une contribution indirecte, en devise, du Gouvernement aux catégories de dépenses qu'il aura à financer conjointement avec le FIDA.

Tableau 4.3 : Sources de financement (en milliers d'UC)

Source	Devise	Mon. locale	Total	% du Total
FAD	6 421	1 080	7 501	33
FIDA	2 435	6 381	8 816	38
GG	591	3 790	4 381	19
IFP	0	29	29	00
Clients	0	2 232	2 232	10
Total UC	9 447	13 512	22 959	100

Justification du financement par le FAD des coûts locaux

4.10.2 Au cours des 18 derniers mois, le Gouvernement du Ghana a réalisé des efforts importants en matière d'amélioration de la performance fiscale, particulièrement en ce qui concerne la maîtrise de l'emprunt intérieur. Ces efforts ont eu pour conséquence, la stabilisation de l'inflation, ce qui a également entraîné une tendance à la baisse des taux d'intérêts sur le marché. Il convient de noter que le Gouvernement a également fait de grands progrès, en ce qui concerne l'administration de l'impôt, par la mise en œuvre du cadre de dépenses à moyen terme, qui a permis de rationaliser les dépenses ; l'adoption des mesures de recouvrement des recettes, notamment le resserrement des procédures de recouvrement et le renforcement du programme d'audit ; et s'est rendu éligible aux ressources au titre de l'initiative PPTE. On s'attend à ce que, à terme, ces mesures améliorent les finances du Gouvernement, pour lui permettre, le moment venu, de financer les coûts locaux des activités du projet à partir de ses ressources propres.

4.10.3 Le FAD assure le financement des coûts en monnaie locale, représentant 12 % du coût total du projet, étant donné que le Gouvernement du Ghana ne sera pas en mesure de supporter le fardeau intégral des coûts liés au fonctionnement et à l'entretien, ainsi qu'à la formation et à la constitution des groupes de bénéficiaires. Cela s'explique par le fait que le pays connaît un déficit sans cesse croissant de financement, et est soumis à la pression d'inclure davantage de donateurs dans son programme de réformes afin de faire face à ses besoins de financement extérieur de plus en plus importants. Les ressources totales disponibles auprès des partenaires au développement pour financer le programme de l'année 2000 devraient se monter à 784 millions de dollars EU, dont des prêts concessionnels devant représenter environ 53 % du total des décaissements, ce qui entraîne un déficit, après financement au titre de l'initiative PPTE, estimé à 334 millions de dollars EU. Par ailleurs, les moins-perçus au titre des engagements attendus des donateurs ont soumis le budget du Gouvernement à une forte pression, et on s'attend à ce que le déficit fiscal atteigne 6,9 % du PIB en 2002. Le niveau important de la composante de coûts locaux se justifie par la nature des travaux, biens et services à acquérir au titre du projet, dont un grand nombre peut être obtenu au plan local.

Tableau 4.4 : Composantes par financier (en milliers d'UC)

COMPOSANTE	FAD	FIDA	IFP	Clients	GG	TOTAUX	%
A. Transfert de tech. & dév. des compétences	6 798	4 863	-	2 232	2 912	16 805	73
B. Services de financement rural	-	800	29	-	136	965	4
C. Institutions des entreprises rurales	373	1 183	-	-	232	1 788	8
D. Coordination du projet	330	1 970	-	-	1 101	3 401	15
Total	7 501	8 816	29	2 232	4 381	22 959	100

Tableau 4.5 : Composantes financées proportionnellement par le FAD et le GG, les taxes non comprises (en milliers d'UC)

COMPOSANTE	Financement proportionnel du GG par rapport au FAD				TOTAL
	FAD				Montant
	Montant	%	Montant	%	Montant
A. Transfert de tech. & dév. des compétences	6 798	0 85	1 178	0 15	7 977
B. Institutions des entreprises rurales	373	0 88	49	0 12	422
C. Coordination du projet	330	0 76	107	0 24	437
Total	7 501	0 84	1 432	0 16	8 935

Tableau 4.6 : Résumé des catégories de dépenses par financier (en milliers d'UC)

CATEGORY	FAD	FIDA	IFP	CLIENTS	GG	TOTAL
A. Biens						
1. Equipement & matériel	1 192	384			225	1 801
2. Véhicules		1 046			149	1 195
2. Motocyclettes	217	157			53	427
3. Boite à outils pour ateliers	1 338					1 338
Sous-total	2 747	1 587	0	0	427	4 761
B. Travaux						
1. Génie civil	434	142			30	606
Sous-total	434	142	0	0	30	606
C. Services						
1. Assistance technique	425	1 822			289	2 536
2. Etudes	369	399				768
3. Formation et ateliers	2 892	3 227	29	2 232		8 380
4. Crédit		262				262
Sous-total	3 686	5 710	29	2 232	289	11 946
E. Autres coûts						
1. Fonctionnement et entretien	246	413			608	1 267
2. Salaires		392			1 725	2 117
3. Indemnités de transport	182	426			534	1 142
4. Autres coûts de fonctionnement	206	146			768	1 120
Sous-total	634	1 377	0	0	3 635	5 646
TOTAL COUT DU PROJET	7 501	8 816	29	2 232	4 381	22 959

5. MISE EN OEUVRE DU PROJET

5.1 Organisme d'exécution

L'organisme d'exécution sera le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique (MES). Ce ministère a reçu mandat du Gouvernement pour jouer le rôle de chef de file, en ce qui concerne la promotion des petites entreprises rurales dans le pays, à travers des interventions axées sur la technologie, dans le cadre desquelles s'inscrivent les activités du projet proposé. Le Directeur de cabinet du Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique assumera la responsabilité générale de la gestion du projet.

5.2 Dispositions institutionnelles

5.2.1 Un *Comité de pilotage du projet*, présidé par le Directeur de cabinet du Ministère assurera l'orientation en matière de politique du projet et la supervision de l'exécution de ses activités. Les autres membres ci-après seront ajoutés au Comité de pilotage existant de la première phase du projet de développement des entreprises rurales : un représentant de chacune de ces institutions : NDPC, MOTI, MOFA, MOF, MLGRD et MOWAC, NBSSI, GRATIS Foundation, Bank of Ghana, une association professionnelle, l'Association des industries du Ghana, et un directeur régional représentant les sous-préfectures dans lesquelles les opérations avaient été réalisées au titre de la première phase du projet REP, et trois directeurs régionaux, représentant les nouvelles sous-préfectures qui ont été retenues pour le projet.

5.2.2 Le Comité de pilotage du projet se réunira une fois par trimestre pour i) passer en revue et approuver les budgets et programmes de travail annuels soumis par la PCMU ; ii) examiner et résoudre toutes les questions liées au développement des petites entreprises rurales en relation avec le projet ; iii) examiner et trouver des solutions à toutes les contraintes entre les organismes et faciliter la mise en œuvre du projet ; iv) passer en revue les rapports sur l'état d'avancement du projet, y compris les rapports du suivi et d'évaluation soumis par la PCMU. Les découvertes, conclusions et recommandations du Comité de pilotage seront acheminées au Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique pour la prise de mesures appropriées.

5.2.3 Au niveau de la sous-préfecture, des comités d'exécution de sous-préfecture (DIC) seront mis en place avec pour mission de superviser l'exécution des activités du projet. Le directeur régional présidera ce comité. Les autres membres seront, notamment le directeur coordonnateur de la sous-préfecture et les autres directeurs compétents (représentant le Ministère du plan, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère des Finances), deux représentants de conseils régionaux, le directeur du BAC, le directeur du RTF, deux représentants des clients du projet, des représentants des IFP, ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes. Les comités d'exécution de sous-préfecture se réuniront une fois par trimestre.

Cellule de gestion et de coordination du projet

5.2.4 *La Cellule de gestion et de coordination du projet* (PCMU) mise en place dans le cadre du projet REP-I sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique, et basée à Kumasi, aura la responsabilité de coordonner l'exécution de toutes les

activités du projet. Cette cellule sera assistée dans sa mission par deux bureaux zonaux, qui seront ouverts à Tamale et à Koforidua. Ces deux bureaux assureront la coordination de l'exécution au jour le jour des activités du projet au sein des sous-préfectures situées dans leurs zones respectives. Le personnel de la PCMU comprendra un Coordonnateur national de projet, un Contrôleur financier, un Responsable du suivi et de l'évaluation, un Agent chargé du développement des entreprises et du personnel d'appui. Chaque bureau zonal comprendra un Coordonnateur zonal, un responsable de suivi et d'évaluation, deux coordonnateurs de développement des entreprises, et du personnel d'appui (secrétaire/comptable adjoint, chauffeur, agent de sécurité).

5.2.5 Un *atelier d'examen annuel* du projet, qui verra la participation de l'organisme d'exécution, du PCMU et des personnels des bureaux zonaux, des représentants des sous-préfectures participants, des responsables des BAC et des RTF des zones du projet, sera tenu au plus tard chaque fin septembre, afin d'échanger sur les expériences concernant l'exécution des activités du projet, de passer en revue les progrès enregistrés et d'identifier les contraintes, et d'opérer les ajustements nécessaires pour l'année suivante. Les recommandations de l'atelier seront mises à profit dans la prise de décisions en ce qui concerne les questions clés du projet. Ces questions devront être reflétées dans le programme d'activités et le budget annuel de l'année suivante.

Coordination des activités de formation et prestation de services

5.2.6 Il sera établi dans chaque sous-préfecture un *Centre de conseils aux entreprises* (BAC), avec pour mission de coordonner la formation en faveur des petits entrepreneurs, par l'identification et la sélection des besoins de formation et d'autres services d'appui pour les petites entreprises, par rapport aux opportunités commerciales qui se présentent à celles qui sont concernées, et par l'organisation des cours de formation à animer par les consultants. Les BAC veilleront également à ce que les consultants effectuent leurs visites de suivi aux clients. Le premier rôle des BAC est d'assurer la coordination, et de développer des relations entre les petits entrepreneurs et les prestataires de services. Les centres ruraux de technologie (RTF), qui sont des petits ateliers ruraux d'ingénierie, seront mis en place, et offriront une formation technique et des technologies améliorées aux petites entreprises rurales, ainsi que des services courants en matière de menuiserie et de ferronnerie (fabrication, entretien et réparation). Chaque RTF desservira 3 à 4 sous-préfectures. Dans le cadre de toutes ses opérations de planification et d'exécution des activités du projet, le projet impliquera les associations d'entreprises locales, comme c'était le cas dans pour la première phase du projet.

5.2.7 Le *Groupe de travail sur le développement de la petite entreprise* constitue un cadre pour la coordination de l'appui des petites entreprises dans les zones rurales au Ghana. Les membres de ce groupe sont les donateurs (USAID, ACDI, la Banque mondiale, GTZ, ONUDI, DFID, le FIDA, et maintenant la BAD). Le Groupe de travail continuera à assurer la coordination de l'appui des donateurs aux petites entreprises rurales, et jouera un rôle actif en matière d'élaboration de politiques. Le projet apportera un financement au processus de consultation visant à l'élaboration des politiques, et veillera à ce que le Groupe de travail dans sa composition comprenne des représentants des associations d'entreprises, des femmes entrepreneurs, des ONG, des organisations communautaires et autres acteurs du secteur privé.

Calendrier d'exécution et de supervision

5.2.8 *Calendrier de supervision* : La supervision interne des activités du projet sera assurée par le personnel de la PCMU avec l'assistance des bureaux zonaux. Les activités à contrôler comprendront les activités devant être exécutées par les entrepreneurs, les consultants, et autres promoteurs de petites entreprises. La PCMU aura également la responsabilité de la préparation du budget et du plan d'activités annuels qui seront soumis trois mois avant le début de chaque année, pour examen et approbation, au FAD et au FIDA. Le PCMU établira, chaque trimestre, un rapport destiné au Comité de pilotage du projet, sur tous les aspects du projet, y compris les aspects financiers et l'état d'avancement des activités du projet sur la base des rapports reçus des responsables du suivi et de l'évaluation. Le Comité de pilotage du projet veillera par conséquent à ce que tous les plans d'activités et les calendriers d'acquisition des biens et travaux soient exécutés comme prévu. Au terme de l'exécution du projet, la PCMU préparera un rapport d'achèvement de projet, qui couvrira tous les aspects du projet, y compris les réalisations, les contraintes et les leçons apprises.

5.2.9 Le Groupe de la Banque sera responsable de la supervision du projet. Le projet fera l'objet de contrôles deux fois, au cours des deux premières années d'exécution, et au moins une fois l'an, par la suite, afin d'évaluer les progrès enregistrés dans l'exécution et d'échanger avec la PCMU, le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique, les bénéficiaires, les autres responsables et les clients, sur les activités, les réalisations, les contraintes et d'envisager toute modification utile. Une mission conjointe d'évaluation à mi-parcours aura lieu au cours de la quatrième année d'exécution du projet, et une mission d'évaluation finale pour le FAD sera réalisée à la fin de l'an 6 du projet. L'évaluation finale, après mise en œuvre pour le FAD, sera effectuée au cours de l'an 8 du projet.

5.2.10 *Calendrier d'exécution* : Le projet sera exécuté sur une période de huit ans pour le FIDA, et de six ans pour le financement du FAD. Il est prévu que l'exécution commence en avril 2003. Pour l'an 1 du projet, les principales activités seront : a) mise en place de la PCMU et des bureaux zonaux, et nomination des membres du Comité de pilotage du projet ; b) exécution de l'enquête de base ; c) préparation des calendriers du plan d'exécution du budget et de la formation. Au cours du troisième trimestre de l'an 1 du projet, la PCMU préparera des documents d'appel d'offres pour l'acquisition des biens et services. Il n'y aura pas de nouvelles sous-préfectures ajoutées au projet au cours des quatre dernières années, pour permettre un temps adéquat (4 ans) pour l'exécution des activités au sein du dernier groupe de sous-préfectures. Le Tableau 5.1 ci-dessous présente un résumé du calendrier d'exécution et un tableau détaillé figure à l'annexe 3.

Tableau 5.1 : Calendrier d'exécution

ACTIVITE/ACTION	RESPONSABILITE	DEMARRAGE	DUREE
Approbation du Conseil Signature de l'Accord de prêt Formation personnel de PCMU en passation de marché et décaissement. Entrée en vigueur du prêt	FAD FAD/GG FAD/PCMU FAD/GG	déc. 2002 janvier 2003 janvier 2003 mai 2003	
Recrutement personnels de PCMU & bureaux zonaux	PCMU/FAD/FIDA	janvier 2003	4 mois
Préparation et approbation du plan d'activités et du budget	PCMU/FAD/ FIDA	juin 2003	3 mois/an
Atelier de lancement du projet	PCMU/FAD/ FIDA	mai 2003	1 semaine
Recrutement assistant technique	PCMU/FAD/ FIDA	sept. 2003	3 mois
Travaux de génie civil	PCMU/FAD/ FIDA	sept. 2003	3 mois /an, 3 1 ^{ères} an.
Formation du personnel	PCMU/CONSULTANT	janvier 2004	3 mois
Formation des clients	PCMU/CONSULTANT	mars 2004	4 mois/an
Identification des inst. financement rural	PCMU/FAD/ FIDA	août 2003	Chaque an. 4 1 ^{ères} an
Décaissement de fonds de crédit	PCMU/FAD/ FIDA	sept. 2003	Chaque année
Audit	PCMU/CONSULTANT	déc. 2003	1 mois chaque an
Evaluation à mi-parcours	PCMU/CONSULTANT	nov. 2006	4 mois
Evaluation finale du projet	PCMU/CONSULTANT	nov. 2009	4 mois
Rapport d'achèvement	PCMU	juin 2010	

Le calendrier d'exécution détaillé figure à l'annexe 3.

5.3 Dispositions en matière d'acquisition des biens et travaux

5.3.1 Les dispositions en matière d'acquisition de travaux, biens et services sont résumées par le Tableau 5.2 ci-après. Toute acquisition de travaux, biens et de services, de consultants financée par la Banque se fera conformément aux *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux* de la Banque ou selon le cas, conformément aux *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants*, en utilisant les documents types d'appel d'offres pertinents de la Banque.

5.3.2 *Travaux de génie civil* : les travaux de génie civil à acquérir seront tous d'un montant inférieur à 100 000 UC par contrat, et seront exécutés conformément aux procédures d'appel d'offres national (AON). Environ 20 contrats de ce type seront adjugés pour la réhabilitation/construction de deux bureaux zonaux à Tamale (région Nord) et à Koforidua (région Est) ainsi que pour les 18 locaux d'ateliers pour le Centre de service rural de technologie. La valeur totale des travaux de génie civil sera de 434 000 UC. En raison de la dispersion des sites de construction au sein de la zone de projet, les contrats pourraient ne pas intéresser les entreprises internationales, d'où le recours à l'appel d'offres national. Le reste des travaux de génie civil sera financé par le FIDA.

5.3.3 *Biens* : les contrats pour les biens estimés à plus de 100 000 UC chacun, seront passés conformément aux procédures d'appel d'offres international. Deux contrats au plus de ce type, estimés à 217 000 UC, seront adjugés, notamment pour les motocyclettes. Dans la même veine, quatre contrats au plus pour les équipements et matériels de bureau estimés au

total à 1,17 million d'UC seront adjugés par appel d'offres international. Les équipements d'atelier (d'une valeur totale de 1,34 million d'UC, pour environ 20 RTF et destinés à environ 6 000 stagiaires potentiels) et autres biens divers, tels que le petit mobilier de bureau, estimés à moins de 1 000 UC par contrat et au plus 20 000 UC au total, seront acquis sur le marché national parce qu'il s'agit d'articles ordinaires de coûts insignifiants qui seront acquis suivant besoin. Tous les achats de véhicules seront financés par le FIDA. Les autres motocyclettes, équipements et matériels seront également financés par le FIDA et le Gouvernement.

Tableau 5.2 : Dispositions en matière d'acquisition des biens et services

CATEGORIES	AOI	AON	AUTRES	M. L.	N.B.F	TOTAL	
1. Génie civil							
1.1 Génie civil		457 [434]			149	606	[434]
2. Biens							
2.1 Equipement et matériels	1 339 [172]		23 [20]		439	1 801	[1,192]
2.1 Boite à outils pour atelier			1 338 [1338]			1 338	[1,338]
2.3 Véhicules					1 195	1 195	
2.4 Motocyclettes	248 [217]				179	427	[217]
3. Services de consultation							
3.1 Assistance technique			482 [435]	392 [359]	2 294	3 168	[794]
3.2 Formation			1 353 [1353]	1 539 [1539]	5 624	8 516	[2,892]
4. Services							
4.1 Cédit					262	262	
5. Divers							
5.1 Salaires			1 316		801	2 117	
5.2 Indemnités de déplacement			361 [182]		781	1 142	[182]
5.2 Opér. & Entretien			997 [452]		1 390	2 387	[452]
TOTAL	1 587 [1389]	457 [434]	5 870 [3780]	1 931 [1898]	13 114	22 959	[7,501]

NB: les chiffres entre parenthèses constituent les montants respectifs financés par le Fonds africain de développement.

5.3.4 *Services de consultation et de formation*: L'acquisition des services de consultants et de formation, comme présentée en détail au Tableau 5.2 ci-dessous, sera réalisée conformément aux "règles de procédures en matière d'utilisation des consultants" de la Banque. Le FAD financera les services de consultants régionaux à court terme pour la formation des entrepreneurs et du personnel dans les différents domaines de spécialisation des entreprises. Ces services, estimés à 1,54 million d'UC (formation assurée par des consultants), et à 359 000 UC (assistance technique) seront acquis par le biais de la méthode de présélection, et la procédure de sélection combinant la qualité technique avec les considérations de prix. Les services d'appui et d'assistance technique à fournir par GRATIS et par NBSSI se feront par contrats directs, qui sont estimés à 435 000 UC. GRATIS et NBSSI sont des institutions gouvernementales chargées de superviser les RTF et les Centres de conseils aux entreprises, chargés de la promotion des technologies, respectivement dans la

structure du Gouvernement du Ghana. Les autres coûts de formation, estimés à 1,35 million d'UC, seront acquis sur le marché local, et comportent des coûts directement associés à l'organisation des cours et des ateliers tels que les logements ou facilités d'hébergement. Les coûts d'assistance technique et de formation estimés à 2,3 millions d'UC et 5,6 millions d'UC, seront respectivement financés par le FIDA et les clients.

5.3.5 *Divers et crédit* : Les ressources du FAD, d'une valeur de 182 000 UC, serviront à défrayer le coût des indemnités. Les autres coûts à financer par le FAD sont les coûts de fonctionnement et d'entretien, estimés à 452 000 UC. Les salaires pour le personnel additionnel du PCMU et des bureaux zonaux seront financés par le FAD et le Gouvernement du Ghana. Tous les coûts associés au crédit seront pris en charge par le FIDA.

5.3.6 Le PCMU, comme dans le cadre de la phase I du projet REP, sera responsable de l'acquisition des biens/travaux/services de consultants et des services de formation. Les ressources, la capacité, l'expertise et l'expérience du PCMU sont adéquates pour exécuter la passation des marchés. Le PCMU élaborera un plan d'acquisition des biens et travaux au démarrage du projet, qui incorpore les contrats, les valeurs, le mode de passation de marché et le calendrier de toutes les activités de passation de marché. Les services financiers des partenaires d'exécution (BAC, RTF, les institutions financières participantes et le MES) seront responsables de leurs dépenses opérationnelles (de fonctionnement) et des fonds gérés par eux, ainsi que de la réception et de l'enregistrement de tous les biens acquis par la PCMU.

5.3.7 *Avis général de passation de marché et procédures d'étude des documents* : un avis général de passation de marchés sera émis pour publication dans le «United Nations Development Business Periodical », après approbation par le Conseil d'administration de la proposition de prêt. Les documents suivants feront l'objet d'examen et d'approbation par le Fonds avant promulgation i) avis de marché spécifique, ii) dossiers d'appel d'offres ou demande de propositions des consultants, iii) rapport d'évaluation des soumissions ou rapport d'évaluation des propositions des consultants, et iv) projet de contrats.

5.4 Modalités de décaissement

5.4.1 Les calendriers des dépenses par composante et par source de financement figurent respectivement aux Tableaux 5.3 et 5.4. Le Gouvernement du Ghana ouvrira un compte libellé en devises auprès d'une banque agréé par le FAD, au nom du projet de développement des entreprises rurales. Ce compte servira uniquement aux fins du prêt du FAD et ne recevra pas de fonds de contrepartie ni aucun autre fonds. Il ne sera autorisé aucun découvert sur ce compte. Les fonds virés dans ce compte spécial seront conservés dans un compte porteur d'intérêt, et dont le revenu tiré pourrait être utilisé par l'emprunteur pour faire face aux charges liées au fonctionnement du compte. Le compte sera géré par la PCMU conformément aux procédures du FAD. Les fonds du FAD seront décaissés conformément à un programme d'activités annuel, dans un compte spécial, qui sera approuvé d'avance par le Gouvernement et les deux financiers extérieurs (le FAD et le FIDA). Un compte spécial sera ouvert dans une banque de bonne réputation et sera approvisionné une fois que la justification de 50 % de chaque avance est apportée. Les approvisionnements couvriront un budget de quatre mois.

Table 5.3: Calendrier des dépenses par composante

COMPOSANTE	Totaux y compris les impondérables (en milliers d'UC)								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
A. Transfert de Tech. & dév. des compétences	661	1 830	2 537	3 227	3 575	2 543	2 178	255	16 805
B. Services de financement rural	262	310	102	100	99	30	31	31	965
C. Institutions des entreprises rurales	292	460	166	255	202	228	111	73	1 788
D. Coordination du projet	394	414	409	417	490	442	420	415	3 401
Total Coût du projet	1 609	3 014	3 214	3 999	4 366	3 243	2 740	774	22 959

Table 5.4 : Calendrier des dépenses par source de financement

Source de financement	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	<u>TOTAL</u>
FAD	0	1 034	1 190	1 428	1 596	1 178	1 075	0	7 501
FIDA	1 318	1 311	1 231	1 457	1 463	922	665	449	8 816
IFP	4	6	6	6	7	0	0	0	29
Clients	59	162	230	392	473	474	408	34	2 232
GG	228	501	557	716	827	669	592	291	4 381
TOTAL	1 609	3 014	3 214	3 999	4 366	3 243	2 740	774	22 959

5.5 Suivi et évaluation

5.5.1 La collecte des informations de suivi, le traitement et l'administration seront assurés par la PCMU et les bureaux zonaux, et soumis, pour examen, aux missions de supervision de la Banque. Les informations de suivi seront également décisives dans la préparation des plans d'activités et budgets annuels. Un système de gestion informatique du projet sera conçu par le spécialiste du suivi et évaluation et un consultant international engagé. Les aspects devant faire l'objet de suivi comprennent ce qui suit : les indicateurs qui ont été présentés dans la matrice de projet, ventilés par genre lorsque cela est nécessaire.

5.5.2 Les données de suivi seront utilisées par la PCMU pour gérer l'exécution de manière active, notamment : l'analyse des données de problèmes au niveau de l'exécution et la planification subséquente des mesures de correction, la justification des décisions d'allocations des fonds d'assistance technique et l'établissement de rapports pour l'institution coopérante.

5.6 Rapport financier et vérification des comptes

Le projet tiendra une comptabilité conformément aux pratiques comptables internationales, et veillera à ce qu'un vérificateur indépendant agréé par le Gouvernement du Ghana, le FAD et le FIDA, procède à la vérification annuelle de tous les comptes du projet. Les rapports correspondants seront soumis chaque trimestre, pour examen, au FAD et au FIDA. Le PCMU sera responsable de la soumission à temps des états financiers annuels. Les états financiers vérifiés et certifiés seront soumis au FAD et au FIDA, six mois au plus tard, après la clôture de l'exercice.

5.7 Coordination de l'aide

Le Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique a constitué un groupe de travail sur les petites entreprises au sein duquel sont représentés les principaux acteurs du sous-secteur. Les membres de ce groupe de travail se réunissent pour échanger des informations sur les interventions relatives aux petites entreprises dans le pays, afin d'assurer la coordination. A travers ce groupe de travail, les différents financiers des activités des petites entreprises sont parvenus à une stratégie générale et coordonnée pour le développement des petites entreprises rurales au Ghana. Les réunions de consultation des donateurs se tiennent sous l'égide du Ministère de l'environnement et de la Recherche scientifique, chaque trimestre, ou en cas de nécessité. Le FAD et le FIDA, en dehors de contacts réguliers entre les chefs de projet, passeront en revue, tous les six mois, à l'occasion des réunions semestrielles ordinaires, l'état d'avancement du projet.

6. DURABILITE ET RISQUES DU PROJET

6.1 Charges récurrentes

6.1.1 Le total des charges récurrentes au titre du projet s'élève à 5,6 millions d'UC dont 1 million d'UC, soit 18 % de l'ensemble des charges récurrentes, soit 4 % du coût total du projet sera financé par le FAD. Le FIDA financera 50 % des charges récurrentes et le Gouvernement, les 32 % restants en salaires et indemnités, coût de l'espace de bureau pour la PCMU, les bureaux zonaux et les BAC, et les coûts de fonctionnement des bureaux de BAC. Les charges récurrentes seront prises en charge par les différentes institutions participantes, sur la base de leur mandant respectif. Les éléments de coût au titre du financement du FAD comprennent l'utilisation et l'entretien des véhicules et motocyclettes, les indemnités de déplacement et les frais de fonctionnement de bureau, au titre des composantes : transfert de technologies et développement de compétences, institutions des entreprises rurales et coordination du projet. Les dépenses récurrentes année par année, et par financier, figurent au Tableau 6.1 ci-dessous, et marquent une tendance générale à la baisse sur la période d'exécution du projet. Les charges récurrentes du FAD et du FIDA augmenteront au cours des quatre premières années, parce que davantage de sous-préfectures rejoindront le projet. Par la suite, pour les trois dernières années, elles marqueront une tendance à la baisse, étant donné que des sous-préfectures quitteront le projet et que le Gouvernement assumera une responsabilité financière. Les charges récurrentes du Gouvernement suivront également la même tendance mais à un taux réduit.

Tableau 6.1 : Calendrier des charges récurrentes par source de financement

Source	Totaux y compris les impondérables (en milliers d'UC)								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
FAD	-	47	120	197	254	219	185	-	1 023
FIDA	256	374	362	438	457	383	318	215	2 803
GG	29	226	218	308	363	315	291	71	1 820
Total Coût	285	647	700	943	1 074	917	794	286	5 646

6.1.2 Le projet, dans sa conception, vise à minimiser les charges récurrentes marginales pour le Gouvernement. Ces charges, après l'année 8 du projet, seront celles liées aux salaires et aux coûts de fonctionnement des BAC et RTF. Il est estimé que le coût annuel du maintien

Mise en forme : Puces et numéros

des services du BAC dans toutes les 53 nouvelles sous-préfectures et les 11 sous-préfectures transférées de la première phase du projet REP s'élève à 9 000 UC par an, ce qui équivaut à 140 000 UC par sous-préfecture par an. Sur ce montant, la location de bureaux et les coûts liés à leur exploitation et à leur entretien, pour ce qui est des bureaux des BAC, font déjà partie du budget courant pour les sous-préfectures. Les salaires des trois agents qui continueront à gérer le bureau de BAC constituent des coûts marginaux et relèveront de la responsabilité de NBSSI, qui a reçu mandat pour assurer ce service conformément à la Loi 434 aux termes de laquelle elle a été établie. Afin d'assurer la durabilité, le projet a intégré des mécanismes de partage de coûts pour les services assurés par le BAC, de sorte que les coûts fassent l'objet de recouvrement à un rythme croissant. En outre, la croissance escomptée, en ce qui concerne le niveau d'activités dans les sous-préfectures suite aux interventions du projet, contribuera à la base de ressources générales des sous-préfectures.

6.2 Durabilité du projet

6.2.1 L'approche axée sur la demande de l'entrepreneur et à caractère participatif, aux termes de laquelle les clients et leurs institutions représentatives (sous-préfectures) solliciteront les services du projet et participeront à sa conception et à son exécution, permettra d'assurer l'appropriation par la clientèle durant l'exécution. Les avantages pour les entreprises, notamment l'enregistrement de revenus additionnels accrus, constitueront les incitations et motivations nécessaires pour les promoteurs de continuer à s'engager dans les entreprises. Les entrepreneurs clients, par conséquent, valoriseront davantage les services et compteront sur ceux-ci pour accroître la rentabilité de leurs affaires au point où ils seront disposés à payer le plein tarif de la fourniture. L'augmentation de la rentabilité aidera les entreprises clientes à se développer et à diversifier leurs activités, créant de ce fait davantage d'opportunités d'emplois pour les communautés dans lesquelles elles sont situées. Les entreprises clientes défrayeront une part de plus en plus croissante des coûts jusqu'au terme du projet où elles devront payer le plein tarif. Cette approche de conception a été couronnée de succès dans le cadre de la première phase du projet REP, car les entrepreneurs ont continué leurs opérations après l'achèvement du projet dans les sous-préfectures. Pendant la mise en oeuvre du projet, la coordination des divers services d'appui au niveau de la sous-préfecture sera assurée par les bureaux BAC tombant sous la juridiction des sous-préfectures, et cette tendance devrait se maintenir, de manière durable, après les quatre années d'intervention du projet.

6.2.2 Le financement continu des services, qui sera amorcé par le projet, sera réalisé à travers des arrangements de partage des coûts entre les organismes d'exécution et les clients, sur la base d'un mécanisme de recouvrement des coûts. Il y aura par conséquent un système de recouvrement graduel des coûts des services jusqu'au plein recouvrement, au terme duquel les clients payeront les taux du marché pour les services dont ils bénéficieront. NBSSI et GRATIS Foundation continueront de supporter les postes de dépenses de fonctionnement tels que les salaires et indemnités du personnel, ainsi qu'une partie du coût de la formation assurée par les BACS et les RTFS. Cela est conforme au mandat des deux institutions, au terme duquel elles ont été constituées. Chaque sous-préfecture continuera également de supporter les frais de location des bureaux de BAC, les coûts de fonctionnement connexes, ainsi que le salaire de l'agent chargé de la promotion des entreprises. Il est prévu que les institutions financières participant continuent d'offrir et de fournir des services de crédit et d'épargne aux entreprises rurales, étant donné qu'elles auront établi de solides relations avec les clients.

6.2.3 Les sous-préfectures continueront de constituer le point focal pour assurer la coordination de tous les autres acteurs au niveau de la sous-préfecture en ce qui concerne la conception, la planification, l'exécution et le suivi des services d'appui aux petites entreprises rurales. Les sous-préfectures incorporeront et intégreront les activités du projet dans leurs programmes de développement respectifs en prenant des dispositions budgétaires pour financer les programmes de formation et les frais généraux des BAC et des RTF.

6.2.4 Les *centres ruraux de services de technologie* continueront d'être à l'avant garde de l'adaptation et de la dissémination des technologies simples et appropriées au profit des artisans locaux, des transformateurs de produits agricoles et la communauté, de manière générale. Les RTF continueront à offrir des services de formation à des tarifs évoluant progressivement vers les taux du marché. Les sous-préfectures et les RTF envisageront la subvention du coût de la formation pour les apprentis, étant donné que ces services sont des services de développement en faveur des communautés. Au plan commercial, les RTF continueront de produire des équipements pour la transformation des produits agricoles pour la vente, et fourniront également des services de réparation pour les artisans, les transformateurs de produits agricoles et les autres clients. GRATIS Foundation continuera de superviser la gestion des RTF et d'apporter un appui technique. Afin de générer des ressources propres, les RTF s'emploieront à accroître leurs opérations commerciales (sans toutefois sacrifier les objectifs de développement) afin de générer des ressources qui leur permettront d'être autonomes.

6.2.5 *Centres de conseils aux entreprises* : les centres de conseils aux entreprises (BAC) continueront également d'offrir et d'assurer la formation et des services de conseils aux entreprises. Comme indiqué ci-dessus, les sous-préfectures et NBSSI partageront les coûts de fonctionnement des BAC, peu après les quatre années d'intervention du projet. Ces coûts seront recouverts à partir des droits des clients, étant donné que les clients, de plus en plus, payeront les taux du marché. La Cellule d'audit/inspection de la banque faîtière continuera de superviser les banques rurales dans la zone du projet et au-delà, cette tâche relevant de ses compétences. Le Fonds de développement des entreprises rurales, administré par la Bank of Ghana, étant un fonds renouvelable devrait continuer de fournir des ressources de crédit supplémentaire à des taux du marché aux petits opérateurs d'entreprises rurales.

6.3 Principaux risques/hypothèses et mesures d'atténuation

6.3.1 Il existe un certain nombre de facteurs et de conditions qui pourraient être préjudiciables à la réalisation de l'objectif et des résultats du projet. Certains de ces risques sont inhérents au projet, et ne peuvent donc pas être éliminés totalement, mais pour lesquels on peut prendre des mesures d'atténuation. D'autres sont des risques extérieurs, qui ne peuvent pas être influencés par la gestion du projet.

- i) Renversement grave de la conjoncture.
- ii) Les services fournis par le projet seront durables. Mesure d'atténuation : une introduction progressive de droits pour tous les services assurés
- iii) Manque de personnel qualifié et expérimenté pour les BAC. Mesure d'atténuation : le projet prévoit la formation du personnel
- iv) Les bénéficiaires ne concrétisent pas leur volonté exprimée de participer aux activités du projet. Mesure d'atténuation : flux

d'information aux clients potentiels dans le cadre des réunions de sensibilisation

- v) Réduction du nombre d'entreprises rentables. *Mesure d'atténuation : le spécialiste en commercialisation du BAC est chargé de faciliter l'identification des marchés pour les produits et services des petites entreprises.*
- vi) Les capacités des institutions financières participantes sont insuffisantes pour gérer un portefeuille de petits prêts. *Mesure d'atténuation : promotion de prêts de groupe, établissement de relations étroites avec le projet de services financiers ruraux impliqués dans le renforcement des capacités institutionnelles des institutions financières.*

7. AVANTAGES DU PROJET

7.1 Analyse financière

7.1.1 Dix-sept modèles, représentant les entreprises les plus répandues dans les zones rurales du pays, ont été développés. Les modèles figurent dans le volume II du rapport. L'**annexe 7** présente un résumé des entreprises à vocation agricole retenues sur lesquelles portera essentiellement le projet, ainsi que les avantages financiers escomptés des modèles respectifs. La liste des modèles n'est pas exhaustive, étant donné qu'il existe un nombre incommensurable de petites entreprises dans le monde rural au Ghana. Les modèles ont été retenus à l'issue d'une consultation approfondie avec les clients de REP-I, suivie d'analyse, et également avec d'autres petits entrepreneurs intervenant dans la zone du projet, durant la préparation du projet.

7.1.2 Le flux de trésorerie de la situation avec le projet dépeint la situation réelle des entreprises des clients durant la préparation du projet, en termes de coût de production, de prix et de niveau de production. La rentabilité de ces entreprises est calculée sur la base de la différence entre ce cash-flow et la situation antérieure supposée, et est par conséquent représentative de la viabilité réelle des entreprises bénéficiaires du projet REP-I. On suppose que la rentabilité des entreprises avec le projet sera similaire à celle des entreprises qui ont bénéficié d'un appui dans le cadre de l'exécution de la première phase. Les autres paramètres spécifiques (hypothèses) qui sous-tendent l'analyse sont : les prix réels ont été utilisés dans les modèles, c'est-à-dire que les chiffres ont été corrigés pour tenir compte de l'inflation, dont le taux annuel à l'époque de la collecte des données, était de 32 % par an. Par conséquent, les taux réels d'intérêt ont été également utilisés pour le calcul du remboursement des prêts ; les services assurés par d'autres entreprises rurales ont été indiqués comme tels dans les modèles. Cela montre les liens étroits qui existent au sein de l'économie rurale, et indique la mesure dans laquelle le chiffre d'affaires de l'entreprise, objet de l'examen, soutient d'autres entreprises qui offrent des services tels que le pétrissage de pâte pour les fabricants de pains, les réparations pour les opérateurs impliqués dans le râpage du manioc et le concassage de palmistes. Les services d'appui offrent des opportunités additionnelles de génération de revenus pour les opérations des entreprises qui sont assurées par les clients, à travers l'achat des intrants et leur vente aux détaillants.

7.1.3 Les pratiques de gestion, en ce qui concerne les entreprises dans le scénario sans-le projet, sont très médiocres, par conséquent, il existe un potentiel élevé pour les améliorations. En supposant que les entrepreneurs adoptent les pratiques recommandées

(70 % de taux d'adoption après la formation, en s'inspirant des résultats de REP-I), des améliorations seront induites par le renforcement de l'efficacité en raison de l'éventail de services de formation et de conseils aux entreprises assurés par les BAC, qui comprendront la sensibilisation, le développement des compétences en gestion des entreprises, et au besoin, la gestion du crédit, la formation technique accompagnée d'une série de visites consultatives effectuées chez/ou par les formateurs.

7.1.4 Toutes les entreprises devant être appuyées par le projet sont potentiellement rentables exception faite de la production de champignons où le TREI et la VAN se situent en dessous du coût du capital. Le bénéfice par personne, pour les différentes entreprises, indique que la fabrication du pain est l'activité la plus rentable. L'indicateur de viabilité le plus important pour les petits entrepreneurs est la rémunération finale du travail, qui pour tous les modèles se situe au-dessous du coût d'opportunité de la main-d'œuvre rurale, estimé à 5500 cédis par personne/jour. La seule exception est le groupe de fabrication du gari (3800 cédis ghanéens par personne/jour), dont les membres tirent leur principal bénéfice des machines à propriété conjointe et qui ne dépendent pas, par conséquent, des rémunérations du travail élevées de leur activité collective. La menuiserie enregistre également un taux élevé de rémunération de travail, s'établissant à plus de 28 000 cédis. Pour la culture de l'escargot, on note également un taux élevé de rémunération, d'environ 22500 cédis. Cette activité nécessite très peu de travail, comporte des risques élevés, étant donné la grande fluctuation des prix et le fait que le produit n'est vendu qu'après deux ans.

7.1.6 Le taux de rentabilité financière interne (TRFI) de cinq entreprises est extrêmement élevé, se situant à plus de 200 %, un chiffre que l'on doit prendre avec circonspection, étant donné que dans trois cas, les améliorations n'impliquent pratiquement aucune augmentation de capital et que l'investissement ne comporte que la formation des entrepreneurs. Cependant, les investissements dans les domaines de la fabrication de savon et du pain, soutenus par le projet REP-I, ont produit des rendements de capital considérables. Pour des améliorations qui nécessitent peu de fonds de roulement, la valeur actualisée nette (VAN) constitue une meilleure mesure que le TRFI pour évaluer le profit tiré des changements induits par le projet car cette valeur reflète la valeur actualisée du cash-flow additionnel avant financement. L'annexe 6a qui constitue l'analyse financière globale sur une période de 20 ans donne un taux de 20,3 % de rentabilité à 12 % de coût d'opportunité de capital.

7.2 Analyses économiques

7.2.1 Tous les investissements et les coûts récurrents marginaux, y compris les provisions pour aléa de construction et pour hausse de prix du projet ont été inclus dans l'analyse. Un taux de conversion standard de 1 a été appliqué sur tous les prix, pour tenir compte de l'environnement de marché libéral de l'économie actuelle. Les avantages économiques ont été calculés pour une période de 20 ans. Les bénéfices des activités appuyées par les BAC et les RTF ont été pris en compte. L'analyse est, par conséquent, basée sur des paramètres prudents et modérés. Les avantages pris en compte sont les suivants : i) démarrage d'entreprise ; ii) amélioration de la qualité des produits ; iii) accroissement de la production des petites entreprises.

7.2.2 Le détail des coûts marginaux et des avantages par année ainsi que les bénéfices marginaux nets ventilés pour les activités des principaux BAC et RTF ont fait l'objet d'une réduction à un coût d'opportunité de 12 %. L'analyse économique justifie les investissements

du projet, en ce sens qu'elle montre que le projet a la capacité de générer un taux de rentabilité économique (TRE) de 18 %, en supposant que le projet continuera d'enregistrer des profits sur une période de 20 ans.

7.3 Analyse de l'impact social

7.3.1 Le principal impact du projet sera la génération de revenus additionnels grâce à la création de nouveaux emplois, au renforcement de ceux qui existent, et à la diversification des activités actuelles génératrices de revenus. Par le biais des BAC, le projet assurera la formation d'environ 40 000 personnes en compétences communautaires, en gestion de petites entreprises et en commercialisation, dont 30 000 personnes deviendront des commerçants. Environ 6 000 et 5 000 maîtres artisans seront également formés à travers les RTF. 19 000 clients supplémentaires, qui n'auront pas créé de nouvelles affaires, seront formés à travers des séminaires d'orientation professionnelle. Il est par conséquent estimé que 70 000 personnes bénéficieront de formation.

7.3.2 La fourniture d'environ 30 000 prêts, devant servir de fonds de roulement ou d'investissement, permettra la création et le renforcement de petites entreprises, dont chacune devrait employer environ trois personnes. Aussi, le Fonds de soutien des stagiaires fournira environ 6 000 subventions de contrepartie aux apprentis, sous forme de boîtes à outils de démarrage. En tenant compte des effets de multiplication, on estime que le projet entraînera une augmentation de revenu pour un minimum de 245 000 bénéficiaires directs et indirects des petites entreprises (en assumant une taille moyenne de ménage de 3,5).

7.3.3 La création de nouveaux emplois, et les revenus que généreront ces emplois, auront un impact significatif sur la pauvreté dans la zone de projet. On s'attend à ce que 70 % des stagiaires soient des femmes. Les services fournis à travers le projet seront particulièrement importants pour les femmes entrepreneurs démunies. A travers la formation, les mesures d'accompagnement financier et autres, elles seront en mesure d'améliorer et de diversifier leurs activités actuelles. Comme résultats du projet, les femmes et les pauvres sans terre dans les zones rurales auront l'opportunité de gagner des revenus et/ou avoir des terres sur la base d'usufruit.

7.3.4 Dans la limite de leurs nouvelles compétences, les petites producteurs seront en mesure d'accroître la gamme de leurs produits et de se diversifier dans de nouveaux produits et marchés. L'accroissement de la fourniture des produits améliorera également leur accessibilité par rapport à la population rurale. REP-II aura également une incidence sur l'économie rurale en général. La fabrication et la réparation des outils agricoles et des équipements de transformation agroalimentaire contribueront à stimuler l'agriculture, particulièrement les activités des petits exploitants agricoles. L'accroissement des opportunités d'emplois dans le monde rural pourra éventuellement faire contrepoids aux fortes tendances "push-pull" actuellement à la base de l'exode rural.

7.3.5 Au plan institutionnel, le projet donnera une forte impulsion aux sous-préfectures pour initier ou intensifier le développement des entreprises au niveau de leurs circonscriptions. Les BAC leur fourniront un mécanisme innovateur pour établir des relations avec le secteur des entreprises locales, identifier leurs besoins et leur offrir indirectement des services d'appui pertinents. Qui plus est, le projet contribuera à la création d'un environnement propice à l'essor et à la rentabilité des petites entreprises. Aussi, le renforcement de la capacité institutionnelle et des améliorations structurelles au niveau

national seront réalisées avec la formulation de politiques pertinentes pour le développement des petites entreprises. A long terme, la création d'associations professionnelles bien gérées pour servir la cause du secteur des petites entreprises constitue le meilleur gage d'un développement durable.

7.3.6 Comme indiqué au chapitre 4, le projet collaborera étroitement avec le Ministère de la santé afin d'assurer la sensibilisation sur le VIH/Sida et le paludisme et de diffuser des messages de prévention en faveur des bénéficiaires du projet.

7.4 Analyse de sensibilité

Un certain nombre de scénarios ont été testés afin d'établir la viabilité économique du projet, en cas de conjoncture défavorable. Le taux de rentabilité économique est relativement stable, mais fait ressortir le risque que des délais prolongés pourraient constituer une menace pour la viabilité de l'investissement. Une hausse de 10 pour cent des coûts ou 10 pour cent de baisse des profits pourrait réduire le taux de rentabilité de moins de quatre points de pourcentage, tandis qu'un retard au niveau des bénéfices d'une année n'entraînera que trois points de pourcentage. Le taux de rentabilité économique sera toujours au-dessus du coût alternatif des fonds sur le marché financier international. Cependant, un retard de 2 années, en ce qui concerne les bénéfices du projet, pourrait faire baisser le taux de rentabilité économique de manière sensible à 12,1 %, et les coûts d'opportunité de capital seront légèrement supérieurs aux bénéfices de l'investissement. Ceci est une situation très improbable, étant donné que la rentabilité pour la plupart des entreprises s'exprime en terme de court terme. Une forte réduction des bénéfices estimés après l'an 10 du projet, peut être considérée comme un test de fiabilité de la durabilité du projet, ce qui montre que le taux de rentabilité économique ne pourra baisser qu'à 14,5 %.

8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1 Conclusions

8.1.1 Le potentiel des petites entreprises à contribuer à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales, a été démontré dans le cadre de la première phase du projet de développement des entreprises rurales (REP-I). On s'attend à ce que les revenus passent de 1,32 million de cedis, sans le projet, à 1,40 million de cedis, en ce qui concerne le projet pour la transformation de l'huile de palme en pommade, activité qui se situe à la limite inférieure de la gamme. A la limite supérieure, les revenus devraient passer de 1,32 million de cedis, sans le projet, à 18,61 millions de cedis avec le projet, en ce qui concerne la transformation du maïs et du manioc en pain. Au niveau du projet, environ 90 000 emplois salariés de petites entreprises seront créés, et 40 000 autres opérations de petites entreprises (emplois indépendants) seront créés après la formation de plus de 70 000 personnes. On s'attend, par conséquent, à ce que le projet contribue à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales, particulièrement dans le milieu des petits entrepreneurs. Cela permettra d'accroître la production et d'élargir la base de revenus pour les populations rurales et par ricochet, de stimuler la production des cultures agricoles. Il est prévu que le projet entraîne une amélioration des conditions de vie en milieu rural, étant donné que les revenus des populations rurales connaîtront une hausse.

8.1.2 Le projet est socialement judicieux, techniquement réalisable, financièrement viable et sans danger pour l'environnement. En outre, le Gouvernement ghanéen, dans le cadre de sa stratégie de réduction de la pauvreté dans le pays, accorde une haute priorité à ce projet, qui est également conforme à la Vision du Groupe de la Banque ainsi qu'à sa stratégie pour le Ghana. Au niveau national, on s'attend à ce que le projet génère des emplois en milieu rural et contribue à accroître les revenus des populations rurales.

8.2 Recommandations et conditions d'approbation du prêt

8.2.1 Il est recommandé que le Conseil d'administration approuve le cofinancement du projet de développement des entreprises rurales avec le Fonds international pour le développement agricole.

A. Conditions préalables à l'entrée en vigueur

8.2.2 L'entrée en vigueur de l'accord de prêt sera soumise au respect par l'emprunteur des dispositions de la section 5.01 des conditions générales applicables aux accords de prêts et garanties de la Banque.

B. Conditions préalables au premier décaissement

8.2.3 Préalablement au premier décaissement, l'emprunteur devra :

- i) donner la preuve que la Cellule de gestion et de coordination du projet de REP-I existante, basée à Kumasi, continuera de fournir des services au projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole (par. 5.2.4) ;
- ii) donner la preuve qu'un coordonnateur du projet, un responsable principal du suivi et de l'évaluation, un responsable de la formation technique/chargé de la promotion, un agent de promotion des entreprises/chargé de la commercialisation, un agent chargé des politiques/du financement rural/des questions de genre, et un comptable, dont les qualifications et expériences seront acceptables pour le fonds, ont été recrutés pour servir au sein de la Cellule de gestion et de coordination du projet (paragraphe 5.2.4) ;
- iii) donner la preuve d'avoir mis en place un Comité de pilotage du projet sous la direction du Directeur de cabinet du Ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique, pour assurer la direction politique du projet et superviser l'exécution des activités du projet (par.5.2.1) ;
- iv) donner la preuve de la nomination des parties prenantes pertinentes pour servir au Comité de pilotage du projet pendant la durée du projet, y compris ce qui suit : un représentant de la Commission nationale de planification du développement, du Ministère du Commerce et de l'Industrie, du Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, du Ministère des Finances, du Ministère des Collectivités locales et du

Mise en forme : Puces et numéros

Développement rural et du MOWAC, le Conseil national des petites industries, GRATIS Foundation, Bank of Ghana, une association professionnelle locale, l'Association des industries du Ghana, et un directeur régional, représentant les sous-préfectures établies dans le cadre du projet de développement des entreprises rurales, et un autre directeur régional représentant les sous-préfectures additionnelles retenues dans le cadre du « Projet de développement des entreprises rurales à vocation agricole » (par.5.2.1) ;

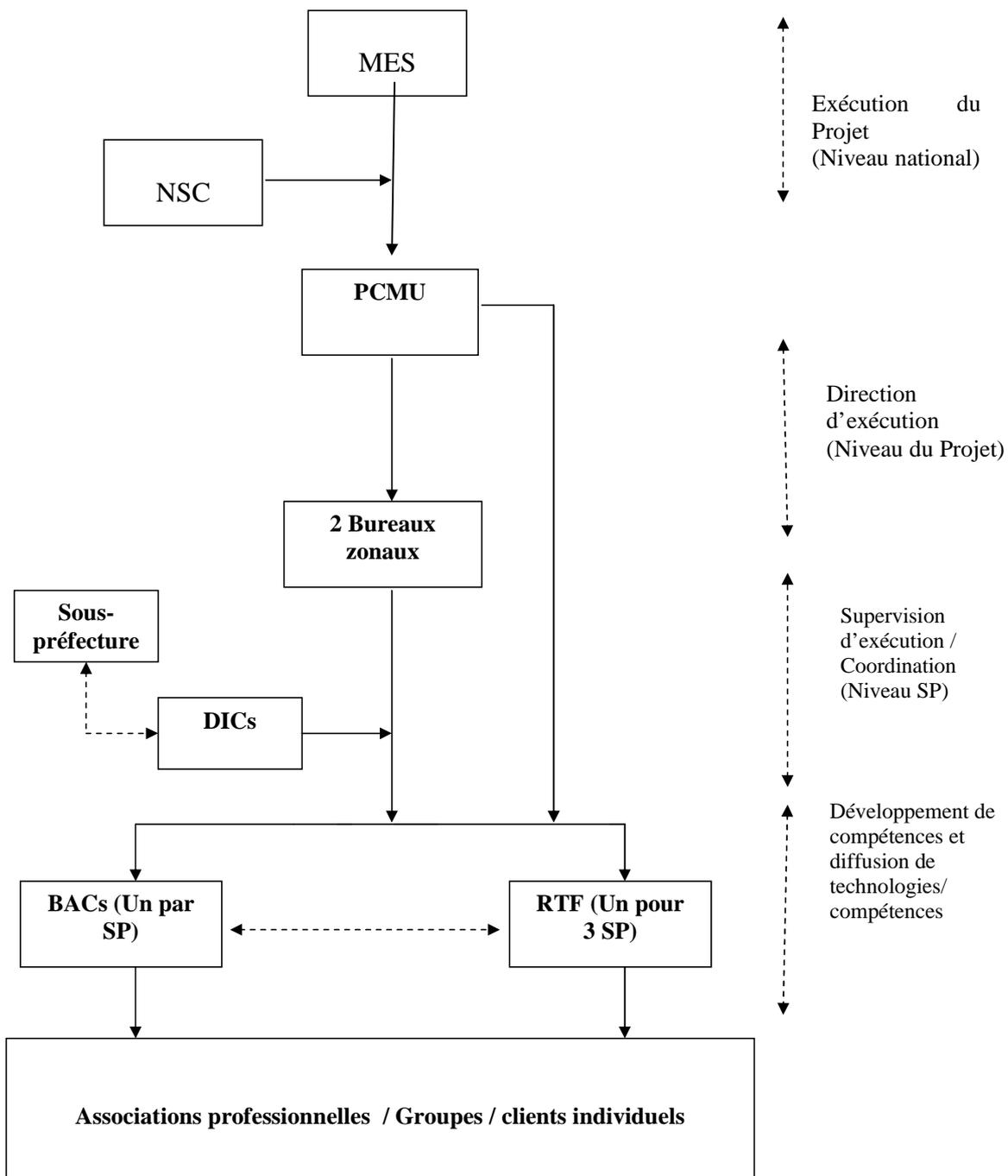
- v) donner la preuve de l'ouverture a) d'un compte spécial dans une banque acceptable pour le Fonds, dans lequel les décaissements au titre du prêt seront effectués, et b) un compte spécial dans une banque acceptable pour le Fonds, où l'emprunteur déposera les fonds de contrepartie du Gouvernement Ghana (paragraphe 5.4.1) ;
- vi) donner la preuve de l'entrée en vigueur de la phase deux du projet de développement des entreprises rurales devant être financée par le Fonds international pour le développement agricole ;

C. *Autres conditions*

8.2.4 Durant l'exécution du projet, l'emprunteur devra :

- i) au cours de la première phase d'exécution, sélectionner le groupe de 20 % des sous-préfectures les pauvres dans chaque région (une à trois sous-préfectures par région en fonction du nombre des sous-préfectures rurales au sein de la région), sur la base des profils de pauvreté des sous-préfectures du Ghana, pour être éligibles aux services du projet. Par la suite, il devra sélectionner les sous-préfectures restantes sur la base des différents critères de sélection du projet, qui seront acceptables pour le Fonds.
- ii) Au plus tard, lors de la deuxième phase d'exécution du projet, donner la preuve d'avoir constitué des comités d'exécution de sous-préfectures (DIC), présidés par les directeurs régionaux respectifs, qui assureront la supervision de l'exécution des activités du projet au niveau de la sous-préfecture et nommeront les membres des comités d'exécution de sous-préfectures, y compris le Directeur coordonnateur de la sous-préfecture et les autres directeurs régionaux représentant le Ministère du plan, le Ministère de l'agriculture, le Ministère des finances), deux représentants des conseils régionaux, le Directeur du BAC, le Directeur du RTF, deux représentants du projet, des représentants des IFP, qui seront tous acceptables pour le Fonds (par.5.2.3).

ANNEXE 2
Structure organisationnelle et de direction



Calendrier d'exécution

ACTIVITE/ACTIONS	Responsabilité	Début	Fin
Approbation du Conseil Signature Accord de prêt Entrée en vigueur du prêt	C. FAD	déc. 2002 janv. 2002 mai 2003	déc. 2002 janv. 2002 mai 2003
Génie civil, Equip. de bureau & Motocyclettes/RTFs <ul style="list-style-type: none"> • Préparat° et approbat° des documents d'appel d'offres • Appel d'offres • Réception et évaluation des offres (Continue) • Approbation des rapports d'évaluation (Continue) • Adjudication des contrats (continue) • Biens /Travaux fournis (continue) 	FAD / PCMU (BACs en zones sud et tous RTFs) FIDA / PCMU (autres zones)	Sep.2003 nov. 2003 déc. 2003 janv. 2004 fév. 2004 juil. 2004	nov. 2006 nov. 2006 déc. 2006 fév. 2007 fév. 2007 Juil. 2008
Achat de véhicules <ul style="list-style-type: none"> • Préparat° et approbat° des documents d'appel d'offres • Appel d'offres • Réception et évaluation des offres • Approbation des rapports d'évaluation • Adjudication des contrats • Biens /Travaux fournis 	FIDA / PCMU	juin 2003 nov. 2003 déc. 2003 janv. 2004 fév. 2004 Jul 2004	oct 2006 nov. 2006 déc. 2006 fév. 2007 fév. 2007 Jul 2008
Assistance technique et études <ul style="list-style-type: none"> • Préparat° et approbat° des documents d'appel d'offres • Appel d'offres • Réception et évaluation des propositions • Approbation du rapport d'évaluation • Adjudication du contrat • Prestation des services 	FAD / PCMU (BACs en zones sud et tous les RTFs) FIDA / PCMU (autres zones)	sept. 2003 nov. 2003 déc. 2003 janv. 2004 fév. 2004 juil. 2004	nov. 2006 nov. 2006 déc. 2006 fév. 2007 fév. 2007 juil. 2008
Activités de formation et ateliers <ul style="list-style-type: none"> • Préparation de supports de cours • Programme et exécution de tournées de consultation • Relations avec les débouchés commerciaux établies • Formation des entrepreneurs (Continue) 	FAD / PCMU (BACs en zones sud et tous les RTFs) FIDA / PCMU (autres zones)	janv. 2004 déc. 2004 janv. 2005 mars 2004	janv. 2010 janv. 2010 janv. 2010 fév. 2010
Fonds à rétrocéder <ul style="list-style-type: none"> • Identification, sélection et formation des IFP • Signature d'accords de rétrocession avec IFR • Coordination avec Bank of Ghana et IFR établie 	FIDA / PCMU	août 2003 août 2003 sept. 2003	déc. 2006 déc. 2006 janv. 2010
Promotion technologies & soutien apprentissage	FAD / PCUM	janv. 200	janv. 2009
Gestion du projet <ul style="list-style-type: none"> • PCMU et bureaux zonaux attribués et équipés • BACs et RTFs ouverts et équipés • Désignat° des membres du Comité de pilotage du Pjet • Recrutement et formation du personnel • Préparat° et approbat° du 1^{er} plan d'activit. et budget • Organisation de foire commerciale rurale • Formulat° de politique et stratégie de Petites Entrep. • Approbation et engagement d'auditeurs externes • Examen à mi-parcours • Evaluation finale / Rapport d'achèvement de projet 	FAD / FIDA / PCMU	fév. 2003 juin 2003 avril 2003 janv. 2003 juin 2003 déc. 2003 janv. 2004 déc. 2003 nov. 2006 juin 2010	juin 2003 juin 2006 sept. 2003 juin 2010 déc. 2005 juin 2010 mars 20076 déc. 2010

ANNEXE 4**LISTE PROVISOIRE DES BIENS, TRAVAUX ET SERVICES**

Catégorie	ADF		-----Co-financiers en milliers UC-----				Totaux
	milliers UC	GHC m	FIDA	IFP	Clients	GG	
1. Biens							
1.1 Véhicules	-	-	1 046	-	-	149	1195
1.2 Motocyclettes	217	2 000	157	-	-	53	427
1.3 Equipement & Matériels	1 192	10 972	384	-	-	225	1801
1.4 Kits technique de promotion	1 338	12 311	-	-	-	-	1338
2. Travaux							
2.1 Génie civil	434	3 993	142	-	-	30	606
3. Services de consultants							
3.1 Personnel sous contrat	232	2 133	1 458	-	-	289	1979
3.2 Services spécialisés	193	1 779	364	-	-	-	557
3.3 Etudes	369	3 395	399	-	-	-	768
4. Coûts de fonctionnement							
4.1 Salaires	-	-	392	-	-	1 725	2 117
4.2 Fonctionnement et entretien	246	2 267	413	-	-	608	1267
4.3 Indemnités de voyage	182	1 675	426	-	-	534	1142
4.4 Autres coûts de fonctionne.	206	1 898	146	-	-	768	1120
5. Divers							
5.1 Formation du personnel	53	489	514	29	-	-	596
5.2 Formation des clients	2 774	25 526	2 595	-	2 232	-	7601
5.3 Ateliers	65	598	118	-	-	-	183
5.4 Fonds à rétrocéder	-	-	262	-	-	-	262
Total Coût	7501	69 036	8 816	29	2 232	4 381	22 959

ANNEXE 5**Indicateurs de performance de REP-I à fin 2001**

Indicateur	Cibles à l'évaluation	Nbre réel à fin 2001	% Objectifs révisés ¹ atteints
Formation de maîtres-artisans et artisans	557	981	176 %
Artisans pris en charge par format° / Product°	476	338	71 %
Formation des apprentis dans les RTSCs	473	298	63 %
Apprentis formés par les maîtres-artisans	340	296	87 %
Conseils aux bénéficiaires par RTSC/BAC	2 301	2 186	95 %
Introduction de nouvelles technologies	50	48	96 %
Format° d'entreprises existantes en affaires	5 448	7 192	132 %
Création d'entreprises rentables	3 388	2 710	80 %
Femmes chefs de foyer bénéficiaires du projet	16 042	23 100	144 %
Total No. de personnes bénéficiaires du projet	150 538	140 000	93 %
Décaissements en faveur des banques particip.	6,07 M GHC	4,65 M. GHC	76,6 %

Source: Rapports internes du REP

¹ Ces objectifs ont été arrêtés suite la revue à mi-parcours, effectuée en mars 1998.

AGRI-BASED RURAL ENTERPRISES PROJECT
Appraisal Report

Estimate of Beneficiaries, Benefits and ERR

Incremental Beneficiaries (number of Clients participating in project activities successfully)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10-20
Successful BAC clients /1	2 100	2 250	3 075	5 025	6 075	5 850	3 900	1 950	-	-
Successful RTF clients: mastercraftsmen /2	80	120	280	480	560	560	320	160	-	-
apprentices	100	150	350	600	700	700	400	200	-	-
Total	2 280	2 520	3 705	6 105	7 335	7 110	4 620	2 310	-	-

Incremental Economic Benefits/3

	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	Y10-20
Successful BAC clients (USD)/4	-	1 776 268	1 903 145	2 600 964	4 250 356	5 138 491	4 948 176	3 298 784	2 474 088	1 649 392
Successful RTF clients: mastercraftsmen (USD)/5	-	32 089	48 134	112 313	192 537	224 626	224 626	128 358	96 268	64,178.90
apprentices (USD)/6	-	20 056	30 084	70 196	120 335	140 391	140 391	80 224	60 168	40,111.81
Total (UA)	-	1 440 790	1 561 314	2 193 377	3 595 824	4 336 764	4 186 797	2 763 804	2 072 853	1 381 902

Incremental Economic Costs (UA)

	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	Y10-20
	1,240,762	2,204,019	2,264,162	2,739,855	2,915,606	2,067,320	1,716,780	386,638		
	258,039	568,417	611,068	810,430	905,698	756,090	631,288	229,128		
Total Economic Costs/7	1,381,549	2,628,125	2,875,229	3,550,284	3,821,304	2,823,410	2,348,069	615,765		
on-lending funds (used by IFAD)	268,044	317,211	98,866	94,961	92,058	25,343	25,343	25,343	25,343	25,343
on-lending funds (used)	117,253	144,311	-	-	-	-	-	-	-	-

Economic Results

	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	Y10-20
Incremental Net Benefits (UA)	- 268 044	1 123 579	1 462 448	2 098 416	3 503 767	4 311 421	4 161 453	2 738 461	2 047 510	1 356 559

**Economic Rate
of Return (ERR)**
18.0%

ERR Sensitivity Analysis
Benefits -10%

Costs + 10%

Benefits lagged by 1 year

Benefits lagged by 2 years

Benefits decrease 20% p.a. after PY10

13.7%

14.1%

15.1%

12.1%

14.5%

\1 50% of the clients trained (community-based skills training and small business management) by the BACs operational with project support, includes both business start-ups and improvements.

\2 50% of the mastercraftsmen trained by the RTFs (both at the TF and in situ) with project support.

\3 After PY8 the ongoing benefits would be sustained by the BACs and RTFs at 75% in PY 9 of the benefits during project implementation, and 50% in PYs 10-20.

\4 Based on the average net present value of the business start-ups and improvements supported through the BACs.

\5 Based on the estimated number of successful mastercraftsmen trained by the RTFs and the average net present value of the business improvements resulting from the support.

\6 Based on 50% of the average net present value of the RTF-supported business improvements as a result of lower productivity and job creation through apprentices.

ANNEXE 7

Résumé des modèles d'entreprise présentant la rentabilité des entreprises à vocation agricole

Entreprise	Nombre prévisionnel d'entrepreneurs ¹	Année de Profit 1 ²	Année de profit 7 ³	Profit additionnel dû au projet/personne	Membres par famille /jour ⁴	Rendement du travail ⁵	TRFI /an	VAN (avec prêt)	Augmentation directe du profit financier
Fabrication de savon	6,000	1,320,000	4,329,312	3,009,312	1897.78	22,218	276%	10,744,203	18,055,872,000
Fabrication de Pommade	4,000	1,320,000	1,389,408	69,408	609.06	6,177	66%	166,201	277,632,000
Production de pain	5,000	1,320,000	18,611,724	17,291,724	8158.56	41,637	381%	23.5 mill	86,458,620,000
Apiculture	3,500	1,155,000	1,879,233	724,233	823.77	34,469	41%	659,369	2,534,815,500
Elevage d'escargots	750	1,155,000	2,208,200	1,053,200	967.98	22,487	32%	740,994	789,900,000
Champignon (local)	750	1,155,000	1,201,200	46,200	526.55	7,207	9%	-62,396	34,650,000
Champignon (exotique)	500	1,155,000	1,604,800	449,800	703.47	5,706	6%	-311,589	224,900,000
Préparation Gari (individ.)	5,000	1,080,600	3,442,230	2,361,630	1943.42	6,927	57%	400,623	11,808,150,000
Préparation Gari (groupe)	2,000	12,205,200	20,196,219	7,991,019	659.91	3,802	60%	14,110,215	15,982,038,000
Huile de palmiste (groupe)	2,500	6,762,600	27,050,400	20,287,800	741.11	9,017	113%	17.2 mill	50,719,500,000
Brassage de bière (Pito)	4,000	3,648,000	6,456,000	2,808,000	2830.03	14,725	530%	1,955,615	11,232,000,000
Menuiserie	3,000	5,475,900	6,797,100	1,321,200	2979.55	28,119	57%	2,866,604	3,963,600,000
Atelier de soudure	3,000	2,726,796	3,552,396	825,600	1557.21	14,802	266%	5,303,743	2,476,800,000
TOTAL	40,000							Cédís	204 558 477 500
								UC⁶	22 230 509

Notes:

- 1 Basé sur les données relatives aux 53 sous-préfectures
- 2 Profit annuel en cédís par entreprise avant le projet
- 3 Profit annuel en cédís par entreprise après remboursement du prêt du projet
- 4 Sur la base de 6,25 membres par famille + 365 jours par an
- 5 Salaire minimum au Ghana = cédís 5 500

6. 1UC=9 201,7

ANNEX 9
Situation financière des potentielles institutions financières rurales

	Ratio (%) adéquation du capital	Nombre de Clients	Groupes cibles et procédures de prêt	Portefeuille de prêt o (Milliards GHC)	Epargne (Milliards GHC)	Portefeuille à 30 jours de risqué (%)	Taux Rec de prêt (%)
Banques rurales							
Atwima	49	14 270 dont 90% sont des femmes, essentiellement des commerçantes.	Individus, groupes de susus et de solidarité, comprenant particulièrement les femmes planteurs et petites commerçantes. Les prêts sont accordés à des groupes de cinq personnes, mais par cycle. Deux clients d'abord, puis les autres reçoivent un prêt après le remboursement prévu des membres du premier groupe. La taille moyenne de prêt pour cette banque rurale est de 1 million de cédis	3,25 Avec des cycles de prêt de 3, 6, 9, et 12 mois	7.10 à la fois volontaire et non volontaire	2	97
Nwabiagya	45	11 350 dont 80% sont des femmes.	Prête principalement aux groupes de paysans et aux coopératives avec un accent limité sur les individus. Assure également la formation de la clientèle. La taille moyenne de prêt est de 0,8 million de cédis	2,21 Avec des cycles de prêt 6 et 12 mois	3.62 à la fois volontaire et non volontaire	11	88
Sekyere	32	10 300 dont 90% des clients - femmes.	Individus et groupe de solidarité de clients de 25 personnes minimum. Assure une formation sur les responsabilités de groupe avant d'octroyer le prêt. Les plus petits groupes comprennent 5 personnes, deux clients reçoivent le prêt en premier, et le reste suit après le remboursement par les premiers.	2,33 Avec des cycles de prêt de 4, 6, et 12 mois	5.22 à la fois volontaire et non volontaire	8	91
Nsoatreman	26	12 240 dont 70% sont des femmes, principalement des commerçantes	Individus, groupes et coopératives. A commencé à accorder des prêts principalement aux groupes depuis 1999, ce qui explique l'amélioration de son taux de recouvrement. Donne une formation avant d'octroyer le prêt. La taille moyenne de prêt est de 0,7 million de cédis.	4,63 Avec des cycles de prêt of 3, 6, 9, et 12 mois	5.01 à la fois volontaire et non volontaire	6	95
Wamfie	11	9 380 dont 50% des clients sont des femmes.	Individus, groupes de susus et de solidarité, mais privilégie les individus. Les prêts sont accordés après que le client ait épargné pour 20% du montant du prêt.	1,76 cycles de prêt de 3, 6, 9, and 12 mois	3.24 à la fois volontaire et non volontaire	8	90
Kitampo	61	11 400 et 70% des clients sont des femmes	Individus, groupes de susus. Préférence est donnée au prêt de groupe compte tenu du faible taux de non remboursement dans ce mécanisme de prêt. Prête aux groupes standards de cinq personnes. Offre une formation approfondie à ses clients dans les domaines de constitution de groupe et de plan d'affaire. Dans ce processus de création de microfinancement pour les micro et petits entrepreneurs. La taille moyenne de prêt est de 1 million de cédis.	1,50 Avec des cycles de prêt de 3, 6, 9, and 12 mois	2.81 principalement volontaire	12	85
NGOs							
Sinapi Aba Trust	N/A	32 000 dont 92% sont des femmes	Groupes de solidarité et individus, mais privilégie les groupes. Des prêts personnels de plus de 2 millions de cédis doivent faire l'objet de garantie. La formation est habituellement donnée aux clients, mais également sur demande. La taille moyenne de prêt is cédis 0,9 million.	5,61 Avec des cycles de prêt 3 mois à 1 an	8.23 à la fois volontaire et non volontaire	2	98
Bawku East Women's Development Association (BEWDA)	N/A	8 567 tous des femmes comprenant des planteurs et de petites commerçantes.	Groupes de solidarité uniquement. Prête aux groupes de base de cinq personnes qui se joignent ensuite à un groupe de solidarité de 25 personnes maximum. Les groupes sont responsables de l'évaluation des projets pour leurs membres. Ils sont également responsables du recouvrement des prêts dûs par l'intermédiaire de leurs responsables de groupes respectifs, qui déposent ensuite les fonds sur le compte de l'ONG dans les banques commerciales respectives. L'ONG assure la formation à ses clients et les aide également à identifier les marchés pour leurs produits.	2,41 les cycles de prêt courants sont : 1er prêt : 2-3 mois 2ème prêt : 4-6 mois 3ème prêt : 6-12 mois 18 mois pour équip.	4.02 Comprend l'épargne à la fois volontaire et non volontaire	N/A	98
Banques commerciales							
Agricultural Development Bank	N/A	N/A	AgDB prête essentiellement aux individus. Cependant, en raison de la nécessité de lutter contre la pauvreté dans les zones rurales, elle a commencé à prêter aux groupes, particulièrement dans le cadre du développement des micro et petites entreprises	Les cycles de prêts courants dans ce système varient entre 12 – 18 mois	700	10	82

Notes:

1. L'exigence en matière de ratio d'adéquation du capital de la Bank of Ghana est de 6%
2. Les taux d'intérêts appliqués par les banques rurales variant entre 28 – 30% par an.

Liste des éléments contenus dans le document d'exécution du projet

1. Tableau des coûts détaillés du projet
2. Modèle d'entreprise et modèle de centre de conseils aux entreprises
3. Tableaux des analyses financières et économiques
4. Termes de référence pour le chef de projet
5. Termes de référence pour l'assistant administratif du projet
6. Termes de référence pour le Comité de pilotage du projet
7. Statut des institutions financières intermédiaires
8. Descriptions de postes du personnel du BAC
9. Descriptions du poste de Responsable de la commercialisation
10. Stratégie de retrait d'une sous-préfecture