



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration - Soixante-cinquième session**  
Rome, 2-3 décembre 1998

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À

**LA RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DÉMOCRATIQUE DE SRI LANKA**

POUR

**LE PROJET RÉGIONAL DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DE MATALE**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>iii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>CARTE DE LA ZONE DU PROJET</b>	<b>iv</b>
<b>RÉSUMÉ DU PRÊT</b>	<b>v</b>
<b>NOTE DE PRÉSENTATION</b>	<b>vi</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE - L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LES ACTIVITÉS DU FIDA</b>	<b>1</b>
A. L'économie et le secteur agricole	1
B. Données d'expérience	2
C. Stratégie de collaboration du FIDA avec Sri Lanka	3
<b>DEUXIÈME PARTIE - LE PROJET</b>	<b>6</b>
A. Zone du projet et groupe cible	6
B. Objectifs du projet	7
C. Composantes	7
D. Coûts et financement du projet	10
E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes	12
F. Organisation et gestion	13
G. Justification économique	14
H. Risques	15
I. Impact sur l'environnement	15
J. Aspects novateurs	16
<b>TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>16</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION</b>	<b>16</b>
 <b>ANNEXE</b>	
<b>RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ</b>	<b>17</b>



## APPENDICES

<b>I. COUNTRY DATA</b> (DONNÉES SUR LE PAYS)	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD LOANS TO SRI LANKA</b> (PRÊTS ANTÉRIEURS DU FIDA À SRI LANKA)	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> (CADRE LOGIQUE)	<b>3</b>
<b>IV. COSTS AND FINANCING</b> (COÛTS ET FINANCEMENT)	<b>6</b>
<b>V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT</b> (ORGANISATION ET GESTION)	<b>8</b>
<b>VI. ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS</b> (ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE)	<b>14</b>

## TAUX DE CHANGE

Unité monétaire	=	Roupie sri lankaise ((LKR)
1,00 USD	=	66,0 (LKR)
1,00 (LKR)	=	0,44 USD

## POIDS ET MESURES

Système métrique

## SIGLES ET ACRONYMES

BAsD	Banque asiatique de développement
ONG	Organisation non gouvernementale
GTZ	Office allemand de la coopération technique
PAM	Programme alimentaire mondial
PTBA	Programme de travail et budget annuel

## TERMES LOCAUX

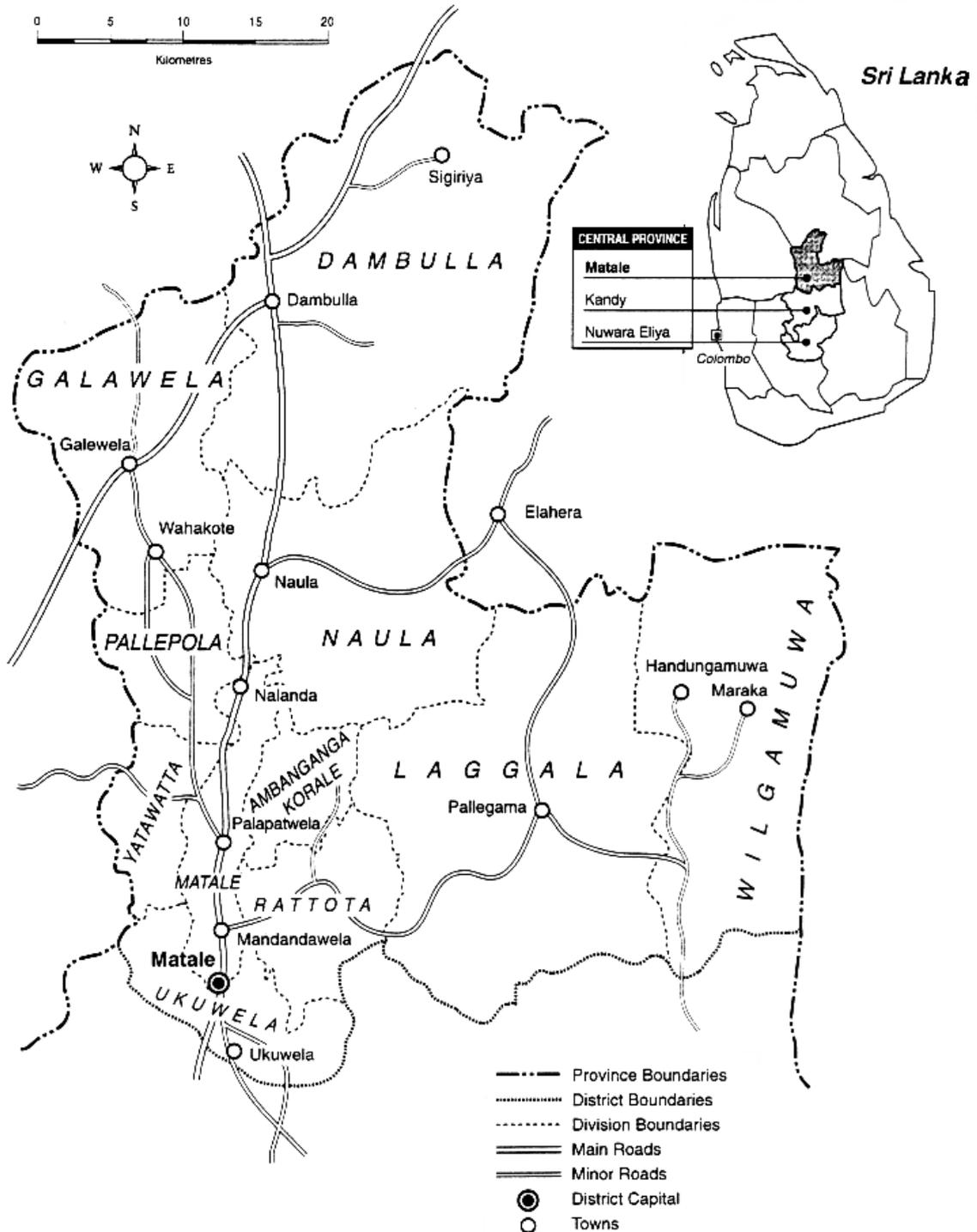
Maha	Principale campagne agricole (octobre à mars) associée à la mousson
Yala	Campagne secondaire (avril à septembre) associée à la mousson du sud-ouest

## GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DÉMOCRATIQUE DE SRI LANKA

### Année budgétaire

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

## CARTE DE LA ZONE DU PROJET



**Source:** FIDA.

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

**LA RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DÉMOCRATIQUE DE SRI LANKA**  
**PROJET RÉGIONAL DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DE MATALE**

**RÉSUMÉ DU PRÊT**

<b>INSTITUTION À L'ORIGINE DU PROJET:</b>	FIDA
<b>EMPRUNTEUR:</b>	La République socialiste démocratique de Sri Lanka
<b>ORGANISME D'EXÉCUTION:</b>	Ministère de la mise en oeuvre du plan et des affaires parlementaires
<b>COÛT TOTAL DU PROJET:</b>	14,47 millions de USD
<b>MONTANT DU PRÊT DU FIDA:</b>	8,35 millions de DTS (équivalant approximativement à 11,71 millions de USD)
<b>CONDITIONS DU PRÊT DU FIDA:</b>	40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an
<b>COFINANCEUR(S):</b>	Secteur privé Allemagne Programme alimentaire mondial (PAM)
<b>MONTANT DU COFINANCEMENT:</b>	Secteur privé: 400 000 USD Allemagne: 570 000 USD PAM: 240 000 USD
<b>CONDITIONS DU COFINANCEMENT:</b>	Allemagne: don PAM: don
<b>CONTRIBUTION DE L'EMPRUNTEUR:</b>	1,35 million de USD
<b>CONTRIBUTION DES BÉNÉFICIAIRES:</b>	200 000 USD
<b>INSTITUTION CHARGÉE DE LA PRÉÉVALUATION:</b>	FIDA
<b>INSTITUTION COOPÉRANTE:</b>	Supervisé par le FIDA

## NOTE DE PRÉSENTATION

1. **Le groupe cible.** Le groupe cible primordial, estimé à 30 000 familles dont la moitié ont une femme à leur tête, représente 26% du nombre total des ménages et comprend 43% des ménages ruraux de la zone du projet, qui sont les plus pauvres. Une forte proportion des bénéficiaires des interventions dans les domaines de l'emploi, des activités rémunératrices et des agro-industries sera constituée de femmes et de jeunes. Le groupe cible primordial a été défini d'après le principal indice pour lequel il existe des données fiables et qui a un rapport certain et significatif avec le degré de pauvreté, à savoir, l'analphabétisme ou le semi-analphabétisme, s'agissant en particulier des ménages dirigés par une femme. Parmi les autres indices figurent le nombre important de travailleurs manuels non qualifiés et occasionnels; le nombre limité d'années de scolarité; la santé/croissance des enfants.
2. **Les causes de la pauvreté.** L'incidence de la pauvreté dans le district de Matale est difficile à établir en raison de la diversité des moyens d'existence des familles: travail salarié à l'échelon local, agriculture, migrations journalières à l'intérieur du district ou du pays liées à un travail saisonnier, travail à l'étranger et rapatriement de salaires, allocations *Samurdhi* (assistance du gouvernement), micro-entreprises villageoises et service militaire. Cependant, les principales causes sous-jacentes de la pauvreté peuvent être dégagées: taille réduite des exploitations et productivité insuffisante des cultures et de l'élevage; absence de planification et d'organisation pour la production et pour la manutention et la commercialisation des produits; endettement auprès de prêteurs non officiels; prestations insuffisantes des services assurant la vulgarisation, l'octroi de crédit et d'autres types de soutien; manque d'intérêt suscité, jusqu'à présent, par les micro-entreprises; manque d'emplois rémunérateurs - ou acceptables - en raison de l'activité commerciale restreinte du secteur privé; dépendance inhérente et manque d'autosuffisance dus aux systèmes politico-économiques précédents.
3. **Activités du projet en faveur du groupe cible.** Il ressort de la composition de la production des ménages et du revenu des familles pauvres que, pour lutter contre la pauvreté et donc réaliser les progrès nécessaires à cet effet, il faut entreprendre toute une série d'activités économiques, essentiellement celles qui offrent de réelles espérances pour ce qui est de l'intérêt qu'elles suscitent, de leur expansion et de leur amélioration - et des profits réguliers qu'elles pourraient assurer à tous les participants. La planification économique participative à l'échelon du village permettra aux agriculteurs de mieux comprendre leur situation économique actuelle et d'être au courant des possibilités d'améliorer leur productivité et leur revenu; elle leur donnera également les moyens d'apporter des changements simples et pratiques à leur gestion ou à leur entreprise. Le projet visera à: améliorer l'approvisionnement en semences et en matériel végétal, ainsi que leur qualité, afin d'étayer l'effort de bonification au niveau de l'exploitation; augmenter la productivité de la terre moyennant l'irrigation et la gestion de l'eau, ainsi que la conservation des eaux et du sol; améliorer le régime foncier en attribuant des titres de propriété; appuyer la commercialisation de la production par le biais de travaux de recherche appliquée et adaptative sur les techniques, les pratiques culturelles, les systèmes de gestion et les initiatives de commercialisation. Le secteur de la petite exploitation ne pouvant absorber la main-d'œuvre, en nombre croissant, les interventions axées sur les entreprises et sur l'emploi viseront à développer les entreprises existantes - et à en créer de nouvelles - afin d'accroître les possibilités d'emploi, au profit en particulier des femmes rurales et des jeunes au chômage.
4. **Exécution du projet.** La gestion et l'organisation du projet ont été conçues de manière à garantir que la direction jouit de l'indépendance, de la souplesse et des pouvoirs juridictionnels nécessaires pour apporter des modifications au plan de travail afin de tenir compte des opportunités à mesure qu'elles se présentent. Le directeur devra rendre compte de l'avancement du projet et de son impact au directeur général de la division régionale du développement du Ministère chargé de la mise en oeuvre du plan et des affaires parlementaires, son supérieur hiérarchique, et également au groupe



cible, pour ce qui est de l'efficacité du projet et de son impact sur la pauvreté. Par ailleurs, il/elle fera rapport au conseil consultatif du projet sur les questions techniques, la planification et la budgétisation des travaux, et l'exécution. Des moyens concrets d'établir une consultation et un dialogue entre la direction et les bénéficiaires, à la fois par des voies officielles et directement avec le personnel de terrain chargé de la promotion des entreprises et du suivi et évaluation (S&E), sont prévus dans la structure du projet. On garantira ainsi que l'équipe du projet est à l'écoute des points de vue, des aspirations et des critiques des bénéficiaires, et qu'elle les rapporte au bureau de gestion et au conseil consultatif afin qu'il en soit tenu compte dans les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) suivants.



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À**  
**LA RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DÉMOCRATIQUE DE SRI LANKA**  
**POUR**  
**LE PROJET RÉGIONAL DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DE MATALE**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de prêt à la République socialiste démocratique de Sri Lanka d'un montant de 8,35 millions de DTS (équivalant approximativement à 11,71 millions de USD) à des conditions particulièrement favorables, en vue de contribuer au financement du Projet régional de promotion économique de Matale. Le prêt aura une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de dix ans et sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Il est proposé que le présent projet, dû à l'initiative du FIDA, soit supervisé directement par le Fonds compte tenu de ses aspects novateurs, s'agissant de l'approche évolutive adoptée pour la planification et du rôle joué par les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé. L'accent sera essentiellement mis sur les sous-secteurs sur lesquels le FIDA axe de plus en plus sa stratégie régionale (développement des petites entreprises, rôle du secteur privé et importance du micro-crédit).

**PREMIÈRE PARTIE - L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LES  
ACTIVITÉS DU FIDA<sup>1</sup>**

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

1. La République socialiste démocratique de Sri Lanka est un État insulaire situé au large de l'extrémité sud-est de l'Inde. Avec une superficie de 65 000 km<sup>2</sup> et une population estimée à 18,5 millions de personnes (1996), c'est un pays relativement petit à l'échelle de l'Asie. Sa population, rurale à 80%, s'accroît au rythme de 1,4%, chiffre relativement faible pour un pays en développement; sa densité est contenue dans des limites raisonnables: en moyenne, 285 hab/km<sup>2</sup> pour l'ensemble du pays et 1 146 hab/km<sup>2</sup> sur les terres cultivées. La religion bouddhiste et l'ethnie cinghalaise prédominent, mais le pays compte également des communautés minoritaires nombreuses et importantes comme les Tamouls, les Musulmans et les Chrétiens. L'histoire de cette nation et de sa culture est notable.

2. L'économie a enregistré une croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) de 5,2% par an dans les années 90 et de plus de 6% en 1997. Aux prix courants, le produit national brut par habitant est de l'ordre de 52 000 LKR, soit 804 USD, ce qui est un net progrès par rapport au chiffre de 1990 - 18 800 LKR, soit 471 USD. Au cours des cinq dernières années, le taux d'inflation a été relativement élevé - 12% ou plus, et jusqu'à 20% - en grande partie à cause du creusement des déficits budgétaires, de l'expansion monétaire rapide et de la suppression des subventions. Cependant, il a été ramené de 20% en 1990 à 8,5% en 1997. Les efforts déployés pour lutter contre les pressions inflationnistes se poursuivent aujourd'hui. Les indices des prix de gros des produits enregistrent un accroissement annuel de 8% qui, de manière générale, ne se retrouve pas entièrement dans le prix de vente des produits agricoles.

---

<sup>1</sup> Pour renseignements supplémentaires, voir appendice I.



3. À Sri Lanka, la main-d'œuvre est abondante par rapport aux autres facteurs de production qui tendent à se raréfier. Fin 1997, le taux de chômage atteignait 10,4%, et la discrimination à l'égard des jeunes n'est pas l'un de ses moindres effets. Pendant plusieurs années, la situation budgétaire s'est améliorée: le déficit de la balance courante, qui avait atteint 16% du PIB en 1988, a été ramené à environ 3% du PIB en 1997 grâce à des conditions de vente favorables pour les principaux produits. Il y a eu également d'importants afflux de capitaux et la balance générale des paiements a enregistré un excédent de 163 millions de USD. Fin 1997, les réserves de change étaient suffisantes pour couvrir 4,2 mois d'importations. Sri Lanka n'a jamais absorbé de capitaux à court terme à cause de la guerre et des mesures restrictives appliquées au compte des opérations en capital. Il a donc été relativement protégé des pires effets de la récente crise qui a frappé l'Est asiatique.

4. Les importations comme les exportations, exprimées en part du PIB, ont progressé, d'une façon plus marquée pour les exportations, en particulier depuis que les droits à l'exportation sur les trois grandes cultures de plantation ont été supprimés en 1992. Il en a résulté une structure de la balance des paiements reflétant dans une large mesure le déficit commercial, qui est cependant atténué du fait des rapatriements de salaires, des recettes provenant du tourisme et des dons de pays étrangers. Sri Lanka continue à importer, en grandes quantités, des aliments de base, notamment du blé et de la farine, du poisson et, suivant la récolte locale, du riz. Selon des données de la Banque centrale, la dette extérieure totale s'établissait à la fin de 1997 à l'équivalent de 376 milliards de LKR, ce qui représentait environ 46% du PIB. La roupie est maintenue judicieusement en flottage par rapport à un panier de devises composé des devises des principaux partenaires commerciaux de Sri Lanka; elle a atteint un degré acceptable de stabilité au cours des trois dernières années, même si elle a récemment augmenté de valeur.

5. En raison de la hausse du prix du thé et de la meilleure gestion des domaines, et grâce à une bonne récolte de riz, l'agriculture s'est reprise après un recul de plus de 5% en 1996. La contribution de l'agriculture à l'économie nationale a progressivement diminué, de 19,5% en 1990 à 15% en 1997. Toutes les principales cultures ont marqué un recul, mais c'est le paddy, qui est tombé de 4,3% en 1990 à 2,6% en 1997, qui a enregistré la chute la plus spectaculaire, malgré un appui substantiel sous forme d'irrigation, de recherche, de production de semences et de protection douanière. Ce recul s'explique principalement par l'incapacité d'augmenter la productivité pour progresser au même rythme que le reste de l'économie: le taux de croissance négative de la production de paddy est de -4,2% sur la période 1990-1997. Les rendements moyens nationaux du riz ont atteint un plateau il y a plus de dix ans et rien ne laisse penser qu'il sera possible de les améliorer alors que les coûts de production, de la main-d'œuvre en particulier, augmentent sans arrêt.

## **B. Données d'expérience**

6. À ce jour, le FIDA a accordé à Sri Lanka 10 prêts destinés à des projets, pour un montant total de 100,58 millions de USD (69,63 DTS), à des conditions particulièrement favorables. Au 31 mai 1998, le montant total des décaissements avait atteint environ 60,2 millions de USD. Le dernier projet approuvé en faveur de Sri Lanka est le Projet de développement rural participatif dans la province du centre-nord, approuvé par le conseil d'administration en septembre 1995<sup>2</sup>.

7. Des résultats obtenus dans le cadre de ses activités à Sri Lanka - spécifiquement le Projet de développement participatif de la zone sèche de la province du Nord-Ouest, le Deuxième projet de développement rural intégré de Badulla et le Projet de développement participatif dans la province du

---

<sup>2</sup> Le portefeuille de pays est résumé à l'appendice II.



centre-nord, qui sont tous des projets de développement rural intégré en cours d'exécution - le FIDA a pu dégager, s'agissant de la conception et de la stratégie, plusieurs enseignements pertinents qui ont été appliqués au présent projet, à savoir:

- les directeurs de projet ont une solide expérience en matière de sous-traitance des tâches d'exécution aux ONG et au secteur privé, facilitée par les procédures de passation des marchés du gouvernement;
- les directeurs de projet utilisent également de plus en plus le PTBA pour faire face aux changements survenant dans la situation économique et sociale de la zone du projet avec souplesse et efficacité;
- le rythme d'exécution relativement lent des projets de développement rural intégré a fait ressortir combien il est nécessaire de dépasser la mobilisation sociale et d'organiser à l'intention des bénéficiaires des activités économiques leur assurant des avantages durables;
- le secteur privé est de plus en plus considéré comme un partenaire d'exécution;
- il ressort de la mise en œuvre des programmes de crédit que la formule de la garantie collective est une méthode viable;
- la collaboration avec le Programme alimentaire mondial est un moyen efficace d'effectuer la remise en état des réservoirs secondaires sur une petite échelle, et les programmes en collaboration avec l'Office allemand de la coopération technique (GTZ) offrent des avantages comparatifs à toutes les parties, y compris le gouvernement.

### C. Stratégie de collaboration du FIDA avec Sri Lanka

8. **Politique nationale de lutte contre la pauvreté de Sri Lanka.** Pendant plusieurs décennies, le gouvernement a fait une large place à la lutte contre la pauvreté et aux programmes de développement connexes. Le programme des bons d'alimentation, lancé en 1979, a été remplacé en 1989 par le Programme Janasaviya. Aujourd'hui, cette formule est remaniée et élargie par le biais du mouvement *Samurdhi* (prospérité), dernier programme du gouvernement mis en chantier en 1995, qui suit des principes analogues mais insiste davantage sur le travail indépendant et la formation de revenu. Cependant, toutes ces initiatives ne sont pas parvenues à atteindre les ruraux les plus pauvres, et même les grandes réalisations de Sri Lanka, d'une importance décisive, dans les domaines de l'éducation de masse et de la santé sont maintenant menacées du fait de la détérioration de la **qualité** de ces prestations.

9. Pour ce qui est du développement rural et agricole, l'orientation précédente, qui s'appuyait sur des projets de développement rural intégré, s'est avérée moins efficace que prévu pour assurer des avantages importants et durables aux ruraux pauvres. La commercialisation des produits agricoles ne provenant pas des plantations est considérée comme le principal moyen de progresser, thème reflété dans le Programme régional de promotion économique de la Division régionale du développement. Cette ligne d'action, la plus récente, que le gouvernement s'emploie à mettre en œuvre avec l'appui de quelques donateurs, comporte quatre éléments: développement et spécialisation des entreprises agricoles orientées vers le marché; développement des entreprises rurales non agricoles, s'appuyant notamment sur l'esprit d'entreprise, le crédit et la mise au point des produits, afin de promouvoir l'emploi rural; éléments de promotion sociale hors exploitation, tels que la mise en valeur des fermes, la santé à l'échelon communautaire et la conservation de l'environnement; formulation de plans régionaux de développement.



10. **Activités de lutte contre la pauvreté financées par d'autres donateurs.** Plusieurs activités de développement sont financées par des donateurs au niveau du district, même si la plupart des projets ont une portée nationale et non pas limitée spécifiquement à Matale. Mis à part les deux projets financés par la Banque asiatique de développement (BAsD) pour la culture du thé en petite exploitation et les cultures pluriannuelles, et un troisième récemment annoncé, qui portera sur la formation professionnelle, il existe d'autres projets financés par: la Banque mondiale, l'Agence japonaise de coopération internationale et le PAM, pour la remise en état des réservoirs et des canaux; le Programme des Nations Unies pour le développement, pour la mobilisation de groupements féminins et le développement de micro-entreprises créées par des femmes et pour l'amélioration des capacités nécessaires à la planification à l'échelon du district; le gouvernement, pour les cultures secondaires d'exportation, le développement industriel et le développement des exportations; le mouvement *Samurdhi*, pour les entreprises d'exportation. La BAsD et la Banque mondiale financent également un certain nombre de projets d'aménagement des bassins versants.

11. En dehors du district, deux projets particulièrement importants ont des buts et des objectifs rentrant dans le cadre du présent projet et des moyens pouvant être employés pour ses activités. Le premier est le Centre de promotion des entreprises de la province centrale, appuyé par le GTZ au titre de son projet régional de développement rural. L'objet de ce centre est d'être une organisation qui s'autofinance et offre des services polyvalents aux entreprises du secteur privé. Le deuxième projet à prendre en considération est le Projet de développement des agro-entreprises, financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international. Il est organisé comme une société travaillant en étroite collaboration avec le secteur privé pour promouvoir l'entreprise agricole en dispensant des conseils en matière d'activités commerciales et en assurant des services d'investissement (études sectorielles, ateliers, planification d'activités commerciales, financement bancaire et dons en faveur du développement d'agro-entreprises).

12. **La stratégie du FIDA à Sri Lanka.** La dernière mission de formulation de stratégies (1992) a proposé:

- de poursuivre les projets de développement rural axés sur une zone donnée, mais en insistant davantage sur des activités non agricoles par le biais de composantes portant sur les micro-entreprises;
- de faire appel à la participation des communautés pour mieux atteindre les pauvres, parallèlement à l'octroi de crédit;
- de donner la priorité à la participation des ONG;
- de développer la planification participative moyennant la décentralisation et la délégation des pouvoirs en matière de développement.

13. Ces caractéristiques essentielles ont été réaffirmées dans le document de stratégie de pays préparé après la mission d'identification de 1996, qui a précédé la nouvelle réflexion sur le développement rural matérialisée par le Programme régional de promotion économique. La mission initiale a donné à l'origine une définition du projet qui a conduit à sa conception actuelle. Les principes de base et la stratégie proposés, qui insistent sur le degré élevé de pauvreté, le sous-emploi et la dépendance, et sur le principe du contrat de service, et associent la démarche des producteurs et celle du secteur privé, suivent les idées directrices tant du Programme régional de promotion économique que de la stratégie de pays du FIDA.



14. **Raison d'être du projet.** Le rythme récent, et actuel, de l'évolution de la structure traditionnelle de l'agriculture et de l'économie rurale en général est décevant; en effet, l'approche classique du développement rural intégré - le Projet de développement rural intégré - n'est pas parvenue à avoir un impact et une durabilité suffisants. Il ressort des nouvelles informations sur la composition du prix attaché à la production des ménages et sur les revenus des familles pauvres, que, pour lutter contre la pauvreté et donc réaliser les progrès nécessaires à cet effet, il faut entreprendre toute une série d'activités économiques, essentiellement celles qui offrent de réelles espérances pour ce qui est de l'intérêt qu'elles suscitent, de leur expansion et de leur amélioration - et des profits réguliers qu'elles pourraient assurer à tous les participants. C'est la raison d'être fondamentale du Programme régional de promotion économique, initiative du gouvernement, et c'est la raison pour laquelle l'économie du district de Matale convient tout à fait, du fait de: son excellente infrastructure de transports et de communications; la diversité de sa dotation en ressources; la participation bien établie du secteur privé; son dynamisme croissant, avec de nouvelles initiatives de développement des activités commerciales.

15. L'étendue de la pauvreté a cependant été prouvée. De très nombreuses familles, surtout celles qui sont dirigées par une femme et qui vivent dans les divisions les plus éloignées et les plus défavorisées, sont dans une grave situation de pauvreté et de dénuement. Néanmoins, il existe également d'importantes possibilités d'amélioration. Les entreprises agricoles et d'élevage de Matale ne sont pas particulièrement productives, les rendements et les productions étant médiocres par rapport à la qualité de la base de ressources. Les ingrédients manquants pour leur amélioration et pour la réalisation de leur véritable potentiel sont les suivants: tout d'abord, des incitations pour les agriculteurs, incitations qui actuellement ne peuvent venir que du marché - écoulement plus sûr des produits et meilleurs prix; deuxièmement, l'atténuation de la réaction d'aversion vis-à-vis du risque, moyennant la facilitation et la simplification de l'accès au crédit par le biais de garanties collectives, de vulgarisation clairement définie et d'assurance en matière de possibilité de vente (par contrat); troisièmement, modernisation des méthodes de programmation, de manutention, d'emmagasinage et de transport des produits agricoles, afin d'éviter la perte qui se produit actuellement et qui fait baisser les prix. Tous ces éléments peuvent être réunis de manière optimale si les producteurs, ainsi que leurs groupements et organisations, s'allient avec les entreprises de commerce, de transformation, de commercialisation et de fourniture d'intrants du secteur privé. C'est un processus qui est déjà bien connu de nombreux agriculteurs de Matale pour les activités liées aux légumes, au tabac, aux épices et au lait, et qui est de plus en plus préconisé par les entreprises concernées.

16. En dehors de l'agriculture, il existe un secteur commercial actif - en particulier dans la catégorie des petites et moyennes entreprises, mais aussi des micro-entreprises - qui offre d'importantes possibilités d'expansion et dont les besoins de main-d'œuvre convenablement formée ne sont pas satisfaits, même actuellement. Inversement, la demande de travail non agricole est forte, en particulier parmi les paysans pratiquant une agriculture marginale, leurs femmes et surtout leurs enfants (qui sont habituellement instruits). La main-d'œuvre est mobile et prête à travailler hors du district et même à l'étranger. De nombreuses entreprises, notamment des magasins, des services villageois et des artisans spécialisés, ont un potentiel d'expansion reconnu, mais leurs propriétaires ont en général des problèmes et des comportements analogues à ceux des petits exploitants, et ils n'ont pas les compétences nécessaires en matière de techniques, de gestion financière ou de commercialisation, pour tirer profit des possibilités offertes et embaucher davantage d'ouvriers.

## DEUXIÈME PARTIE - LE PROJET

### A. Zone du projet et groupe cible

17. Le district de Matale est le district le plus au nord de la Province centrale qui, comme le suggère son nom, se trouve au milieu de Sri Lanka. Ses associations culturelles traditionnelles, ses liens habituels avec le secteur des plantations autrefois prospère et sa position centrale dans le réseau national de transports et de communications, en font l'une des provinces les plus actives sur le plan économique, les plus avancées et les plus importantes. Du fait de ces caractéristiques, il est également tout à fait possible pour le district de Matale d'intensifier son développement, d'augmenter sa prospérité et donc d'améliorer le sort de ces habitants pauvres et défavorisés, en très grand nombre malgré sa situation générale satisfaisante. Dans le sud du district, le relief est accidenté et montagneux, atteignant 1 220 m d'altitude, avec des précipitations moyennes de plus de 2 000 mm. On y cultive du thé, du cacao et des cultures secondaires pluriannuelles d'exportation entre les cultures de paddy *maha*, essentiellement irriguées, et quelques légumes *yala* dans les petites vallées. Aux environs de Naula, le milieu change avec des basses terres plus sèches et plus plates, et des précipitations de 1 500 mm; les principales activités sont la production de paddy, d'autres cultures de plein champ, telles que le maïs, et des cultures maraîchères spécialisées. Les principales cultures arbustives sont le cocotier et le manguier.

18. Environ 70% de la population tire une partie ou la plus grande part de ses moyens d'existence de l'**agriculture**. Quelque 40 000 familles se considèrent comme des ménages agricoles, mais si l'on prend la majorité des pauvres parmi ces ménages (en supposant qu'ils soient conformes à la composition nationale figurant dans une étude de 1996 faisant foi), seuls 35 à 45% d'entre eux ont un travail indépendant non négligeable, et pratiquent des cultures ou des activités d'élevage destinées à la consommation familiale. Pour la famille pauvre moyenne, le principal revenu - qui constitue de 65 à 70% du revenu total - provient principalement du travail salarié. Les allocations du Programme *Samurdhi* et des autres programmes d'aide sociale représentent environ 15% du revenu des ménages, les retraites, les rentes, les intérêts et le rapatriement des salaires des migrants 10% (même si pour ceux qui les reçoivent - environ 15% du nombre total des ménages - ces apports peuvent constituer de 80 à 90% du revenu), et le travail indépendant non agricole dans des micro-entreprises 2 à 5% (même si pour les 5 à 7% des familles concernées, ces gains peuvent représenter 50 à 70% du revenu).

19. Environ 14 000 familles n'ont pas de terre, ce qui n'est cependant pas synonyme de pauvreté étant donné qu'il existe de nombreuses possibilités d'emploi hors exploitation. À l'inverse des autres pays, il n'existe pas non plus de forte corrélation directe entre le chômage et la pauvreté. L'emploi est principalement concentré dans le secteur privé: d'après les estimations, 32 000 emplois sont liés au tourisme, à l'artisanat de création, au commerce, à la céramique et à l'usinage du riz, 14 000 aux plantations, 10 000 environ aux micro-entreprises, qui sont plus de 6 000, et 24 000 à l'administration, publique. Matale et Dambulla sont des villes en plein essor, la deuxième s'étant développée plus récemment après l'arrivée du commerce de fruits et de légumes des zones situées plus au nord par suite des troubles intérieurs.

20. Le groupe cible primaire du projet a été défini d'après le principal indice pour lequel il existe des données fiables et qui a un rapport certain et significatif avec le degré de pauvreté, à savoir, l'analphabétisme ou le semi-alphabétisme, s'agissant en particulier des ménages dirigés par une femme. Les sources actuelles ne permettent pas de connaître précisément le nombre et la situation de ces familles dans le district de Matale, mais un bilan exact sera établi grâce à l'étude de référence du projet



qui utilisera d'autres indices (nombre de travailleurs manuels non qualifiés et occasionnels, nombre limité des années de scolarité et croissance/santé des enfants), afin de sélectionner les familles bénéficiaires de manière à pouvoir cibler les mesures à vocation sociale - ainsi que celles qui concernent le développement des entreprises.

21. Si ces critères sont appliqués à ceux parmi les 70 000 ménages ruraux du district de Matale qui rentrent dans la catégorie des pauvres (vivant au-dessous du seuil de pauvreté), au moins 15 000 ménages dirigés par une femme seront inclus. Si l'on suppose, d'après les données de l'enquête de 1996, qu'un nombre comparable de ménages pauvres dirigés par un homme répondent aussi à ces critères, on arrive à un **groupe cible primaire** comprenant quelque **30 000 ménages**, soit 120 000 personnes.

## B. Objectifs du projet

22. **Objectifs.** Le **but** du projet en matière de développement est d'augmenter les revenus des ruraux pauvres et des ménages agricoles et de les maintenir de façon permanente au-dessus du seuil de pauvreté. L'**objectif** du projet, qui a été fixé en vue d'atteindre ce but, est d'assurer que 30% du groupe cible (la priorité étant donnée aux femmes et aux jeunes) a accès à des activités économiques rentables dans l'agriculture ou dans des entreprises non agricoles, ou bien dans le cadre d'un travail non agricole.

23. **Stratégie.** Le projet a pour stratégie de développer des activités agricoles, des activités commerciales hors exploitation mais ayant trait à l'agriculture, et des entreprises de négoce et de commerce en gros offrant des possibilités de travail salarié ou indépendant aux ruraux - en particulier ceux qui sont pauvres - du district de Matale et de ses alentours. Le caractère participatif de la planification économique, de l'exécution et du suivi, typique de **l'approche évolutive** qui sera adoptée pour le projet, donnera le ton en matière de stratégie. La participation du secteur privé, au niveau de la gestion du projet et en tant que partenaires d'exécution, est un élément déterminant de la stratégie.

24. L'adoption de cette approche évolutive et le fait d'avoir recours au secteur privé et aux ONG ont pour corollaire la limitation des activités du projet à la facilitation et à la gestion des services assurés par des entrepreneurs ou des **fournisseurs de services**, selon qu'il y a lieu, en vue de l'exécution des diverses composantes et activités. Ceux-ci seront, dans la mesure du possible, sélectionnés et engagés après appel d'offres. Pour garantir que le projet n'est pas uniquement lié au gouvernement et qu'il est clairement non sectaire, indépendant, orienté vers des activités commerciales, sain sur le plan financier et durable, il est proposé que la structure et les ressources qui constituent les services de base et potentiellement la direction du projet soient transformées en une société par actions. Cette société, qui pourrait s'appeler **Matale Enterprise Limited**, sera en mesure d'assumer les responsabilités et les fonctions des fournisseurs de service et également, le moment venu, celles du bureau de gestion du projet et du conseil consultatif du projet.

## C. Composantes

25. Le projet comprendra les composantes suivantes, qui seront exécutées sur six ans: i) développement des activités commerciales agricoles; ii) développement des entreprises et emploi; iii) financement rural; iv) gestion du projet et de la société.

### Développement des activités commerciales agricoles

26. **Production de semences et amélioration de leur qualité.** Au titre de la sous-composante semences, on apportera un soutien technique et financier pour renforcer la participation du secteur privé à la production de semences, et on rendra le contrôle de qualité plus rigoureux. On aidera les



entreprises de production de semences, déjà établies ou nouvelles, à développer la production, la multiplication et la distribution de semences nationales et importées. La réalisation d'essais à des fins de démonstration, la publication des caractéristiques des variétés disponibles et appropriées, et la formulation de recommandations en matière de vulgarisation, feront partie des activités promotionnelles. L'assistance technique et la formation permettront de consolider et de rationaliser les essais, l'homologation des semences et la distribution des nouvelles variétés locales mises au point par les secteurs public et privé.

27. **Gestion du sol et des eaux.** L'expansion des réseaux d'irrigation comportera la remise en état des réservoirs et des barrages de dérivation, et l'aménagement de puits à usage agricole. Des conseils spécialisés en matière de gestion de l'eau seront dispensés par un fournisseur de services/cabinet de consultants en vue d'élaborer des programmes de gestion efficace de l'eau à usage agricole et d'organiser la transition vers des pratiques agricoles commerciales et diversifiées et vers des pratiques durables d'exploitation et d'entretien. Le projet appuiera le Programme national de régularisation du régime foncier et d'attribution de titres de propriété, en apportant une aide sur le plan institutionnel au Service provincial du sol et au Service du cadastre, comme il a été fait avec succès dans d'autres projets du FIDA; à cet égard, la situation juridique des femmes fera l'objet d'une attention particulière. Les bénéficiaires et les organisations d'agriculteurs recevront une formation en conservation des sols et des eaux qui utilisera diverses techniques, notamment des techniques d'exploitation des terres agricoles en pente, et fera partie intégrante des activités commerciales agricoles menées sur les hautes terres et dans les zones sensibles.

28. **Développement de la commercialisation et de la technologie.** Cette sous-composante facilitera le développement de la production intégrée et des relations de marché pour certains produits agricoles, en aidant les paysans à élaborer des méthodes améliorées d'exploitation, à s'organiser en groupements/partenariats commerciaux viables et à chercher des débouchés. Des services consultatifs seront assurés directement ou par le biais de fournisseurs de services, et des propositions d'investissement dans la commercialisation seront financées par l'intermédiaire d'investisseurs privés et d'organisations d'agriculteurs. Les services qui seront assurés répondront aux demandes formulées par les agriculteurs et par le secteur privé. Des fonds sont prévus pour l'amélioration du marché de gros de Dambulla, plus un appui aux organisations d'agriculteurs pour leurs propres interventions de manutention après récolte, d'emmagasiner et de transport ainsi que pour d'autres interventions de commercialisation localisées.

### **Développement des entreprises et emploi**

29. **Promotion des petites et micro-entreprises.** La sous-composante promotion des petites et micro-entreprises et activités rémunératrices portera essentiellement sur les entreprises existantes; elle aidera à créer ou à dynamiser des chambres de commerce ou d'industrie, et permettra de nouer des contacts dans le cadre de forums axés sur les entreprises. Des services d'appui visant à perfectionner les technologies, à renforcer les compétences techniques et de gestion et à améliorer les pratiques de commercialisation seront assurés, avec notamment l'organisation de visites d'entreprises, une formation à la gestion de petites activités économiques et des services de conseil aux entreprises à l'intention des petites et micro-entreprises.

30. **Formation de revenu rural.** Cette sous-composante sera axée sur les femmes et les jeunes et favorisera les activités rémunératrices non traditionnelles pour lesquelles il existe des débouchés, même limités. Le projet prévoira un ensemble de mesures d'appui comprenant l'orientation des entrepreneurs, des fonds de roulement, une formation technique de base, et une aide à la commercialisation. Les évaluations rurales participatives économiques permettront de dégager les types particuliers d'activités présentant un intérêt pour le groupe cible et leur ouvrant des perspectives.



31. **Formation professionnelle.** Un appui sera fourni aux programmes et aux centres locaux de formation afin d'améliorer la pertinence et la qualité de la formation technique, d'aider les jeunes à trouver un travail salarié à la fois dans le secteur centré sur Colombo et dans le secteur non structuré des petites et micro-entreprises, et d'influer sur les comportements vis-à-vis du travail dans le secteur privé, en établissant notamment des liens avec la formation en cours d'emploi. Par ailleurs, on veillera à ce que les programmes de formation soient plus utiles aux jeunes femmes et leur soient accessibles. Des cours de recyclage seront assurés à ceux qui sont déjà employés dans des petites et micro-entreprises afin d'améliorer les compétences techniques des propriétaires et des ouvriers, parallèlement à l'adoption de nouvelles techniques et de produits/conceptions perfectionnés, qui amélioreront énormément les perspectives des petites et micro-entreprises en matière d'expansion et de création d'emplois. Seront également prévues l'amélioration et la commercialisation des services du Centre d'information sur l'emploi du Conseil national des services pour les jeunes.

### **Financement rural**

32. **Crédit pour le développement des entreprises.** Ce mécanisme de crédit complétera le système actuel de financement rural et permettra au groupe cible du FIDA d'avoir accès à des prêts pour des activités agricoles ou pour développer des entreprises. Des fonds seront disponibles pour la production agricole et les entreprises agricoles hors exploitation, et pour le développement des micro- ou moyennes entreprises de type général. Toute banque ou institution de crédit officielle agréée pourra avoir accès à ces fonds pour octroyer du crédit par l'intermédiaire de prêteurs secondaires. Si nécessaire, on aura recours à la mobilisation sociale, qui permettra les emprunts collectifs et d'autres systèmes de garantie, suivant le schéma du Projet de crédit pour les petits exploitants et les paysans sans terre, financé par le FIDA. Des fonds dans le cadre du crédit seront aussi mis à la disposition de la Matala Enterprise Limited le cas échéant, à titre de contribution au capital.

33. **Fonds discrétionnaires.** Des fonds sous forme de dons seront utilisés pour appuyer des activités communautaires menées avec le groupe cible, notamment: la constitution de partenariats et d'associations d'agriculteurs; l'amélioration des structures et des systèmes de fourniture d'intrants, de commercialisation et d'octroi de crédit; les infrastructures nécessaires à l'amélioration de la production et de la commercialisation; la mobilisation des groupements. Un fonds ayant pour objet de favoriser l'équité entre les sexes apportera aux femmes et aux groupes minoritaires un soutien portant sur l'orientation, la formation, l'éducation et les questions juridiques. L'utilisation des fonds discrétionnaires sera de la compétence du groupe assumant la direction du projet, selon des critères établis. Des fonds discrétionnaires pourront être alloués à des projets financés par le GTZ et le PAM qui appuient les objectifs du présent projet.

### **Gestion du projet et de la société**

34. La structure de direction du projet sera organisée initialement sous l'égide de la Division régionale du développement et de l'Administration du district et des divisions, le secteur privé et la société civile - ONG y comprises - étant cependant fortement représentés dans le conseil consultatif et le bureau de gestion du projet. Les principales activités seront les suivantes: préparation et préévaluation des propositions de sous-projets et incorporation au PTBA; sous-traitance et mise en œuvre des services d'appui spécialisés; liaison avec les organismes de province, de district et de division; supervision de l'organisation du crédit; suivi des fournisseurs de services et des indicateurs sélectionnés pour évaluer l'impact du projet sur le groupe cible.

### D. Coûts et financement du projet

35. **Coûts du projet.** Le coût total du projet, y compris les provisions pour aléas d'exécution et aléas financiers, est estimé à 957,0 millions de LKR, soit 14,5 millions de USD, sur six ans. Les coûts de base s'élèvent à 792,0 millions de LKR, soit 12,0 millions de USD, auxquels s'ajoutent les provisions pour aléas d'exécution et aléas financiers estimées à 2,4 millions de USD, soit 20% des coûts de base. Les coûts en devises s'élèvent à l'équivalent de 5,0 millions de USD, soit 35% du coût total du projet.

**TABLEAU 1 - RÉSUMÉ DES COÛTS DU PROJET<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composantes	Monnaie locale	Devises	Total	% en devises	% des coûts de base
A. Développement des activités commerciales agricoles	3 032,30	448,18	3 480,56	13	29
B. Développement des entreprises et emploi	1 845,77	62,48	1 908,25	3	16
C. Financement rural	161,10	4 184,02	4 345,12	96	36
D. Gestion du projet et de la société	2 073,94	241,05	2 314,99	10	19
<b>Total des coûts de base</b>	<b>7 113,19</b>	<b>4 935,72</b>	<b>12 048,90</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
Provision pour aléas d'exécution	83,48	8,37	91,85	9	1
Provisions pour aléas financiers	2 274,51	55,48	2 329,99	2	19
<b>Total des coûts du projet</b>	<b>9 471,18</b>	<b>4 999,57</b>	<b>14 470,74</b>	<b>35</b>	<b>120</b>

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

**TABLEAU 2 - PLAN DE FINANCEMENT<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composante	FIDA		Secteur privé		PAM		GTZ		Gouvernement		Bénéficiaires		Total		Devises	Monnaie locale (hors taxes)	Droits et taxes
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
1. Développement des activités commerciales agricoles	3 238,88	70,9	398,31	8,7	244,63	5,4	-	-	489,03	10,7	199,27	4,4	4 570,12	31,6	484,24	3 896,94	188,94
2. Développement des entreprises et emploi	1 787,10	70,3	-	-	-	-	570,88	22,5	184,61	7,3	-	-	2 542,59	17,6	69,23	2 473,36	-
3. Financement rural et dons	4 402,25	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 402,25	30,4	4 184,02	218,24	-
4. Gestion du projet et de la société	2 278,57	77,1	-	-	-	-	-	-	677,20	22,9	-	-	6 955,77	20,4	262,08	2 492,29	201,41
<b>Total des décaissements</b>	<b>11 706,81</b>	<b>80,9</b>	<b>398,31</b>	<b>2,8</b>	<b>244,63</b>	<b>1,7</b>	<b>570,88</b>	<b>3,9</b>	<b>1 350,85</b>	<b>9,3</b>	<b>199,27</b>	<b>1,4</b>	<b>14 470,74</b>	<b>100,0</b>	<b>4 999,57</b>	<b>9 080,82</b>	<b>390,35</b>

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





36. **Financement du projet.** Le FIDA accordera un prêt d'environ 11,71 millions de USD, représentant 81% du total des coûts du projet. Le financement du Fonds concernera toutes les composantes, y compris le paiement des salaires des cadres supérieurs du bureau de gestion du projet. En termes de catégories de dépenses, le prêt du FIDA servira à financer les travaux de génie civil liés à l'irrigation, l'achat des véhicules et frais connexes, le matériel et l'assistance technique. Les dépenses de formation seront à la charge du FIDA et du gouvernement. Par ailleurs, le Fonds financera toutes les dépenses renouvelables afférentes au bureau de gestion du projet. Le gouvernement apportera 1,35 million de USD, représentant 9% des coûts, et les bénéficiaires environ 200 000 USD, soit 1% des coûts. Le secteur privé versera 400 000 USD, soit 3%. Il y aura complémentarité entre le présent projet et celui du GTZ - le Centre de promotion des entreprises de la province centrale - qui sera poursuivi avec l'appui de la deuxième phase du Projet régional de développement rural financé par le GTZ (1999-2004), implanté à Kandy. Le Centre de promotion sera un fournisseur de services essentiel du projet et il financera l'assistance technique, internationale et locale, à hauteur de 570 000 USD. Le PAM cofinancera la remise en état des installations d'irrigation et apportera 240 000 USD. Au titre du mécanisme d'intervention spécial, le FIDA mettra à disposition, séparément, un don d'un montant de 50 000 USD pour financer les activités essentielles au démarrage du projet. Des arrangements seront prévus pour assurer, jusqu'à un maximum de 400 000 USD, le financement rétroactif, à partir du 1<sup>er</sup> décembre 1998 et avant l'entrée en vigueur du prêt, des postes de dépenses autorisés concernant les premiers contrats des fournisseurs de services essentiels, la mobilisation des communautés, la planification participative et les études de référence.

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

37. Les **achats** de biens et services se feront conformément aux procédures du gouvernement, avec l'agrément du FIDA. Les postes de dépense les plus importants sont les travaux de génie civil, le matériel, les véhicules, les intrants, la formation et l'assistance technique. Les contrats avec les organisations de bénéficiaires seront passés conformément aux procédures et aux conditions appliquées par le gouvernement pour l'exécution participative et ayant l'agrément du FIDA. La procédure d'appel d'offres international n'est pas proposée étant donné que les postes de dépense et les quantités concernés ne l'exigent pas et que les grands fournisseurs internationaux ont des représentants à Colombo. Les contrats relatifs à des biens et services d'un coût supérieur à 100 000 USD et les contrats de plus de 50 000 USD concernant des sociétés de conseil, des ONG et des particuliers feront l'objet d'un examen préalable par le FIDA; les achats de biens et services d'un coût compris entre 50 000 USD et 100 000 USD feront l'objet d'un examen a posteriori par le FIDA pour tous les contrats et, si le montant est inférieur à 50 000 USD, ils seront soumis à un examen sélectif pendant les missions de supervision. L'objectif sera d'effectuer les achats en veillant à l'économie et à l'efficacité, de garantir l'égalité des chances en matière de fourniture de biens, travaux et services, et de jouer un rôle d'incitation au développement auprès des entrepreneurs et fabricants locaux, à Sri Lanka et, en particulier, dans la province centrale. En conséquence, l'appel d'offres local sera la méthode de passation des marchés adoptée pour l'achat de véhicules et de matériel et pour l'assistance technique. Afin d'encourager l'économie régionale, on procédera à des achats sur le marché local pour les produits facilement accessibles ou pour lesquels un processus d'appel d'offres serait trop lourd ou prendrait trop de temps, tels que le mobilier, les intrants et le matériel destinés à l'agriculture ou à la pêche, et les petits services de sous-traitance.

38. **Décaissements et comptabilité.** Les fonds du prêt seront affectés au niveau national par l'intermédiaire de deux comptes spéciaux libellés en dollars des États-Unis, l'un administré par la Division régionale du développement et l'autre par le Service du crédit rural de la Banque centrale. Après l'entrée en vigueur du prêt, le FIDA fera sur ces comptes des dépôts initiaux d'un montant de

900 000 USD et de 200 000 USD respectivement, correspondant aux besoins de six mois environ. Un compte de fiducie sera ouvert à Matale; il sera géré par le directeur de projet qui, à son tour, transférera des fonds aux organismes d'exécution du projet. La date de clôture du prêt est fixée au 30 juin 2006.

39. **Comptabilité et vérification des comptes.** La vérification des comptes sera effectuée conformément aux normes internationales en matière d'audit par le Vérificateur général des comptes de Sri Lanka et, par la suite, une fois la société constituée, par des experts-comptables externes. Le Vérificateur général pourra désigner des cabinets d'audits privés s'il le juge bon. Le bureau de gestion du projet présentera les états financiers annuels au vérificateur général dans les deux mois suivant la fin de l'année budgétaire. Des copies des états financiers vérifiés seront envoyées au FIDA dans les six mois suivant la fin de l'année budgétaire.

## **F. Organisation et gestion**

40. La structure d'organisation et de gestion du projet est conçue de manière à garantir que la direction jouit de l'indépendance, de la souplesse et des pouvoirs juridictionnels nécessaires pour apporter des modifications au PTBA, afin de tenir compte des opportunités à mesure qu'elles se présentent. Il est donc impératif qu'elle rende des comptes au conseil consultatif du projet et à la Division régionale du développement, ses supérieurs hiérarchiques, mais aussi au groupe cible, s'agissant de l'efficacité du projet et de son impact sur la pauvreté. Le directeur de projet aura principalement à rendre compte des questions financières et il fera rapport au conseil consultatif pour les questions techniques, la planification et la budgétisation des travaux, et l'exécution.

41. **Participation des bénéficiaires.** Le caractère participatif de la planification économique, de l'exécution et du suivi est typique de l'approche évolutive qui sera adoptée. Il n'est pas prévu de prescrire un cadre directeur pour le développement ou pour des activités individuelles, mais tous les participants seront consultés en vue de définir des mesures pouvant être incluses dans le PTBA. En conséquence, il se peut que ces dernières soient mises à l'essai et modifiées, et que le mode de fonctionnement de l'exécution ainsi que la nature du soutien nécessaire soient remaniés dans les plans de travail ultérieurs. Ce type de planification économique participative à l'échelon du village a pour objectif de permettre aux agriculteurs de mieux comprendre leur situation actuelle dans une optique économique, de les tenir au courant des possibilités d'améliorer leur productivité et leur revenu, et de leur donner les moyens de mettre en œuvre seuls des techniques simples et pratiques de gestion et de suivi des entreprises, afin de renforcer leurs capacités d'entrepreneur.

42. **Suivi et évaluation.** Le suivi et l'évaluation de l'impact sur la pauvreté commenceront par l'étude de référence et par les opérations visant à fixer des repères au début du projet. Toutes les enquêtes et études qui seront menées seront conçues de manière à ce que les activités consécutives puissent être conduites moyennant des recherches sur le terrain rapides et peu coûteuses. La collecte de données à cet effet sera limitée aux indicateurs significatifs nécessaires: nutrition et mortalité; avoirs de base; agriculture et travail salarié non agricole; éducation. Les bénéficiaires seront spécifiquement invités à apporter leur concours à toutes ces activités de suivi et évaluation, à les planifier et à y participer, de manière que l'information en retour servant à l'élaboration du PTBA soit fiable et conforme aux réalisations et à l'avancement effectifs du projet sur le terrain. L'évaluation du projet aura lieu lors du bilan à mi-parcours, au cours de la troisième année, une évaluation provisoire de l'impact étant alors effectuée pour comparer les tâches accomplies, les accroissements obtenus et les avantages retirés, aux données de référence et aux objectifs; une autre évaluation sera conduite après la fin du projet, au cours de la septième année, au moment de la préparation du rapport sur l'évaluation terminale de l'impact.



## G. Justification économique

43. **Production, commercialisation et prix.** Les rendements projetés pour les cultures utilisées dans les modèles sont peu élevés. L'accroissement prévu est de 11 à 20% pour le paddy, de 10 à 30% pour le maïs, de 30 à 60% pour les piments forts, de 25 à 30% pour les gros oignons et de 20 à 25% pour le soja. Ces accroissements de rendement seront permanents grâce à un approvisionnement régulier en eau et à l'utilisation de variétés de semences à haut rendement. L'impact du projet sur les cultures prises en considération sera important: les revenus agricoles nets tirés de l'agriculture irriguée par des réservoirs secondaires ou des micro-réservoirs devraient progresser de 20 à 40% - et de 60% pour les cultures utilisant des puits à usage agricole remis en état ou nouvellement construits. Pour la culture pluviale sur les hautes terres associant horticulture et cultures d'exportation, l'accroissement net du revenu agricole est de 35%. Le taux de rentabilité financière pour les investissements relatifs aux réservoirs secondaires et aux micro-réservoirs est estimé à 16%, et celui des puits à usage agricole à 36%. Le taux de rentabilité financière pour la combinaison horticulture/cultures d'exportation sur les hautes terres est de 22%. Ces résultats prouvent que la rentabilité d'un système de production bénéficiant d'un approvisionnement régulier en eau provenant de puits à usage agricole et associant des cultures à haute valeur commerciale est maximale. D'après les projections relatives aux mouvements de trésorerie, les agriculteurs participants seront en mesure de remplir leurs obligations au titre du service de la dette pour les prêts saisonniers proposés au titre du projet.

44. **Avantages et bénéficiaires.** Le groupe cible primaire du projet, estimé à 30 000 familles dont la moitié ont une femme à leur tête, représente 26% du nombre total des ménages et comprend 43% des ménages ruraux de la zone du projet, qui sont les plus pauvres. Ces familles pourront toutes bénéficier dans une certaine mesure des activités du projet, par exemple de l'utilisation de semences et de matériel végétal améliorés, de l'attribution de titres de propriété foncière, de la réduction de l'application de produits chimiques à usage agricole coûteux ou du travail obtenu auprès d'entreprises locales. Une forte proportion des bénéficiaires des interventions dans les domaines de l'emploi, des activités rémunératrices et des agro-industries sera constituée de femmes et de jeunes. Les familles comptant en moyenne quatre membres, les bénéficiaires seront au total 120 000. On estime que 30% du groupe cible primaire, soit 9 000 familles (36 000 personnes), s'engagera entièrement ou dans une large mesure dans les diverses interventions du projet. En outre, 7 000 familles de clients ou appartenant au groupe cible bénéficieront des retombées des activités envisagées (agro-industries, développement des entreprises, activités rémunératrices et formation). Certaines d'entre elles étant également comprises dans les 9 000 familles du groupe cible primaire, on peut estimer ce surcroît de bénéficiaires à 4 000 familles, soit 16 000 personnes.

45. **Analyse économique.** La viabilité économique du projet a été évaluée sur 25 ans, ce qui correspond à la durée de vie utile prévue pour des ouvrages d'irrigation convenablement entretenus. L'augmentation de la production agricole par suite de la remise en état des réservoirs et des puits à usage agricole et de la conservation des sols dans la zone de hautes terres est un avantage important. Le surcroît total de production agricole résultant de ces mesures au stade de plein effet (sixième année) est estimé à 1 539 t de paddy, 782 t de piments séchés, 816 t de maïs, 740 t de gros oignons et 643 t de soja. Parmi les autres avantages quantifiables figurent la valeur ajoutée dérivant des activités rémunératrices hors exploitation, le gain d'efficacité attribuable aux méthodes de traitement, et les retombées des autres activités agro-industrielles, commerciales et industrielles. Le taux de rentabilité économique général est estimé à 16%, ce qui reflète les débouchés pouvant être offerts à l'investissement dans la zone du projet. La sensibilité du taux de rentabilité interne à une diminution des avantages ou à un accroissement des coûts de 10%, ou bien à un retard d'un ou deux ans dans la matérialisation des avantages, est limitée, ce qui prouve la capacité d'adaptation des activités du projet.

## **H. Risques**

46. Dans la mesure où le projet suit une approche relativement nouvelle en matière de développement rural, dictée par la nouvelle ligne d'action du gouvernement, à savoir le Programme régional de promotion économique, il y a inévitablement davantage de risques. Les plus importants sont entre autres les suivants:

- Le système participatif de gestion envisagé sera-t-il efficace? Ceci dépend dans une très large mesure des capacités de ceux qui seront chargés de faciliter le développement des entreprises, mais Sri Lanka compte de nombreux agents de mobilisation qui peuvent être formés pour faire face aux nouveaux besoins.
- Y a-t-il suffisamment d'entrepreneurs ou de sociétés du secteur privé disposés à travailler avec le projet et avec le secteur privé? Le marché de Dambulla suscite l'intérêt du secteur privé et des négociants, et également de grandes sociétés agro-industrielles telle que Nestlé et d'entreprises indiennes. Le district est peut-être le mieux placé pour attirer le secteur privé.
- La technologie disponible permettra-t-elle aux agriculteurs de faire progresser leur productivité de 20% et d'être ainsi en mesure de concurrencer les produits agricoles importés? C'est un objectif raisonnable, à condition que les entreprises de production de semences se développent rapidement et que des pratiques de gestion du sol et des eaux soient adoptées.
- Sera-t-il possible de recruter des fournisseurs de services qualifiés pour entreprendre les diverses activités du projet? Un grand nombre de fournisseurs de services potentiels ont été repérés, mais il se peut qu'ils manquent quelque peu d'expérience pour faire face à certains besoins du secteur. Ils l'acquerront au cours de l'exécution du projet.

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

47. Actuellement, il n'y a pas de grave problème d'environnement dans le district de Matale. Quelques zones de coteaux sont sujettes à l'érosion dans des plantations de théiers abandonnées, et il semblerait qu'il y ait des ruissellements, dont l'intensité augmente lentement, au niveau des bassins versants, ce qui a pour conséquence un assèchement précoce des cours d'eau saisonniers. Cependant, des systèmes d'exploitation agricoles tels que celui des jardins de Kandy et les plantations de thé convenablement gérées, ont un effet bénéfique sur la conservation du sol et des eaux. La principale préoccupation écologique liée au projet concerne l'accroissement envisagé de l'exploitation des ressources en eaux souterraines et éventuellement de l'application de produits chimiques à usage agricole, à mesure que les systèmes de production s'intensifieront. Des taux d'extraction dépassant la capacité naturelle de reconstitution des nappes aquifères pourraient entraîner une exploitation intenable des eaux souterraines et une baisse du niveau de la nappe phréatique. C'est pourquoi un suivi régulier du niveau des eaux souterraines sera prévu dans les activités du projet. Un examen sélectif des répercussions sur l'environnement sera entrepris pour tous les sous-projets et toutes les activités appuyées par le secteur privé qui nécessitent d'utiliser davantage de produits chimiques à usage agricole; les règles de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture concernant les pratiques les plus performantes seront appliquées. Les principaux avantages/répercussions sur le plan écologique seront les suivants: augmentation du niveau des eaux souterraines à proximité et à l'intérieur des périmètres desservis par les réservoirs, du fait de la remise en état de ces derniers; réduction de l'érosion du sol grâce à la promotion de mesures de conservation du sol et des eaux, avec notamment la plantation d'arbres sur une plus grande échelle; régularisation du régime foncier sur une plus grande superficie, ce qui augmentera la probabilité d'investissement de la part des agriculteurs pour entretenir la fertilité des sols et de mise en oeuvre de cultures pluriannuelles.

### **J. Aspects novateurs**

48. Le projet va plus loin que les précédents projets du FIDA menés à Sri Lanka en adoptant une approche évolutive. Cette démarche est indispensable du fait du rôle essentiel que joue le secteur privé et de la nécessité de garder une certaine souplesse pour tenir compte de l'évolution rapide des exigences du marché auxquelles doivent faire face les agriculteurs. Le deuxième aspect novateur concerne le recours à des fournisseurs de services avec lesquels sont passés des contrats à durée déterminée et dont les attributions sont limitées, ce qui permet d'éviter une gestion du sommet vers la base conduite par des organismes publics et de répondre à l'évolution des besoins - par exemple, remise en état des réservoirs au cours de la première année et irrigation au goutte-à-goutte au cours de la sixième année. Le moment venu, les fournisseurs de services constitueront une base en vue de la création d'une société par actions qui permettra d'assurer durablement des services et des facilités de commercialisation. Le troisième aspect novateur concerne le concept de l'évaluation rurale participative économique, qui est un trait essentiel de la conception du projet et de son système connexe de gestion participative. Un quatrième aspect se rapporte au concept de chaînes de production et de commercialisation, que l'on appelle également « percée d'un produit », au titre duquel le projet appuiera tous les maillons de la chaîne et non pas uniquement l'extrémité petit exploitant/production.

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

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

50. La République socialiste démocratique de Sri Lanka est habilitée, en vertu de ses lois, à contracter un emprunt auprès du FIDA.

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

### **QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION**

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

DÉCIDE: Que le Fonds fera à la République socialiste démocratique de Sri Lanka un prêt en diverses monnaies d'un montant équivalant à huit millions trois cent cinquante mille droits de tirage spéciaux (8 350 000 DTS) venant à échéance le 15 août 2038 et avant cette date. Ce prêt sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an et sera régi par toutes autres modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Fawzi H. Al-Sultan

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

(Négociations de prêt conclues le 26 novembre 1998)

1. a) Le Gouvernement de la République socialiste démocratique de Sri Lanka (ci-après dénommé le Gouvernement) mettra à la disposition du Département du crédit rural (DCR) le montant alloué périodiquement au crédit pour le développement des entreprises aux termes d'un accord d'administration acceptable pour le FIDA.

b) Le DCR mettra à la disposition des institutions de crédit participantes (ICP) le prêt subsidiaire aux termes d'accords de prêts subsidiaires acceptables pour le FIDA. Les modalités de rétrocession des fonds du prêt subsidiaire aux ICP prévoiront un taux d'intérêt de quatre pour cent (4%) l'an et une période de remboursement de cinq à sept (5 à 7) ans, y compris un différé d'amortissement d'un (1) an.

c) Le Gouvernement veillera à ce que le DCR mette au besoin une partie des fonds du prêt subsidiaire à la disposition de la Matala Enterprise Limited à titre de contribution au capital, aux termes d'un accord de prêt subsidiaire.

d) le Gouvernement assumera le risque de change aux termes des accords de prêts subsidiaires.

2. Le Gouvernement veillera à ce que le Bureau de gestion du projet (BGP) ouvre puis maintienne, sur son fonds consolidé, un compte du projet dans une banque agréée par le FIDA qu'il réapprovisionnera périodiquement en y déposant les fonds de contrepartie locaux nécessaires que doit débloquer le Gouvernement tels qu'estimés dans le PTBA. Le directeur du projet sera autorisé à gérer le compte du projet.

3. Le Gouvernement veillera à ce que les ICP établissent et maintiennent un fonds renouvelable pour le projet sur lequel seront déposés le principal et les intérêts, nets des dépenses administratives et autres frais, versés au titre des crédits octroyés aux agriculteurs sur les fonds du prêt alloués au crédit pour le développement des entreprises. Les montants disponibles sur ce fonds renouvelable seront utilisés par les ICP pour intensifier les services de crédit destinés aux bénéficiaires en conformité avec le présent accord, au moins jusqu'à la date où le principal, les intérêts et autres commissions relatives au prêt auront été intégralement réglés.

4. Pendant l'exécution du projet, le Gouvernement et le FIDA réviseront à intervalles réguliers les taux d'intérêt à appliquer aux prêts consentis sur les fonds du prêt. Le Gouvernement prendra les mesures conformes à ses politiques qui pourraient s'avérer nécessaires pour harmoniser ces taux d'intérêt avec la politique du FIDA en matière de taux de rétrocession. Dans l'observation des dispositions susmentionnées, le Gouvernement veillera à ce que les ICP réduisent au minimum leurs coûts d'exécution de la composante crédit pour le développement des entreprises, en tant qu'ils affectent leur marge d'écart d'intérêts.



5. Le BGP sera établi par le Gouvernement.

6. Le directeur de projet sera nommé et devra avoir des qualifications et une expérience jugées acceptables par le FIDA. Il sera principalement responsable des questions financières et devra rendre compte de l'avancement et de l'impact du projet au directeur général de la Division régionale du développement; en outre, il répondra au groupe cible en aval de l'efficacité et de l'impact du projet sur la pauvreté. Il fera également rapport sur les questions techniques, la planification des travaux, la budgétisation et l'exécution au Conseil consultatif qui lui apportera une aide à la gestion pour assurer la coopération efficace de tous les organismes compétents. Les membres de l'équipe de direction du projet seront recrutés selon des procédures convenues entre le Gouvernement et le FIDA et auront une solide expérience du secteur public et privé.

7. Le directeur du projet sera chargé d'assurer la liaison avec les comités et bureaux de planification pertinents à l'échelon de la province, du district et de la division. Les organismes de développement et de planification à tous les niveaux seront consultés dans le contexte du processus de prise de participation et de sélection des sous-projets ainsi qu'en ce qui concerne la cohérence et l'impact du développement. L'équipe de direction du projet tiendra des réunions d'examen de la gestion et de l'avancement à une fréquence au moins bimensuelle et adoptera pour les contrats de service une approche de la performance à orientation commerciale. Seront invités à ces réunions les partenaires clés qui jouent un rôle dans le PTBA du moment.

8. Le Conseil consultatif sera la première source de conseils et d'appui à la direction. La large place faite dans sa composition au secteur privé est destinée à encourager l'orientation commerciale du projet et à faciliter l'intégration de ses membres au conseil de la Matala Enterprise Limited lors de la constitution de ladite société.

9. Le Conseil consultatif, qui se réunira tous les trimestres, sera composé de neuf membres: trois du secteur public, un d'une ONG et quatre du secteur privé local et national, plus le secrétaire de district en qualité de président. Le Conseil consultatif sera constitué de manière à pouvoir se transformer en conseil d'administration de la Matala Enterprise Limited le moment venu.

10. La présence sur le terrain et la capacité opérationnelle du projet seront centrées sur les fournisseurs de services chargés de lancer et superviser l'établissement du dispositif prévu pour l'élaboration de propositions de sous-projets et la fourniture de toutes prestations d'experts nécessaires à leur mise en oeuvre fructueuse. Les activités de ces principaux fournisseurs de service seront placées sous la supervision de l'équipe de direction du projet, dont les membres se répartiront les tâches en fonction de leur spécialité, mais les fournisseurs de services seront tenus, par contrat, de nommer un administrateur compétent qui aura une solide expérience de l'administration et de la gestion du développement rural et des entreprises, ainsi qu'une bonne connaissance des aspects techniques, socio-économiques et des questions relatives au développement des entreprises dans la région du projet et d'autres domaines pertinents.

11. Les contrats subsidiaires relatifs à des prestations particulières peuvent être confiés par le Gouvernement aux principaux fournisseurs de service ou être mis en adjudication, selon la décision de l'équipe de direction du projet, dont il est du ressort exclusif: i) d'établir la liste restreinte des fournisseurs de services admis à soumissionner; ii) de définir les modalités et conditions des contrats; et iii) d'accorder une aide spéciale sur les fonds discrétionnaires aux sous-traitants potentiels ayant des ressources et des moyens limités, afin d'encourager la concurrence et d'optimiser l'efficacité du projet.

ANNEXE



12. Il sera nécessaire d'établir des contrats ou accords importants pour le démarrage, puis la gestion du système et des mécanismes d'évaluation des propositions et d'octroi d'aide intéressant les activités de développement de l'agriculture, des agro-industries et des entreprises en général. Les contrats impliqueront la mise à disposition de personnel, de moyens et de ressources pour assurer la planification des entreprises, les études de faisabilité et les services de conseils en gestion; repérer et élargir les possibilités de production, de commercialisation et d'application de technologies, et établir des liens entre producteurs primaires et entreprises privées de transformation et de commercialisation pour leur optimisation; effectuer des recherches sur les marchés et la commercialisation dans l'optique du développement de partenariats commerciaux; faciliter la fourniture d'autres prestations techniques spécialisées, financières ou juridiques; établir des contacts avec des intermédiaires entre particuliers, groupements et sociétés et avec des sources de financement; mettre en place et veiller au fonctionnement de systèmes de comptes rendus entre groupes cibles, clients et direction afin d'assurer efficacement le suivi, l'évaluation et la réorientation des activités du projet.

13. Les dispositions stipulées dans les contrats ou les mémorandums d'accord, à la satisfaction du FIDA, portant sur toutes les fournitures de services ou les contributions aux investissements auront pour effet: d'encourager l'esprit de partenariat et de coopération du projet; de favoriser le développement des capacités et le renforcement des organismes concernés - particulièrement à la base; et d'assurer la conformité avec des normes juridiques et des critères de gestion des ressources humaines qui reflètent les attributions du FIDA. Les modalités et conditions prévoient de récompenser les bonnes performances des fournisseurs de services et de pénaliser les manquements, les retards et les résultats insuffisants sous forme de retenues sur le paiement final, voire même au besoin d'annulation de participation future.

14. Une fois les contrats passés avec les premiers fournisseurs de services essentiels, le BGP établira la méthodologie proposée pour la création d'une société privée à responsabilité limitée, dite la Matale Enterprise Limited, destinée à subsumer en partie ou totalement les fournisseurs de services, les fonctions du BGP et les fonctions du Conseil consultatif, afin de devenir le pivot du développement des entreprises dans le district de Matale et, le cas échéant, dans d'autres parties de Sri Lanka. Les statuts de la société, approuvés par le FIDA, seront formulés de manière à en faire une entreprise normale à but lucratif, ayant une visée sociale de lutte contre la pauvreté et fonctionnant sur une base viable de recouvrement des coûts.

15. En ce qui concerne les fonds de crédit affectés à la composante crédit pour le développement des entreprises, le DCR sera chargé de la supervision et du suivi global par le biais de son bureau régional à Matale, en collaboration avec le responsable du crédit rural du BGP. Le DCR effectuera les décaissements en partie sur la base des plans trimestriels prospectifs des ICP et en partie au vu des demandes de crédit soumises pour des plans approuvés relatifs aux sous-projets intéressant l'agriculture, les agro-industries et les entreprises. Les systèmes de supervision, de suivi et d'évaluation des opérations de crédit, de la mobilisation de l'épargne et de la diffusion des informations de gestion connexes seront fondés sur les données d'expérience du Projet de crédit pour les petits exploitants et les paysans sans terre (prêt N° 219-SR) à Sri Lanka, adapté pour prendre en compte le caractère commercial des investissements et des institutions de financement. Un manuel de crédit, ayant l'agrément du FIDA et donnant des directives pour le fonctionnement et l'appui d'un mécanisme de crédit, particulièrement à l'intention des participants des groupes cibles, sera élaboré avant le démarrage.

## ANNEXE

16. Le Gouvernement fera en sorte que le BGP établisse un fonds discrétionnaire au titre du projet comprenant les éléments suivants:

- a) un don ou un fonds de remboursement différé, axé sur le développement des exploitations et des agro-industries, avec un plafonnement des contributions à 75% du coût des interventions d'appui à l'infrastructure et 50% des interventions agricoles/commerciales;
- b) un don/fonds de contribution au capital pour le développement des entreprises et les activités de commercialisation créatrices de revenus, plafonné à 80% du capital ou 40% du coût total de l'investissement concerné, l'élément le plus bas étant retenu; et
- c) un fonds d'équité entre les sexes, pour l'éducation des femmes et des jeunes du groupe cible et les services consultatifs.

17. Le Gouvernement soumettra au FIDA, pour examen et observations, le projet de PTBA, établi à partir des programmes de travail et budgets préparés par chacun des organismes d'exécution du projet, au plus tard deux mois avant le début de chaque exercice financier du Gouvernement. Le Gouvernement examinera les observations du FIDA sur ledit PTBA avant sa mise en forme définitive.

18. Le Gouvernement veillera à ce que la planification économique, l'exécution et le suivi à caractère participatif soit une constante de l'approche-processus adoptée. Le projet n'établira pas de schéma détaillé pour les activités de développement ou pour les activités individuelles, mais consultera tous les participants afin de déterminer les actions qui peuvent être incluses dans le PTBA et de ce fait testées et modifiées tout comme le *modus operandi* de l'exécution et la nature de l'appui nécessaire dans les plans de travail ultérieurs. Ce processus permettra d'offrir une gamme d'investissements et de services potentiels d'intérêt pour le secteur privé et les agriculteurs au moyen d'évaluations participatives de l'économie rurale et d'un suivi participatif de la gestion permettant de mettre en évidence les besoins et les options les mieux aptes à déboucher sur des investissements profitables. L'organisation et la gestion du projet assureront que la direction et le personnel d'encadrement disposent de l'indépendance, de la souplesse et de l'autorité nécessaires pour amender le PTBA de manière acceptable pour le FIDA à mesure que se présentent de nouvelles opportunités.

19. L'équipe de direction du projet élaborera et veillera à l'adoption de systèmes et procédures applicables aux partenariats avec les bénéficiaires, les entreprises, à l'association d'agriculteurs, à la consultation et au suivi des fournisseurs de services, ainsi qu'aux rapports d'avancement et aux futurs plans à incorporer aux PTBA. L'équipe et le responsable du suivi de la situation de la pauvreté établira des arrangements similaires pour la recherche d'informations sur l'avancement des activités du projet, en mettant tout particulièrement l'accent sur les avantages obtenus par le groupe cible principal, et pour les évaluations d'impact et les examens périodiques. Ces activités seront sous-traitées à des spécialistes compétents, y compris à des experts et des établissements universitaires.

20. La partie essentielle du suivi et de l'évaluation consistera à effectuer un bilan approfondi, continu et rigoureux du revenu des ménages, de la sécurité alimentaire, du bien-être et de la promotion des plus défavorisés. Toutes les enquêtes et études à réaliser seront conçues de manière à pouvoir assurer le suivi au moyen d'investigations de terrain rapides et peu coûteuses, intéressant un sous-échantillon ou une cohorte pendant toute la durée du projet. Les bénéficiaires joueront un rôle actif dans tous ces exercices conduits à l'échelon de la base; ils seront en particulier invités à contribuer à la planification et à participer aux enquêtes de suivi et d'évaluation de manière à ce que les informations qui servent



ANNEXE

directement à la prise de décisions et à la formulation du PTBA soient fiables et reflètent les résultats effectifs du projet sur le terrain. Un atelier d'évaluation à l'intention des bénéficiaires sera organisé chaque année en conjonction avec la mise au point définitive du PTBA de l'année suivante.

21. Le Gouvernement s'assurera qu'une attention particulière et concrète soit accordée à la situation juridique et sociale des femmes ainsi qu'à l'appui éventuellement nécessaire dans tous les processus et procédures relevant du projet.

22. Le Gouvernement fera en sorte que les activités d'irrigation au titre de la composante gestion du sol et des eaux soient menées dans un esprit d'entreprise et ne soient mises en oeuvre que si la demande des agriculteurs de la zone du projet s'inscrit dans le contexte d'objectifs spécifiques à visée commerciale par le biais de partenariats.

23. Il ne sera effectué aucun retrait en ce qui concerne les paiements relatifs à des dépenses afférentes au crédit pour le développement des entreprises avant que:

- a) l'accord d'administration n'ait été conclu entre le Gouvernement et le DCR, avec l'agrément du FIDA; et
- b) les accords de prêt subsidiaires avec les ICP pertinentes n'aient été conclus avec l'agrément du FIDA.

24. La prise d'effet de l'accord de prêt est subordonnée à la condition additionnelle suivante:

le Gouvernement a nommé le directeur de projet dont les qualifications et l'expérience sont acceptables pour le FIDA.



## COUNTRY DATA

## SRI LANKA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 1995 1/</b>	<b>65</b>	<b>GNP per capita (USD) 1996 2/</b>	<b>740</b>
<b>Total population (million) 1996 1/</b>	<b>18</b>	<b>Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-96 2/</b>	<b>3.4</b>
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 1996 1/</b>	<b>280</b>	<b>Average annual rate of inflation, 1990-96 2/</b>	<b>10.4</b>
<b>Local currency</b>	<b>Sri Lankan Rupee</b>	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	<b>LKR 66.0</b>
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1980-96 1/	1.4	GDP (USD million) 1996 1/	13 912
Crude birth rate (per thousand people) 1996 1/	19	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1980-90	4.2
Crude death rate (per thousand people) 1996 1/	6	1990-96	4.8
Infant mortality rate (per thousand live births) 1996 1/	15	Sectoral distribution of GDP, 1996 1/	
Life expectancy at birth (years) 1996 1/	73	% agriculture	22.4
Number of rural poor (million) 1/	5	% industry	25.1
Poor as % of total rural population 1/	38.1	% manufacturing	16.0
Total labour force (million) 1996 1/	8	% services	52.4
Female labour force as % of total, 1996 1/	35.5	Consumption, 1996 1/	
<b>Education</b>		General government consumption (as % of GDP)	10.4
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1995 1/	113.0	Private consumption (as % of GDP)	72.8
Adult literacy rate (% of total population) 1994 3/	90.1	Gross domestic savings (as % of GDP)	16.8
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita, 1992 3/	2 275	Merchandise exports, 1996 1/	4 097
Index of daily calorie supply per capita (industrial countries=100) 1992 3/	73	Merchandise imports, 1996 1/	5 028
Prevalence of child malnutrition (% of children under 5) 1990-96 1/	37.6	Balance of merchandise trade	- 931
<b>Health</b>		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-95 1/	1.9	before official transfers, 1996 1/	-1 416
Physicians (per thousand people) 1994 1/	0.1	after official transfers, 1996 1/	- 653
Access to safe water (% of population) 1990-96 3/	57	Foreign direct investment, 1996 1/	120
Access to health service (% of population) 1990-95 3/	n.a.	<b>Government Finance</b>	
Access to sanitation (% of population) 1990-96 3/	63	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1995 1/	-8.3
<b>Agriculture and Food</b>		Total expenditure (% of GDP) 1995 1/	29.3
Food imports as percentage of total merchandise imports 1996 1/	15.9	Total external debt (USD million) 1996 1/	7 995
Fertiliser consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1994-96 1/	2 270	Total external debt (as % of GNP) 1996 1/	41
Food production index (1989-91=100) 1994-96 1/	108	Total debt service (% of exports of goods and services) 1996 1/	7.3
<b>Land Use</b>		Nominal lending rate of banks, 1996 1/	16.3
Agricultural land as % of total land area, 1994 4/	35.9	Nominal deposit rate of banks, 1996 1/	16.0
Forest area (km <sup>2</sup> thousand) 1995 1/	18		
Forest area as % of total land area, 1995 1/	27.8		
Irrigated land as % of cropland, 1994-96 1/	29.2		

n.a. not available.

Figures in italics indicate data that are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Report*, 1998

2/ World Bank, *Atlas*, 1998

3/ UNDP, *Human Development Report*, 1997

4/ World Bank, *The World Development Indicators CD-ROM*, 1998



## PREVIOUS IFAD LOANS TO SRI LANKA

Project Name	Initiating Institution	Co-operating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as percentage of approved amount)
Kirindi Oya Irrigation and Settlement	AsDB	AsDB	HC	12 Apr 78	03 Jul 78	30 Jun 86	L - I - 1 - SRI	USD	12 000 000	100%
Kirindi Oya Irrigation and Settlement	AsDB	AsDB	HC	12 Apr 78	03 Jul 78	30 Jun 86	L - I - 109 - SR	SDR	5 500 000	63.9%
Anuradhapura Dry Zone Agriculture	AsDB	AsDB	HC	05 Dec 80	29 Jun 81	30 Jun 89	L - I - 58 - SR	SDR	11 350 000	33.0%
Coconut Development	AsDB	AsDB	HC	17 Dec 81	13 Oct 82	30 Jun 88	L - I - 85 - SR	SDR	7 100 000	43.2%
Badulla Rural Development	IFAD	World Bank IBRD	HC	09 Dec 82	18 Jul 83	30 Nov 93	L - I - 111 - SR	SDR	12 950 000	81.2%
Kegalle Rural Development	IFAD	World Bank IBRD	HC	05 Dec 85	08 Jul 86	30 Jun 96	L - I - 179 - SR	SDR	7 500 000	83.1%
Small Farmers and Landless Credit	IFAD	UNOPS	HC	26 Apr 88	28 Mar 89	31 Dec 97	L - I - 219 - SR	SDR	4 850 000	86.1%
Second Badulla Integrated Rural Development	IFAD	UNOPS	HC	04 Apr 91	12 Aug 92	31 Dec 99	L - I - 283 - SR	SDR	9 900 000	34.1%
North-western Province Dry Zone Participatory Development	IFAD	AsDB	HC	09 Sep 92	22 Feb 93	30 Jun 01	L - I - 309 - SR	SDR	6 150 000	38.9%
North-Central Province Participatory Rural Development	IFAD	UNOPS	HC	13 Sep 95	09 Jan 96	31 Dec 03	L - I - 384 - LK	SDR	5 450 000	20.2%

## LOGICAL FRAMEWORK

Project Description	Overall Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Goal:</b> To raise the incomes of 9 000 households, or 36 000 people, in Matale District - at least 30% of the target group - above the poverty line on a sustainable basis</p>	<p>Per capita income in relation to the poverty line</p> <p>Families graduating from the refined Samurdhi roster</p>	<p>District statistics and tax records</p> <p>Project M&amp;E case studies of impact</p> <p>Samurdhi returns</p>	<p>Private/public sector and beneficiary cooperation materializes in use of resources and business growth</p> <p>Commercial initiatives not undercut by Government subsidies/interference</p>
<p><b>Project objectives:</b> An increased level of profitable economic activity in the district, with benefits to another 7 000 households</p> <p>Improved employment levels of young men and women</p>	<p>Output/throughput volume and value increases for produce/goods/services</p> <p>Registered job seeker numbers fall each year from PY2 onwards</p> <p>Number of youth, women finding wage or micro-enterprise self-employment</p>	<p>Farm, market, trade association and chamber records, project studies</p> <p>Unemployment statistics and employment information centre (EIC)/project M&amp;E reports</p> <p>Business partnership and service provider/training centre records</p>	<p>Sri Lankan economy withstands low-cost Indian imports under the South Asia Preferential Trade Area</p> <p>No other internal or external shocks to the economy</p> <p>Appropriately trained people find vacancies and business opportunities</p>
<p><b>Summary of strategy:</b> Foster <b>partnership</b> with beneficiaries, line agencies, District administration, private sector and NGOs to assemble implementation capability</p> <p>Create strong, tight, autonomous <b>project and company management</b></p> <p>Adopt participatory, demand-driven <b>process approach</b> and replicate past IFAD/other success with competitive performance-based service provision</p>	<p>Long-term measures of output and sales of District produce and products of all kinds, underpinned by a dynamic, commercial ethos</p> <p>Cost-effective target achievement by a viable development agency/company</p> <p>Spread of uptake of interventions, growth of household food security, income and welfare status and sound competitive institutional capability</p>	<p>Initial baseline and other business partnership/ enterprise feasibility and follow-up studies; statistics of output, sales ex-farms and markets</p> <p>Project annual reports and accounts and, later, company results</p> <p>Periodic socio-economic surveys and reviews; beneficiary household and enterprise sample case studies; NGO/service provider reports/accounts</p>	<p>Political and economic stability; more effective decentralization, devolution; and continued market liberalization</p> <p>Acceptance and support of service engagement/commercial principles</p> <p>Co-operation in information sharing and mutual support of plans and operations among donors and with line agencies and Districts/Divisions</p>
<p><b>Outputs: agricultural commercial development</b> New seed companies and existing planting material nurseries importing, producing, demonstrating, supplying correct inputs for production/profit</p> <p>Government seeds quality/regulatory capability enhanced</p>	<p>Four-to-five new seed companies trading and several nurseries expanded</p> <p>3 550 farming households with increased productivity and quality of produce</p> <p>Speed and efficiency of certification up to commercial standards</p>	<p><b>As above, plus:</b> Project/Matale Enterprise Limited records</p> <p>Service provider, business partners and farmer association records</p> <p>Seed certification unit and company plans and reports</p>	<p>Investor interest/commitment; contract supply arranged</p> <p>Adaptive trials find appropriate packages acceptable to farmers</p> <p>New Seeds Act in place; Ministry, management/ staff compliance</p>





INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

APPENDIX III

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Land and water supply provision and management improved for subprojects for business partnerships</p> <p>Land regularization/tiling process speeded up</p>	<p>32 micro/ 28 minor schemes, 20 tanks and 40 anicuts; 400 agrowells renovated/constructed; 450 ha upland improvement benefiting 450 households</p> <p>2 700 titles issued, mainly to project households, over three years of assistance</p>	<p>Service provider/contractor records</p> <p>Ministry of Agriculture/Department of Agrarian Services Statistics; farmer group reports and M&amp;E case studies</p> <p>Provincial Land Department and Surveyor General progress reports</p>	<p>Farmer commitment and responsible attitude to operation and maintenance secured</p> <p>Exploitative land use restricted; water use management adopted/imposed</p> <p>Wholehearted cooperation by agencies</p>
<p>Agricultural/agribusiness enterprises established/strengthened by farmer/private sector linkages</p> <p>Systems, technologies and marketing initiatives tested/developed; effective, commercial enterprise extension available</p> <p>Market infrastructure expanded and improved</p>	<p>Business/project planning and support services operating; 500 farm households in farmer companies engaged in sole or joint venture production-marketing businesses</p> <p>Post-harvest losses reduced to &lt; 15%; farm inputs rationalized; cropping on 2 000 ha with yield increases of 2.5% p.a; livestock/fisheries production systems improved, commercialized</p> <p>Dambulla market modernized and expanded; other markets improved</p>	<p><b>As above, plus:</b> PMO/Matale Enterprise records from business promoters and associations</p> <p>Reports from farmer associations and line agency statistics; M&amp;E reports</p> <p>Contractor reports and market records</p>	<p>Enterprise benefits equably shared</p> <p>Improved methods and systems have farmer/trader support and customer demand</p> <p>Co-operation of traders, financiers and authorities come through as expected</p>
<p><b>Outputs: enterprise development and employment</b></p> <p>Micro/small enterprises (MSEs) assisted to overcome competence constraints in design, process and marketing with help of larger concerns</p> <p>Establishment of new chambers of commerce/industry</p>	<p>100 MSE/larger company linkages</p> <p>Advisory services to 200 MSEs operational and 10 product/sector studies done</p> <p>1 000 jobs created and 2 500 stabilized</p>	<p><b>As some of above, plus:</b> Project/Matale Enterprise Limited records</p> <p>Service provider, business partners and business promoter records</p> <p>District and EIC statistics and Chamber minutes</p>	<p>Private sector, large company commitment</p> <p>Viable business ideas/plans emerge and are proved/approved</p> <p>Local private sector enthusiasm</p>
<p>Income-generating activities for rural women, youth and artisans, services and businesses with emphasis on non-traditional and niche pursuits</p> <p>Requisite expert assistance by service provider and resource person inputs</p> <p>Economic participatory rural appraisals used for identification</p>	<p>1 500 people, mostly women, with entrepreneurial orientation and 1 000 with skills training; 500 credits per year facilitated for business start-up</p> <p>60 technology/market innovations; and 1 500 self-employed businesses given improved marketing capacity</p> <p>Contacts made and meetings held in all 545 Grama Niladhari (GN) divisions</p>	<p>Training centre records and follow-up studies; individual business accounts</p> <p>Participatory credit institution (PCI)/intermediate credit institution (ICI) lending and M&amp;E records</p> <p>Service Provider and consultant contract reports</p> <p>Divisional and planning unit records</p>	<p>Co-operation of institutions concerned</p> <p>Viable investments emerge</p> <p>Business development prospects realised</p> <p>Target group/beneficiary interest and conviction</p>
<p>Vocational training for enterprise expansion and employment made more focused and upgraded</p> <p>Selected training centres supported with methods, curricula development, equipment, and material</p>	<p>2 000 youth, women and men trained and 80% of them in employment</p> <p>500 owners/workers in MSEs with upgraded skills/business knowledge</p>	<p>Training centre, EIC and business records</p> <p>Enterprise accounts, reports; lender records</p>	<p>Institutional commitment and adequate staff performance</p> <p>Centre operator cooperation; private sector and beneficiary support</p>



Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Outputs: rural financing and grants</b> Viable and accessible credit facilities available to target group and clients through banks, NGOs and informal credit agencies</p> <p>Mobilization and continued support to credit groups &amp; administrative support to PCIs and ICIs</p>	<p>Loans for 12 tank/anicut schemes, 140 agrowells and 1 000 farming improvements per year, with satisfactory repayment performance</p> <p>1 000 agribusinesses and 200 general enterprises funded per year</p>	<p><b>As some of above, plus:</b> RCD and ICI/PCI records; project M&amp;E case studies/reports</p> <p>As above</p>	<p>Feasible/bankable schemes and propositions emerge that require credit</p>
<p>Discretionary funds (for grant deferred repayment or equity assistance) for preparation and realization of farm, agribusiness and general enterprise investments and social/gender equity causes</p>	<p>Up to 2 000 applications per year approved and actioned for concessionary funding</p> <p>Orientation, education and training of women and the disadvantaged for commercial and civil involvement</p>	<p>Executive group proceedings/reports project and service provider M&amp;E returns</p> <p>Feedback from community NGOs</p>	<p>Participatory planning/consultation system is effective and worthy cases presented</p> <p>Women and young people take part in the economic participatory rural appraisals</p>
<p><b>Outputs: project and company management</b> Responsive, cost-effective and timely delivery of project services</p> <p>Participatory AWP/B process operational at field and district level</p>	<p>PMO and PAB - and later, Matale Enterprise Limited - operational Service providers engaged</p> <p>AWP/Bs produced, kept flexible</p> <p>Progress of subprojects on schedule</p>	<p>Project records, reports, PAB minutes Company forecasts, accounts, reports Contract/procurement documents</p> <p>AWP/Bs, revisions and future plans</p> <p>Business promoter/PMO records</p>	<p>Commitment by IFAD, Government and district development authority to Project principles</p> <p>Participatory planning working</p>
<p>Efficient management achieving project targets</p>	<p>Project strategy/policy agreed</p> <p>Orderly, timely completion of planning, services and works</p>	<p>PAB minutes</p> <p>Contract documents and progress reports</p>	<p>Top-level Government input</p>
<p><b>Activities</b> PMO staffed and operational; PAB appointed/selected</p> <p>Procurement procedure set up and contracting of core service providers</p> <p>Promotional/marketing campaigns and mobilization mounted</p> <p>Field-level economic participatory rural appraisal and follow-on AWP/B consultation processes organized and operating</p> <p>Establish business advisory service, marketing support and M&amp;E activities</p> <p>Credit available for agricultural production, processing and marketing and enterprise development</p> <p>Establish and make discretionary fund operational</p>	<p><b>Inputs</b> Office rented and eight senior staff recruited; vehicles and support staff provided</p> <p>Project director, contract/ procurement director execute contracts</p> <p>Director and business promoters and public relations consultant extant</p> <p>Beneficiary group/enterprise plans prepared with assistance of business promoter/community mobilization officers (GIN, Samurthi, NGO)</p> <p>Subsequent appraisals and workshops and case studies by PMO/M&amp;E</p> <p>Service Providers contracted; training, studies, baseline/benchmark surveys and support underway</p> <p>Financial institutions commissioned; credit line USD 2.8 million to draw down; systems in place for group support</p> <p>USD 1.4 million available as grant, deferred repayment or equity capital includes gender fund of USD 102000</p>	<p>Quarterly reports</p> <p>RDD monitoring of progress</p> <p>Quarterly reports of PMO</p> <p>Campaign, media documentation, reports</p> <p>PMO/BP and M&amp;E records</p> <p>M&amp;E reports, workshop proceedings</p> <p>Service provider reports</p> <p>PMO monitoring</p> <p>Reports of Service Providers</p> <p>Banks and ICI records</p> <p>Participatory monitoring</p> <p>M&amp;E reports</p>	<p>Service provision satisfactory</p> <p>Qualified staff recruited</p> <p>Sufficient funds allocated</p> <p>Volition and conviction on part of target group and clients</p> <p>Business clients forthcoming with queries, problems</p> <p>Scheme remains competitive and not undercut by Government/subsidy</p> <p>Enterprises can access loans quickly to support commercial initiatives</p>



## COSTS AND FINANCING

	IFAD		BENEFICIARIES PRIVATE SECTOR				WFP		GTZ		GOVERNMENT		Total		For. Exch.	Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
<b>I. Investment Costs</b>																	
A. Civil works	775.04	44.2	199.27	11.4	398.31	22.7	244.63	13.9	-	-	136.81	7.8	1,754.06	12.1	110.62	1,506.63	136.81
B. Vehicles	73.69	35.4	-	-	-	-	-	-	-	-	134.23	64.6	207.92	1.4	73.69	-0.00	134.23
C. Equipment	83.27	67.4	-	-	-	-	-	-	-	-	40.26	32.6	123.52	0.9	59.99	23.28	40.26
D. Training	962.08	63.5	-	-	-	-	-	-	130.87	8.6	421.00	27.8	1,513.95	10.5	153.14	1,360.81	-
E. Operational & technical support	1,693.87	91.8	-	-	-	-	-	-	148.38	8.0	3.02	0.2	1,845.27	12.8	245.16	1,597.09	3.02
F. Rural finance	2,794.89	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,794.89	19.3	2,794.89	-	-
G. Service provider contracts	2,610.79	90.0	-	-	-	-	-	-	291.63	10.0	-0.00	-0.0	2,902.42	20.1	-	2,902.42	-
I. Grant fund	1,389.13	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,389.13	9.6	1,389.13	-	-
<b>Total Investment Costs</b>	<b>10,382.76</b>	<b>82.9</b>	<b>199.27</b>	<b>1.6</b>	<b>398.31</b>	<b>3.2</b>	<b>244.63</b>	<b>2.0</b>	<b>570.88</b>	<b>4.6</b>	<b>735.30</b>	<b>5.9</b>	<b>12,531.15</b>	<b>86.6</b>	<b>4,826.62</b>	<b>7,390.23</b>	<b>314.31</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>																	
A. Salaries and allowances	739.89	59.3	-	-	-	-	-	-	-	-	508.39	40.7	1,248.28	8.6	-	1,248.28	-
B. O&M office supplies	304.18	80.0	-	-	-	-	-	-	-	-	76.05	20.0	380.23	2.6	172.95	131.23	76.05
C. Miscellaneous	279.98	90.0	-	-	-	-	-	-	-	-	31.11	10.0	311.09	2.1	-	311.09	-
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>1,324.05</b>	<b>68.3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>615.55</b>	<b>31.7</b>	<b>1,939.59</b>	<b>13.4</b>	<b>172.95</b>	<b>1,690.60</b>	<b>76.05</b>
<b>Total Disbursement</b>	<b>11,706.81</b>	<b>80.9</b>	<b>199.27</b>	<b>1.4</b>	<b>398.31</b>	<b>2.8</b>	<b>244.63</b>	<b>1.7</b>	<b>570.88</b>	<b>3.9</b>	<b>1,350.85</b>	<b>9.3</b>	<b>14,470.74</b>	<b>100.0</b>	<b>4,999.57</b>	<b>9,080.82</b>	<b>390.35</b>

**EXPENDITURE ACCOUNTS BY COMPONENTS**  
(USD '000)

	Agricultural Commercial Development	Enterprise Development and Employment	Rural Financing and Grant Funds	Project and Company Management	Total
<b>I. Investment Costs</b>					
A. Civil works	1 754.06	-	-	-	1 754.06
B. Vehicles	41.10	-	-	166.82	207.92
C. Equipment	49.36	-	-	74.17	123.52
D. Training	903.79	556.64	-	53.52	1 513.95
E. Operational and technical support	455.49	515.30	-	874.47	1 845.27
F. Rural finance	-	-	2 794.89	-	2 794.89
G. Service provider contracts	1 285.56	1 347.54	218.24	51.07	2 902.42
I. Grant fund	-	-	1 389.13	-	1 389.13
<b>Total Investment Costs</b>	<b>4 489.36</b>	<b>2 419.49</b>	<b>4 402.25</b>	<b>1 220.04</b>	<b>12 531.15</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>					
A. Salaries and allowances	51.40	-	-	1 196.88	1 248.28
B. O&m office supplies	29.37	-	-	350.86	380.23
C. Miscellaneous	-	123.10	-	187.99	311.09
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>80.76</b>	<b>123.10</b>	<b>-</b>	<b>1 735.73</b>	<b>1 939.59</b>
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>4 570.12</b>	<b>2 542.59</b>	<b>4 402.25</b>	<b>2 955.77</b>	<b>14 470.74</b>





## ORGANIZATION AND MANAGEMENT

1. **Management functions.** The organization and operations structure and systems are shown in the diagrams in Figures 1 and 2. At the outset, the PMO will direct the four main categories of project activity, as illustrated in the diagrams, namely:

- facilitation of acquisition-preparation and appraisal through a single, streamlined conduit of development concepts and proposals from beneficiaries, communities, NGOs, community beneficiary organizations (CBOs), line agencies and the private sector; these will then be combined in the AWP/B, with the necessary flexibility built in;
- the contracting function - to mobilize service providers from the pool of expertise and assistance available in line agencies, NGOs and the private sector to support the establishment of subprojects;
- a liaison channel for consultation and dialogue between project management and provincial, district and divisional bodies and communities and beneficiaries so as to monitor the poverty-alleviation impact; and
- oversight and support of the credit funds flow from the RCD of the Central Bank into the project and, through the credit procedures of PCIs, to participants. The latter process will follow standard Government/Central Bank procedures, as amplified in Figure 3.

2. The organization and management structure is designed to ensure that the project directorate has the independence, flexibility and jurisdiction to amend the plan of action in response to opportunities as they arise. The project director will be primarily accountable for financial matters and answerable for project progress and impact upwards to the director general of the RDD of MPIPA; and, downwards to the target group, for project effectiveness and poverty impact. He/she will also report on technical, work planning and budgeting, and implementation issues to the PAB - and have the management support of PAB in ensuring top-level cooperation from line agencies. The management cadre below the project director will comprise a further three director-level appointments and eight advisory and field-level appointments. The structure embodies channels for consultation and dialogue between management and beneficiaries, both through formal liaison and directly with the business promotion and M&E field staff. In this way, the project will ensure that it listens to the views, aspirations and criticisms of the beneficiaries and reports these back to PMO and PAB for inclusion in subsequent AWP/Bs so that it is clear where responsibility and accountability rest.

3. **Staffing pattern.** The staffing pattern is given in the project organigram in Figure 3. The members of the project executive group will be recruited directly and competitively by the project and will have sound private-sector – as well as, preferably, some public service – experience. For Government financial regulatory reasons, it is desirable that the project director be found among senior personnel from the public service. Appointment of the project director will be subject to IFAD confirmation. The reporting and consultation/liaison relationships of the various members of the PMO cadre are illustrated in Figure 3.

4. The project director will be responsible for liaison with the relevant provincial, district and divisional development committees and planning offices. The development and planning bodies at all levels will be consulted in the subproject acquisition and selection process and in matters of development consistency and impact. The project executive group will hold management and progress review meetings at least bi-monthly and, for service contracts, adopt a commercially-oriented approach to performance.



5. The PAB will be the primary source of guidance and back-up to management. Its private sector-oriented composition is designed to encourage the commercial stance of the project and to enable the absorption of PAB into the board of Matale Enterprise Limited, once the company has been formed.
6. The PAB, which will meet quarterly, will comprise nine members: three from the public sector, one from the NGO and four from the local and national private sector, plus the district secretary as chairman. Membership of PAB will be constituted in a manner that will facilitate transformation to the executive board of Matale Enterprise Limited in due course.
7. **Field operations of service providers.** The field presence and operational capability of the project will be centred on the core service providers selected to initiate and oversee the establishment of the capacity to generate subproject proposals and provide all the expert inputs required to bring them to fruition. The activities of these major service providers will be under the control of the project executive group - relevant members of the group being assigned to relevant activities - but the service-providing organization will be obliged as part of the contract to appoint a competent manager. The latter will need to have significant experience of rural and enterprise development, management and administration, and a background in the relevant technical, socio-economic and business development aspects of the area and subject matter concerned.
8. Subsidiary contracts for specific inputs may be entrusted to core service providers or tendered at the discretion of the project executive group. The latter will have sole jurisdiction to nominate the shortlist of prequalified service providers to be invited to tender; to specify contract conditions and terms; and to allow for special assistance from discretionary funds to potential contractors of limited resources and means in order to encourage competition and optimize project effectiveness.
9. All staff – of the project, of the management of service providers and of subcontractors - will be accorded authority and accountability appropriate to their functions. All – and in particular, service provider managers – will be expected to meet explicit targets for catalysing, fostering and bringing to fruition a flow of propositions and subprojects for assistance. Final payments for contracts and incentive schemes will be retained against assessment of performance under terms that will be negotiated by the executive group for each contract, and under overall PAB guidelines.
10. **Management and service contracting.** The majority of the services required to prepare activities and undertake project actions will be acquired on a contract basis from the various sources described above, through a commercial or quasi-commercial tender system drawn up by the contracts/procurement director. Most of the investment and subproject execution will be handled by the private sector and the target group, with credit and some grant or equity assistance from the project.
11. The terms of contracts or memoranda of agreement covering all service provision or investment inputs will encourage the project philosophy of partnership and cooperation; allow for capacity-building and strengthening of the agencies - particularly the grass-roots organizations - concerned; and require conformity with legal and human resource management norms reflecting the IFAD remit. Terms and conditions will be remunerative to service providers for effective performance, but will penalize failure, delay and inadequate delivery or impact by withholding final payments and, if necessary, debarring future participation.
12. Major contracts or agreements will be required for the initiation and subsequent management of the system and mechanisms for the assessment of proposals for, and provision of assistance to, the agricultural, agribusiness and general enterprise development activities. The contracts will entail the provision of the staff, facilities and resources to undertake business planning, feasibility study and



## APPENDIX VI

management counselling services; identify and develop opportunities of production, marketing and technology application, and arrange linkages between primary producers and private sector processing and marketing firms for their exploitation; carry out market and marketing research assignments related to business partnership development; facilitate the provision of other specialist technical, financial or legal inputs required; broker contacts between individuals, groups and companies and with financing sources; and set up and operate systems of reporting between target groups, clients and management so as to enable effective M&E and redirection of project activities.

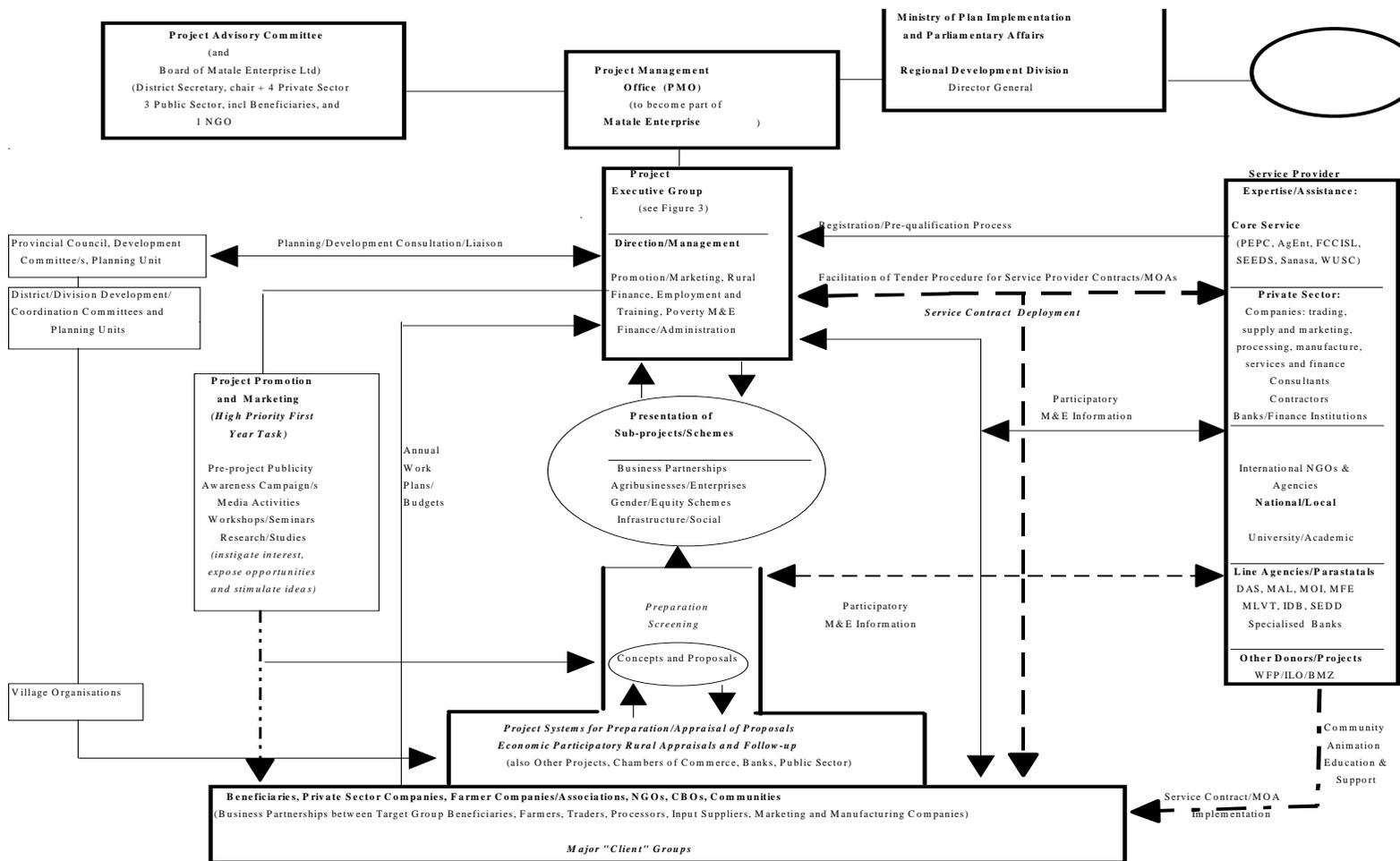
13. The prime candidates for award of these contracts will be the agencies that already have a demonstrable track record in the areas concerned. These include the larger NGOs, PEPC, AgEnt, the Federation of Chambers of Commerce and Industry of Sri Lanka and certain of the banks and consulting groups. The provision of all or most of the downstream services and resources, including staff – particularly local staff – to carry out the work entailed in subproject feasibility and development will then be awarded as dictated by the emerging interest in the project.

14. The exact size and configuration of the contracts concerned will vary from subproject to subproject. This will be determined in the start-up phase by the project directorate, who together will constitute the executive group of the project and latterly of the company. In some cases, contractual packages will require that some of the specific skills be obtained from sources other than a main contractor. This is seen as an advantage, since it will ensure wider sharing of project benefits among agencies, enhance partnership and encourage cooperation which is crucial for future local development.

15. **Credit financing.** For credit funds flow, the RCD/Central Bank will be the supervising and overall monitoring agency through its Matale regional office, in association with the rural finance adviser of the PMO. Disbursements by RCD will be based partly on forward quarterly operating plans of the PCIs and partly on the submission of actual credit requests for approved plans for farm, agribusiness and enterprise subprojects. Systems of supervision and M&E of credit operations, savings development and the associated management information provision will be based on the IFAD Small Farmer and Landless Credit Project, adapted to take account of the commercial nature of the investments and the financing agencies. A credit manual with guidelines for the operation and support of the credit facility, particularly for target group participants, will be prepared prior to start-up.

16. **Work programmes and budgets.** Implementing agencies, service providers and subcontractors will be obliged as a condition of contract to prepare a periodic or annual work programme and budget in respect of their expected operations by geographical coverage or subject matter area; and for all other significant interventions such as training programmes, consultancy inputs, enterprise development and investment schemes and infrastructure construction. Other individual site or intervention AWP/Bs will be prepared by beneficiary groups, CBOs, farmer organizations or NGOs, using the menus of potential investments, submitted through the relevant front line staff of subcontractors and service providers to the project executive group and, on approval, consolidated into the work programme and budget for the project. This will be submitted to PAB for information and review in light of project progress and for transmission onwards to RDD and IFAD. Based on the Government's fiscal year of 1 January – 31 December, the project AWP/B will be submitted to PAB no later than 31 October in each year. This means that the annual planning process will have to start before June at village, division, district, provincial and sectoral - NGO and private - level.

**Figure 1 – ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND OPERATION CHART**



**Figure 2 – IFAD/GOVERNMENT FUNDS FLOW DIAGRAM**

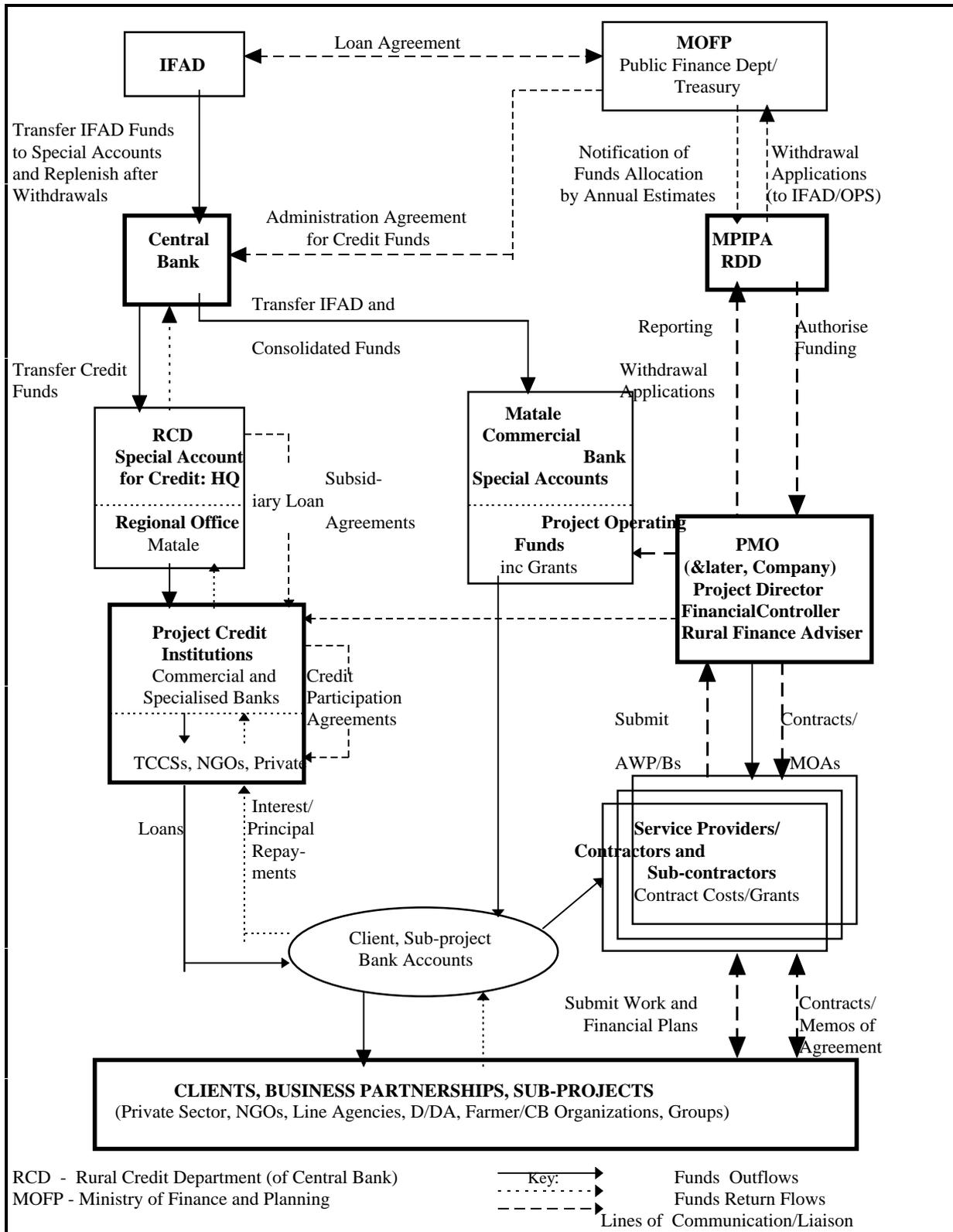
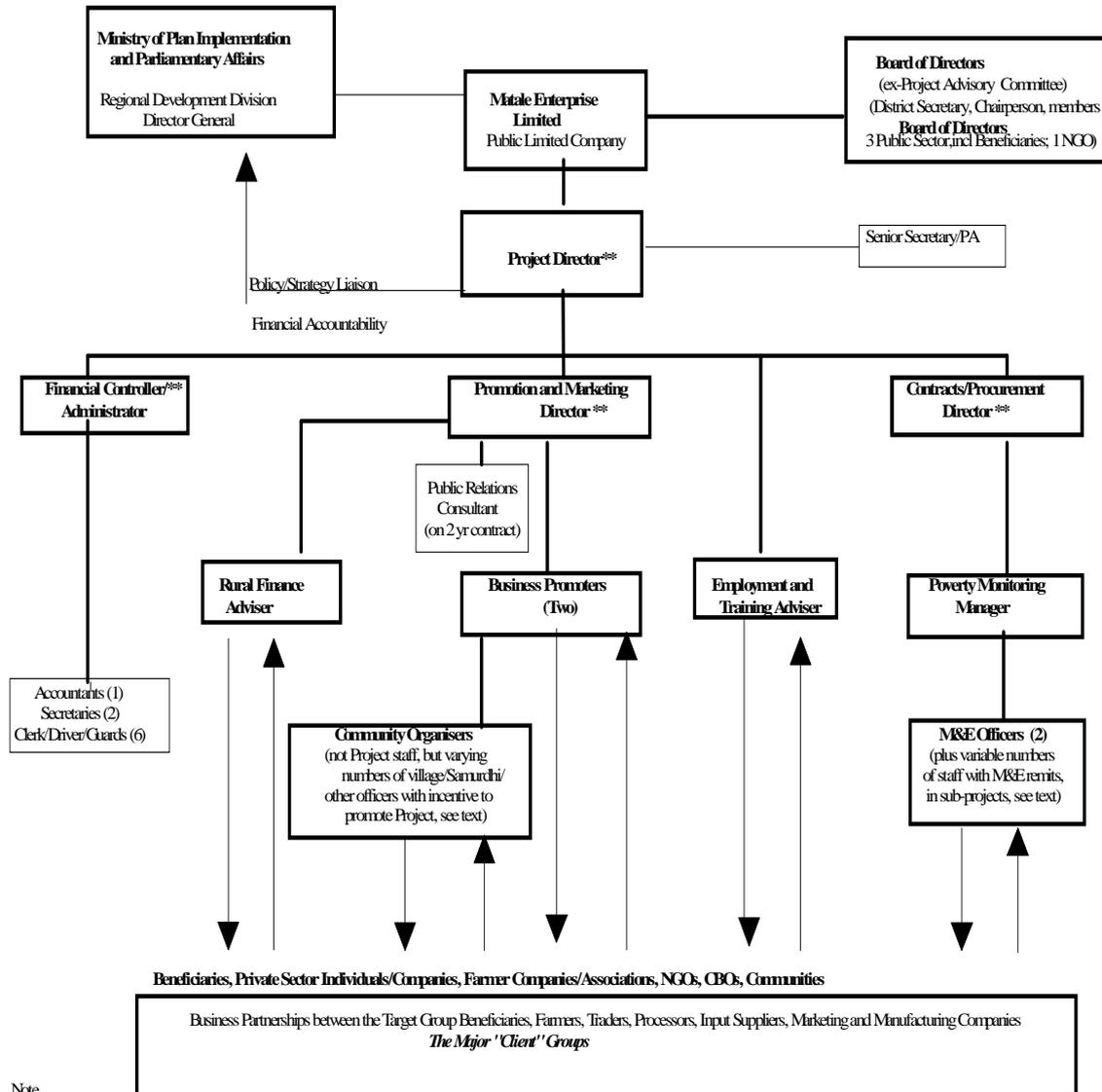




Figure 3 – PROJECT ORGANIGRAM - STAFFING CHART



Note

\*\* Indicates members of the Project Executive.

**ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS**

17. **Project beneficiaries.** The primary target group of the project is an estimated 30 000 households – 15 000 families headed by women and 15 000 headed by men – equivalent to 26% of total households and comprising 43% of the rural households in the project area, which are the poorest. All these families will be able to benefit to some extent from project activities, for instance, in the use of improved seeds and planting material, from having their land titled, from reduced use of expensive agrochemicals, or from employment in local enterprises. With an average household size of four, there will thus be an estimated 120 000 beneficiaries overall. Households that will be significant or full adopters of the range of project interventions are estimated at 30% of the primary target group, or 9 000 families or 36 000 people.

18. Women and youth will form a high proportion of the beneficiaries for employment, income-generating and agribusiness interventions. Women already form a major part of the work force of agricultural commercial enterprises, both on-farm and in processing and marketing, and take a leading role in general enterprises such as trading, minerals processing and garment manufacture. In addition, the proposed agribusiness, enterprise development, income-generating and training activities will impinge on an estimated 7 000 target group and client households. Since some of these will be also included in the 9 000 families of the primary target group, it is estimated that, say, 4 000 families or 16 000 people can be considered as additional beneficiaries.

19. **Project benefits.** The average returns to labour are also estimated to increase by 35% for the different farm models other than for the agrowell model where it will be 100%. Incremental returns to incremental labour are estimated to be even higher. In all cases, the returns per labour day are above the prevailing nominal daily wage rate for unskilled labour of LKR 150 for men and LKR 100 for women. The large increase in the returns to labour for both the tank and agrowell models reflect the avoidance of losses in the future with-project situation as much as increases in productivity over the present situation. The returns to labour in the upland horticultural/export agriculture mix indicate the potential for realising considerable benefits through improved soil conservation, better quality seeds and more sustainable farming practices earmarked in the project.

20. The net household incomes and returns to labour, expressed in United States dollar terms, are listed below:

	Net Annual Household Income			Return to Family Labour		
	Without Project	With Project	%	Without Project	With Project	%
Tank model	338	421	25	101	116	24
Agrowell model (new)	-	478	100	-	118	100
Upland model	265	364	37	78	105	35
Enterprise model	30	150	400	86	260	202

21. The percentage increase in labour requirements for these farming models ranges between 4% and 11%. However, it is clear that the target group of 15 000 women- and 15 000 men-headed households in Matale have sufficient family numbers to meet the increased labour requirements in all cases, especially considering the lack of employment opportunities and observed underemployment of farm labour. With the commercial orientation of the farm enterprises, the seasonality of labour requirement will be decreased.



22. **Economic rate of return.** The economic viability of the project has been evaluated over a 25-year period, the expected economic life of the irrigation civil works with proper maintenance. Increased crop production following tank and agrowell rehabilitation and the soil conservation in the upland area is an important benefit. As a result, the total incremental crop production at full development - in PY6 - is estimated at 1 539 t of paddy, 782 t of dry chillies, 816 t of maize, 740 t of big onion, and 643 t of soybean. The other quantifiable benefits include value addition from off-farm income-generating activities; efficiency gained from processing methods; and the spin-off from other agribusiness, trading and industrial activities.

23. The overall economic rate of return of the project is estimated at 16%, which reflects the investment opportunities in the project area. The sensitivity of the estimated internal rate of return to decrease in benefits or increase in costs by 10% or to benefits lagging in one and two years is limited, indicating the resilience of project activities.

**Base EIRR % - 16**

Benefits decrease by 10%	16%
Costs increase by 10%	14%
Combined decreased in benefits and increase in costs by 10%	14%
Delay in benefits by one year	13%
Delay in benefits by two years	8%