



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والثمانون

روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2006

تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي

بشأن

منحة مقدمة بموجب نافذة المنح القطرية

إلى

مؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية

من أجل

مشروع التمويل الصغري وبناء القدرات المؤسسية في

سري لانكا

للموافقة



مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية قبل انعقاد الدورة إلى:

Sana Jatta

مدير البرنامج القطري

هاتف: +39-06-5459-2446

بريد إلكتروني: s.jatta@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	معادلات العملة
ii	الموازن والمقاييس
iii	توصية بالموافقة
1	أولا - الخلفية
2	ثانيا - الأساس المنطقي/الأهمية بالنسبة للصندوق
3	ثالثا - المشروع المقترح
4	رابعا - النتائج والفوائد المتوقعة
5	خامسا - ترتيبات التنفيذ
6	سادسا - مؤشرات تكاليف المشروع وتمويله
6	سابعا - التوصية

الذيول

1	الذيول الأول:	تكاليف المشروع وتمويله
2	الذيول الثاني:	وصف المشروع
6	الذيول الثالث:	الإطار المنطقي
9	الذيول الرابع:	الافتراضات الرئيسية لخطة التمويل وتقديرات تكاليف المشروع
10	الذيول الخامس:	الهيكل التنظيمي



معادلات العملة

روبية (سريلانكية)	=	وحدة العملة
102.04 روبية (سريلانكية)	=	1.00 دولار أمريكي
0.98 دولار أمريكي	=	100.00 روبية (سريلانكية)

الموازن والمقاييس

2.204 رطل	=	1 كيلوغرام
1 طن متري	=	1 000 كيلوغرام
0.62 ميل	=	1 كيلومتر
1.09 ياردة	=	1 متر
10 76 قدم مربع	=	1 متر مربع
0.405 هكتار	=	1 أكر
2.47 أكر	=	1 هكتار

حكومة جمهورية سريلانكا الاشتراكية الديمقراطية

السنة المالية

1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول



توصية بالموافقة

يرجى من المجلس التنفيذي الموافقة على التوصية بتقديم منحة بموجب نافذة المنح الإقليمية/العالمية إلى مؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية من أجل مشروع التمويل الصغري وبناء القدرات المؤسسية في سري لانكا على النحو الوارد في الفقرة 25.

**تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى المجلس التنفيذي بشأن
منحة مقدمة بموجب نافذة المنح القطرية
إلى
مؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية
من أجل
مشروع التمويل الصغري وبناء القدرات المؤسسية في
سري لانكا**

أعرض هذا التقرير والتوصية التالية له بشأن منحة مقترح تقديمها إلى مؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية في سري لانكا بمبلغ 552 000 دولار أمريكي للمساعدة في تنفيذ مشروع التمويل الصغري وبناء القدرات المؤسسية لمدة ثلاث سنوات.

أولا - الخلفية

1 - في عام 1996 شرع الصندوق في تنفيذ مشروع التنمية الريفية التشاركية في المحافظة الشمالية الوسطى¹ في قسم أنورادابورا في سري لانكا، واستمر تنفيذه حتى ديسمبر/كانون الأول 2003. وشمل المشروع عناصر للتعبئة الاجتماعية، والتنمية الزراعية المعتمدة على الري والآبار، والإرشاد في مجال الإنتاج المحصولي والحيواني، والتنمية في أراضي المرتفعات، والائتمان، والتسويق، والأنشطة الاجتماعية.

2 - واستخدم عنصر التعبئة الاجتماعية، الذي مولته في البداية الوكالة السويدية للتنمية الدولية، نهجا كانت هذه الوكالة قد وضعت من قبل ويقوم على أساس المجموعات الصغيرة "ومسؤولي التعبئة الاجتماعية" على مستوى القرى. وتم، في إطار المشروع، تدريب مسؤولي التعبئة الاجتماعية الذين اختيروا من بين المجموعة المستهدفة من السكان، كما روج المشروع لإنشاء مجموعات صغيرة تتكون من خمسة إلى عشرة أعضاء من سكان القرى. وقام الاختيار الذاتي للأعضاء على أساس الألفة والثقة. وكانت النساء تمثل 80-90 في المائة من الأعضاء رغم أن المشروع لم يبذل جهودا محددة في مجال الجنسين.

3 - شجعت المجموعات الصغيرة على المبادرة ببرامج تعبئة المدخرات وفقا للإجراءات التي يحددها الأعضاء. وبعد ذلك استخدمت الأموال التي تم تجميعها في عمليات إقراض الأعضاء. ونظرا لشدة الطلب على هذا النوع من القروض فقد حددت فترة الاستحقاق بمدد صغيرة لا تتجاوز ستة أشهر، للسماح بسرعة دوران القروض واستفادة أعداد أكبر من الأعضاء. وكان أعضاء المجموعات هم الذين يقررون سعر الفائدة بشرط أن يكون قائما على أساس السعر السائد في السوق.

¹ انظر النزيل الأول.

4 - دعم المشروع أنشطة توليد الدخل لأعضاء المجموعات، وذلك أساساً من خلال التدريب على اكتساب المهارات والإدارة بجانب توفير معلومات السوق وخلق فرص التسويق. وروجت المجموعات أيضاً لأنشطة الصحة والتعليم كما تم تمكين النساء من المشاركة الفعالة في الشؤون الأسرية والقروية.

5 - انضمت مجموعات صغيرة عديدة في معظم القرى إلى منظمات قروية جديدة تألفت عادة من خمس إلى سبع مجموعات صغيرة. وتؤدي هذه المنظمات نفس المهام التي تقوم بها المجموعات الصغيرة ولكن على نطاق أوسع. ومع تزايد عدد المجموعات الصغيرة والمنظمات القروية ظهرت الحاجة إلى وجود تمثيل لها على مستوى الشعب وهو أدنى مستويات التقسيم الإداري. وتم إنشاء اتحادات للمنظمات القروية في الشعب الخمس عشر التي يشملها المشروع. وتوفر هذه الاتحادات التدريب لأعضاء المجموعات والمنظمات القروية. وبناء على حجم الأموال التي يوفرها المشروع والأعضاء من مواردهم، يزداد حجم القروض التي تقدم للأعضاء والمنظمات القروية التي تتولى بدورها إعادة الإقراض لأعضائها.

6 - استكمالاً للهيكل المؤسسي روج المشروع لإنشاء اتحاد القسم الذي تمثل فيه جميع الشعب الخمس عشرة. ويطلق على اتحاد القسم اسم مؤسسة نورادابورا للتنمية التشاركية في. وقد حلت هذه المؤسسة في البداية محل وحدة إدارة المشروع عند إقفال المشروع ولكن استراتيجية اتحاد القسم أصبحت الآن تقوم على أساس حصر أنشطتها في مواصلة وتوسيع نطاق شبكة التمويل متاهي الصغر القابلة للحياة. قبل تنويع النشاط ليشمل الطائفة الكاملة لأنشطة المشروع السابقة.

7 - مع نهاية المشروع تم تشكيل 3 930 مجموعة صغيرة و396 منظمة قروية بلغ مجموع عدد أعضائها نحو 18 000 عضو أو 25% من سكان منطقة المشروع. وشمل التشكيل المؤسسي أيضاً 15 اتحاداً على مستوى الشعب واتحاداً واحداً على مستوى القسم هو مؤسسة نورادابورا للتنمية التشاركية. وبلغ حجم تعبئة المدخرات نحو 15 مليون روبية. وبلغ متوسط حجم القرض المقدم للعضو 5 000 روبية (50 دولاراً أمريكياً) وبلغ معدل سداد القروض 95-98 في المائة. ووجهت القروض لأنشطة شملت الزراعة (78% من القروض) وتوليد الدخل والتجارة البسيطة. ويبلغ الطلب على الادخار والحصول على القروض معدلاً مرتفعاً يتعذر تلبيةه.

ثانياً - الأساس المنطقي/الأهمية بالنسبة للصندوق

8 - أدى تنفيذ مشروع التنمية الريفية القائمة على المشاركة في المحافظة الشمالية الوسطى إلى تنظيم جزء من المجموعة المستهدفة في مجموعات صغيرة ومنظمات قروية نشطة انضمت بشكل مطرد إلى منظمات أعلى. ويعد هذا إنجازاً مهماً يتعين دعمه بلوغاً لتطوره الكامل، لأن إنشاء الاتحادات على مستوى الشعب والأقسام لم يكتمل إلا في السنة الأخيرة من المشروع. ولهذا السبب لم تستطع الاتحادات أن تستفيد بالقدر الكافي من الدعم المقدم من المشروع قبل اكتمال تطورها، وتوجد حاجة واضحة لتقديم الدعم الخارجي لهذا النشاط رغم ضخامة المبالغ التي يتم تعبئتها داخلياً. وتعتبر المؤسسة في الوقت الحالي قوية بما يسمح لها بالعمل مستقلة ولكنها غير مكثفة ذاتياً من الناحية المالية لأن عائد الفوائد على إقراض اتحادات الشعب لا يزال صغيراً، كما أنها تقتصر إلى رأس المال اللازم للتوسع في أنشطتها. والحكومة ليست في موقف يسمح لها بمساعدة المؤسسة لأسباب مختلفة مثل محدودية الموارد المالية. وسوف

تسد منحة الصندوق هذه الفجوة وتساعد المؤسسة على تحسين هيكل رأسمالها ومن ثم تسمح لها بزيادة عملياتها حتى تصل إلى مرحلة النضج والاكتفاء الذاتي المالي طويل الأجل. ولذلك فإن الأساس المنطقي الأهم للمشروع، هو توفير الموارد الضرورية بما يسمح للمؤسسة بأن تواصل التطور والتوسع. وستؤدي المنحة أيضا إلى تعزيز قدرات أعضاء المؤسسة وأنشطتها المولدة للدخل.

9 - يتواءم المشروع المقترح تماما مع استراتيجية الصندوق القطرية في سري لانكا على النحو الوارد في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2004. كما أنه يتفق مع الأهداف الاستراتيجية لسياسة الصندوق في مجال المنح. فضلا عن ذلك، سينفذ المشرع بالتنسيق الوثيق مع برنامج الشراكة ودعم السبل المعيشية في المناطق الجافة الذي يدعمه الصندوق وتوفر التجربة المكتسبة من المشروع السابق، أي مشروع التنمية الريفية القائمة على المشاركة في المحافظة الشمالية الوسطى، في مجال إنشاء مجموعات العون الذاتي التي اندمجت في النهاية في مؤسسة أنورادابورا الإطار اللازم لتنفيذ أنشطة عديدة من برنامج السبل المعيشية في الأراضي الجافة. وبصورة خاصة، فإن التعبئة الاجتماعية للمجتمعات المحلية للقيام بالأنشطة ذات الأولوية وأنشطة الترويج للتمويل متناهي الصغر، سوف تتضمن أساسا توسيع نطاق بعض المنجزات التي حققتها المؤسسة.

10 - سوف يستفيد أيضا مشروع التقدم الاقتصادي الإقليمي في ماتالي، الذي يمر الآن بمنتصف مدة التنفيذ، من المشروع المقترح تمويله بالمنحة لأنه يستعد لإعادة تركيز أنشطته في مجال التمويل متناهي الصغر على نفس الخطوط التي تم اعتمادها لدعم جهود مؤسسة أنورادابورا. ومن المفروض أن يسمح ذلك لمشروع ماتالي بأن يضع استراتيجية الخروج الخاصة به بشكل أكثر فعالية.

ثالثا - المشروع المقترح

11 - سوف يسهم المشروع في تحسين الأحوال المعيشية للفقراء والأسر ذات الدخل المنخفض في قسم أنورادابورا. ويتضمن المشروع هدفين مباشرين هما: (أ) تطوير وتوسيع نطاق أنشطة التمويل متناهي الصغر والمشروعات الصغرى لأعضاء المؤسسة بهدف تحسين الدخل الأسري؛ (ب) بناء القدرات المؤسسية للمؤسسة لضمان قيام أعضائها بتنفيذ المشروعات الصغرى المولدة للدخل بشكل فعال. ويتألف المشروع من عنصرين أساسيين هما: (i) بناء القدرات المؤسسية؛ (ii) تنمية التمويل متناهي الصغر.

بناء القدرات المؤسسية

12 - قبل تنفيذ المشروع المقترح سوف تُلبي احتياجات التنمية المؤسسية المحددة لمؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية. وتأسيسا على نتائج التقدير، سوف ينفذ برنامج مناسب لتقديم الدعم ويشمل ذلك جملة أمور، منها: (أ) تقديم الدعم التقني والإداري الضروري (بما في ذلك الدعم المالي) لاتحادات الشعب الخمس عشرة ومنظماتها القروية أو مجموعات العون الذاتي الأعضاء فيها؛ (ب) نقل المدخرات التي يتم تعبئتها من الأعضاء، ومعها المنح النظيرة ذات الصلة من موارد منحة الصندوق إلى المنظمات القروية ومجموعات العون الذاتي لأغراض إعادة الإقراض؛ (ج) تيسير ربط أعضاء المؤسسة بالنظام المصرفي الرسمي في قسم أنورادابورا؛ (د) توفير وسائل النقل والمعدات والمواد المطلوبة؛ (هـ) توفير مساحة مكتبية محدودة للمؤسسة؛ (و) توفير التدريب الذي يغطي جوانب عديدة من إدارة

التمويل متناهي الصغر؛ (ز) وضع نظام مناسب للرصد والتقييم على مستوى الشعب والمنظمات القروية؛ (ح) تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين الأعضاء

تنمية التمويل متناهي الصغر

13 - بلغ متوسط القرض الذي كان يحصل عليه العضو من مشروع التنمية الريفية القائمة على المشاركة في المحافظة الشمالية الوسطى 5 7898 روبية ولم يستجاب للعديد من طلبات الحصول على القروض بسبب نقص الأموال. وسيوفر المشروع المقترح منحا نظيرة لمؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية لتكملة المدخرات التي جمعتها المنظمات القروية ومجموعات العون الذاتي، التي ستستخدم كأموال إقراضية يعاد إقراضها لاتحادات الشعب والمنظمات القروية ومجموعات العون الذاتي على أساس التناوب. ومن المتوقع أن يرتفع متوسط قيمة القرض إلى 10 000 روبية أثناء تنفيذ المشروع. وتتخذ القرارات بشأن إجراءات الإقراض والودائع على مستويات مختلفة من الاتحاد حيث يضمن اتحاد القسم (أي المؤسسة) تحقيق التوافق العام بينها. وتهدف استراتيجية المؤسسة إلى الترويج لإقامة الصلات بين المجموعات الصغيرة جيدة الأداء والمنظمات القروية والقطاع المصرفي. ولذلك سيقدّم الدعم على أساس الأداء إلى المجموعات على جميع المستويات وربطها بمؤسسات التمويل متناهي الصغر و/أو المصارف التجارية والريفية حتى تتمكن الأقسام من الحصول على القروض.

رابعا - الناتج والفوائد المتوقعة

14 - سيركز المشروع على نساء الريف الفقيرات في قسم أنورادابورا باعتبارهن المجموعة المستهدفة. وسيزداد التركيز على الفوائد الملموسة التي حصلت عليها النساء من المشروع سواء من حيث تحسين الظروف المعيشية أو المشاركة في إدارة المؤسسة.

15 - سيروج المشروع لزيادة عدد أعضاء المؤسسة من خلال تعميق وتوسيع المنظمات القروية القائمة بجانب دعم القرى التي لم يستهدفها مشروع التنمية الريفية القائمة على المشاركة في المحافظة الشمالية الوسطى، وسيكون معدل انتشار الفقر هو معيار اختيار القرى الجديدة. ونتيجة لذلك سيرتفع عدد الأعضاء إلى 30 000 شخص كما سيتوسع نطاق المشروع ليشمل 200 قرية أخرى وست شعب فرعية هي ككيراوا وتالاوا، وثامبوئيغاما، غالنيوا، ونوتشياغاما، وإيبالوغاما.

16 - من المتوقع أن يستخدم نحو 20 000 مستفيد، معظمهم من النساء، القروض متناهية الصغر في الأغراض الإنتاجية وإيداع المدخرات بانتظام لدى المنظمات القروية واتحادات الشعب. وسوف تقدم الخدمات المالية الريفية في القرى بأسعار تنافسية، وسيكون للأعضاء صوت مسموع في إدارة هذه الخدمات. واعتمادا على استخدامات القروض، من المتوقع أن يرتفع مستوى الدخل حيث سيرتفع الدخل الزراعي مثلا بنسبة 65% تقريبا.

17 - من المتوقع أن تصبح المؤسسة معتمدة على الذات ماليا كمؤسسة لتمويل القروض متناهية الصغر. وسوف يتم تنويع الأنشطة وفقا لاحتياجات وقرارات الأعضاء. وستساعد المنحة في رسملة المؤسسة، مما يسمح لها باجتذاب موارد خارجية أخرى. وسيقدم مجلس المحافظة الشمالية الوسطى وجهاز الخدمات العامة في المحافظة التابع له أقصى

دعم ممكن للمؤسسة للمساعدة في تحويلها إلى مؤسسة قانونية للتمويل متناهي الصغر. وقد استطاع بعض المنظمات غير الحكومية في المحافظة تحويل مؤسساتها إلى مؤسسات مالية كاملة الأهلية القانونية وسوف يستعان بهذه الخبرة كمثال قابل للتكرار. وسيشجع النظام القانوني الوطني الساري الطموحات التي تستهدف تحويل المؤسسة إلى مؤسسة كاملة الأهلية القانونية للتمويل متناهي الصغر.

خامسا - ترتيبات التنفيذ

18 - سينفذ المشروع تحت المسؤولية الشاملة للجنة التنفيذية لمؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية في (اتحاد القسم) وسيتولى المدير العام لاتحاد القسم، المسؤولية عن أعمال التنفيذ اليومية للمشروع. ويتضمن ذلك إعداد خطة العمل والميزانيات السنوية وإدارة حساب المشروع بتوقيع ثان من محاسب اتحاد القسم، ورصد التقدم المحرز في التنفيذ وأثره. وسيرفع المدير العام تقارير شهرية إلى اللجنة التنفيذية عن التقدم المحرز والقضايا التي واجهها.

19 - ستتولى اللجنة التنفيذية استعراض خطط العمل والميزانيات السنوية، فضلا عن التقارير الفصلية والسنوية التي يعدها المدير العام وعرضها على الاجتماع العام لاتحاد القسم لإقرارها. وسيتولى الاتحاد المسؤولية النهائية عن استعراض وإقرار القوائم المالية السنوية.

20 - سيتولى المجلس برنامج المحافظة الشمالية الوسطى المعني ببرنامج الشراكة ودعم السبل المعيشية في الأراضي الجافة تقديم المشورة إلى اللجنة التنفيذية بشأن السياسات والتنفيذ. وسيؤسس المجلس السكرتير الأول للمحافظة الشمالية الوسطى وتضم ممثلين عن المدير العام لاتحاد القسم وسكرتير قسم أنورادابورا وممثلا عن الغرفة التجارية وممثلين عن المنظمات المجتمعية. وسيقوم مدير برنامج القسم بمشروع الشراكة والسبل المعيشية في الأراضي الجافة بمهمة سكرتير مجلس المحافظة. ويجتمع هذا المجلس بناء على طلب اللجنة التنفيذية.

21 - يمكن تصنيف الإطار التنظيمي والإشرافي لأنشطة إعادة الإقراض في المشروع إلى ثلاث فئات رئيسية هي: (i) المؤسسات المالية التي ينظمها المصرف المركزي وفقا للقانون المصرفي لسنة 1988 الذي يشمل جميع المصارف التجارية ومصارف التنمية الريفية الإقليمية ومصارف الادخار والائتمان؛ (ii) التعاونيات التي تنظمها دائرة التعاونيات؛ (iii) المنظمات غير الحكومية الرسمية التي تعمل في إطار "تنظيمي مرن" وفقا لقانون الجمعيات المحلية وقانون تنظيم الخدمات الاجتماعية الطوعية. بناء على ذلك فإن إطار عمليات التمويل متناهي الصغر في المشروع سيحدد بحسب نوع المؤسسات الائتمانية التشاركية التي سترتبط بها كيانات المشروع.

22 - ستسند المسؤولية عن تنفيذ أنشطة المشروع على مستوى اتحاد الشعبة إلى لجنة الشعبة. وسيتولى مدير الشعبة المسؤولية عن العمليات اليومية ويرفع تقارير شهرية إلى اللجنة. وسيكون الاجتماع العام لاتحاد الشعبة مسؤولا عن إقرار خطط عمل وميزانيات اتحاد الشعبة والتقارير الفصلية والسنوية والقوائم المالية السنوية.

23 - يخضع المشروع للإشراف المباشر للصندوق بمساعدة من وحدة إدارة البرنامج في القسم والمعنية بمشروع المشاركة والسبل المعيشية في المناطق الجافة.



سادسا - مؤشرات تكاليف المشروع وتمويله

24 - تبلغ مدة تنفيذ المشروع المقترح ثلاث سنوات. ويحتاج تنفيذه إلى تمويل قدره 905 000 دولار أمريكي. وستبلغ قيمة المنحة المقدمة من الصندوق 552 000 دولار أمريكي، أي 61% من مجموع التكاليف. وستبلغ قيمة المساهمة المقدمة من حكومة سيرى لانكا ومن موارد الاتحاد في شكل منح نظيره من الاعتماد الائتماني المتجدد الرصيد الذي أنشئ في مشروع التنمية القائمة على المشاركة في المحافظة الشمالية الوسطى السابق ما يعادل 353 000 دولار أمريكي (39%).

المجموع (دولار أمريكي)	الحكومة من خلال المشروع التشاركي السابق (دولار أمريكي)	الصندوق (دولارات أمريكية)	الفئة
274 400	-	274 400	بناء القدرات المؤسسية
434 500	303 000	131 500	المنح النظرية من الصندوق والاعتماد الائتماني للمشروع السابق
162 100	27 000	135 000	النفقات المنكرة
34 000	23 000	11 000	تكاليف تشغيلية أخرى
905 000	353 000	552 000	المجموع

سابعا - التوصية

25 - أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على المنحة المقترحة بموجب القرار التالي:

قرر: أن يقدم الصندوق منحة إلى مؤسسة أنورادابورا للتنمية التشاركية في جمهورية سرى لانكا لدعم مشروع التمويل الصغري وبناء القدرات المؤسسية لمدة ثلاث سنوات، لا تتجاوز خمسمائة واثنين وخمسين ألف دولار أمريكي (552 000 دولار أمريكي)، بشروط وأوضاع تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأوضاع المقدمة إلى المجلس التنفيذي في هذه الوثيقة التي تضم تقرير رئيس الصندوق وتوصيته.

لينارت بوغه

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

PROJECT COSTS AND FINANCING^a

Category	IFAD					Government through former NCPPRDP (US\$)	Total (US\$)
	Year 1	Year 2	Year 3	Total in Rs	Total in US\$		
Institutional capacity-building							
Vehicle	3 000 000			3 000 000	29 400		
Motorcycles	1 500 000			1 500 000	14 700		
Computer set-up	1 600 000			1 600 000	15 700		
Building district Foundation	2 000 000			2 000 000	19 600		
Training and advisory services	6 000 000	7 000 000	6 900 000	19 900 000	195 000		
Subtotal	14 100 000	7 000 000	6 900 000	28 000 000	274 400		274 400
Matching grants from IFAD and the former NCPPRDP revolving fund	1 565 000	4 650 000	7 200 000	13 415 000	131 500	303 000	434 500
Recurrent expenditures							
District foundation	1 111 000	1 466 000	1 222 000	3 799 000	37 200	27 000	
Division federations	3 332 000	3 332 000	3 332 000	9 996 000	98 000		
Subtotal	4 443 000	4 798 000	4 554 000	13 795 000	135 100	27 000	162 100
Other operating costs of the Foundation	11 224 000			11 224 000	11 000	23 000	34 000
Total	31 332 000	16 448 000	18 654 000	66 434 000	552 000	353 000	905 000

^a Discrepancies in totals are due to rounding up of figures.

APPENDIX II

DESCRIPTION OF THE PROJECT

A. General

1. The IFAD-funded NCPPRDP was implemented from 1996 to 2003. Its objective was to improve incomes of poor rural households to exceed the poverty line and to address the issue of malaria incidence, the main cause of ill health and low labour productivity. The project, with a total cost of US\$19.5 million, had seven components, namely (i) social mobilization (22% of total costs); (ii) water resource development (45%); (iii) agriculture development (8%); (iv) storage, processing and income generation (2%); (v) rural finance (13%); (vi) health and nutrition improvement (3%); and (vii) project management (7%). The project area included 15 divisional secretary divisions in the Anuradhapura District. An IFAD loan of US\$8.5 million financed 44% of total costs. Other external cofinanciers included the Swedish International Development Cooperation Agency and the World Food Programme.
2. The project adopted a participatory village planning approach and in that framework undertook an important programme of social mobilization. Small groups of five to ten members, co-opted on the basis of affinity and trust, were established for the purpose of participatory village planning as well as for savings mobilization and internal lending to members. By the end of the project, a total of 3,930 small groups had been formed with a membership of about 18,000 persons. Women represent 80-90% of members. Several small groups in the same village combined to form the village organization: a total of 396 have been set up. These groups and organizations have now been in place for three years. The project promoted the establishment of 15 division federations of village organizations and of a District Participatory Development Foundation, set up in 2003. The structure of small groups, village organizations and federations thus represents the interests of the project beneficiaries.
3. According to a project impact assessment carried out in May 2003, about 25% of all village households in the project area and over half of the target group households had become members of small groups. The proportion of the poor in the total membership varies between small groups and village organizations but averages less than half of all members. This is the result of the initial approach of savings mobilization: although the poor do save, the problem is often the group requirement to save on a regular basis.
4. By the end of 2003, the savings mobilization efforts had resulted in a total amount accumulated by the small groups of Rs 12.5 million and of about Rs 3 million at the level of the village organizations. In addition, the project had provided revolving village development funds of Rs 25,000 to each village organization. The second most important result was the opportunity to arrange labour exchange for agriculture. Small groups and village organizations also provided opportunities for women to assume leadership roles, although men were over-represented in these positions.
5. Amounts borrowed directly from the small group funds usually do not exceed Rs 1500-2000; whereas loans from the village organization or the division federation can amount to Rs 10,000, although the average amount borrowed is about Rs 5,200 (US\$52). Borrowing has been mostly for crop and livestock production (78% of the number of loans); the remaining loans were taken out for income-generating activities and small trade. Although most loans are taken out by female members of small groups, the use of loan funds for agriculture is often managed by their husbands. Repayment rates range between 85% and 98%.
6. Division federations provide several services, including the promotion of improved nutrition and sanitation. Most federations also provide individual life and disability insurance against payment of a fee.

APPENDIX II

B. Structure

7. Members of small groups elect their chairperson and treasurer, and can also become individual members of village organizations against the payment of an entry fee of Rs 100. The general meeting of the village organization appoints the office bearers, who include the chairperson, treasurer and secretary. In addition, the village organization appoints a village manager and a social mobilizer, who are responsible for member training, awareness raising and implementation of village development activities. These officials are not paid; they perform a voluntary service for the benefit of their own community.

8. The chairpersons of the village organizations located in a division constitute the general meeting of the division federation. The meeting appoints the Division Committee, which includes the federation chairperson, treasurer and secretary. Similar to the village organizations, the federation has at least one staff function of federation manager.

9. At the district federation, all 15 division chairpersons constitute the Executive Committee, which elects from its own members the district chairperson, treasurer and secretary. At present, the district has a staff that includes a general manager and several managers for fields such as social mobilization, monitoring and evaluation, accounting and resource development. An external Advisory Board includes specialists in community development.

C. Strategy

10. NCPPRDP had not been designed with a clear exit strategy and the role of the Foundation at the end of the project had not been fully taken into account. Initial strategy options considered for the Foundation focused on the continuation and follow-up of all project activities, while also emphasizing the need for institutional and financial sustainability of the institution.

11. The strategic focus therefore had to be narrowed down on the basis of two essential considerations:

- The membership structures, such as small groups and village organizations were initially constituted for the purpose of initiating savings mobilization and micro-loan programmes, and member selection was on the basis of affinity and trustworthiness and not necessarily on participation in one or more other project activities. Although the Foundation has been successful in implementing the microfinance programme with project assistance, it is not yet technically and financially sustainable and therefore it should strengthen its initial function as a microfinance agency before diversifying into other former project activities;
- If the Foundation is to become a sustainable, representative institution that promotes the interests of the poor rural households in the district, it has to become a sound and financially independent agency. Microfinance represents a sector where financial sustainability is in principle attainable. This is not the case with other former project activities such as crop demonstrations, infrastructure maintenance, tank rehabilitation and agro-well construction or health and nutrition advisory services. This is not to undervalue the importance of each of these activities, but rather to emphasize that their implementation requires budget-spending agencies rather than financially autonomous institutions. For the sake of financial sustainability, the Foundation should therefore focus on the microfinance sector.

APPENDIX II

12. On this basis, the essential elements of the Foundation's strategy are as follows:

Goal

13. The activities of the Foundation will contribute to the improvement of the living conditions of poor and low-income households in the district.

Immediate Objectives

14. In its activities, the Foundation will pursue two immediate objectives:

- that a sustainable microfinance network is in place and is expanding;
- that the membership is effectively undertaking income-generating activities and microenterprises with the aim of improving household income.

Strategy

15. To achieve the immediate objectives, the Foundation will implement a strategy that is based on the following overall considerations:

- **Focus on the poor.** Only about half of the present membership is poor and membership is based on affinity and trust rather than income criteria. The Foundation will therefore ensure that its operating modalities and criteria will correspond to the capacities and resources of poor households and it will actively promote the poor to become members;
- **Focus on women.** Women represent 80-90% of the membership and the Foundation will actively promote the further participation of women. Particular focus will be on the use of loan funds for women's own income-generating activities; the promotion of women in key positions at all levels in the Foundation, commensurate with their proportion in the overall membership; and support to empowerment through the small groups.

16. The Foundation seeks to develop microfinance and microenterprise activities of its members, while at the same time strengthening its own institutional structure. For these three main fields of activities, it will apply the following specific strategies:

Microfinance

17. Microfinance development will remain based on the establishment of small groups of mainly women members, self-selected on the basis of trust and affinity. A fair representation of the poor will be promoted. Small groups will initiate compulsory saving mobilization programmes according to modalities agreed by the group members. Variation in modalities between groups, according to member capacities, will be part of the strategy. Using the group common fund, internal group lending will be promoted according to modalities defined by the members. Small-group members will be encouraged to become active members of the relevant village organization. Small-group members will be eligible for individual loans from the division federation; and the group as a whole will also be able to obtain refinancing from the division federation according to modalities established by the district federation members. Part of the Foundation's strategy is to promote linkages among well performing small groups, village organizations and the banking sector. Training of group members and staff at all levels in microfinance techniques, accounting and management will be provided.

Microenterprise

18. Members will be supported in the implementation of their microenterprise activities. For that purpose, the Foundation will provide vocational and management training. The Foundation will also actively promote market linkages, broker contracts and provide market information.

Institutional Development

19. Regarding institutional development, the Foundation strategy is based on the following considerations:

- The essential responsibility of apex institutions in the divisions and the district is to serve the interests of the members in the small groups and the village organizations. They will remain small and cost-effective;
- Women will be promoted to key positions, commensurate with their proportion (80-90%) in overall membership;
- Voluntary commitment to the organization will be encouraged. However, several essential staff positions that require full-time commitment will gradually become remunerated. Staff contracting will be on fixed-term basis, no permanent contracts will be provided and performance incentives will be applied;
- Cost-effective staff training will be made available at all levels when required;
- The Foundation will mobilize appropriate internal and external resources to become a financially viable agency serving the interests of its members. Once this has been achieved, it may consider diversifying its activities according to demands from the membership;
- When the Foundation considers it has sufficient management capacities, it may act as a service provider for Government or donor agencies on the basis of precisely defined programmes, contracts and remuneration schedules.

LOGICAL FRAMEWORK

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Goal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Improvement of living conditions of poor and low-income households in the district 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household income data ✧ Nutrition data by gender ✧ Education and health household data by gender 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ Statistics 	
<p>Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Development of microfinance and microenterprise activities of the members of the foundation ✧ Building up the institutional capacity of the foundation 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No. of borrowers by gender ✧ Loan recovery rates ✧ Profitability and efficiency indicators ✧ No. and type of microenterprises by gender ✧ Turnover and profitability ✧ Member income levels ✧ Expenditure on nutrition, education and health ✧ Social status of women, leadership functions assumed by women 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Macroeconomic environment remains positive and conducive to growth ✧ Security situation consolidated ✧ Market demand for income-generating activity output keeps expanding ✧ Increased household incomes used for improved living and social conditions rather than for conspicuous consumption

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Output 1 <ul style="list-style-type: none"> ✧ Federations have capacity to cover increasing number of villages and poor clients more effectively ✧ Members effectively trained by federations and social activities undertaken ✧ Women increasingly assume leadership positions 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No. of members by gender; no. of small groups and village organizations ✧ % of division population covered ✧ poverty incidence among members by gender ✧ field presence federation staff ✧ staff costs per loan ✧ No. of staff and members trained by gender ✧ No. training sessions, participants by gender ✧ Post-training follow-up advisory services ✧ Education and health status members ✧ Women in leadership positions in village institutions and federations 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Staff motivation remains high ✧ Equipment used efficiently
Output 2 <ul style="list-style-type: none"> ✧ Federations, village organizations and small groups meet effective demand for microfinance loans and other financial services ✧ Loan resources are effectively revolving and keep their real value 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No. and amount of loans by gender ✧ Repayment rates by gender ✧ Volume of deposits by gender ✧ Insurance activities ✧ Share of village organizations and federations in rural microfinance market ✧ Aggregate and incremental loans financed ✧ Real value assets 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ Microfinance sector studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Market interest rates and inflation remain acceptable

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Output 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Services provided to village organizations and small groups ✧ Annual audits for federation accounts carried out and results acceptable ✧ Federation delivery costs remain low and profitability increases 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Frequency and timeliness of audit reports, auditor opinions ✧ Profit and loss accounts, federation balance sheets 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Evaluation and impact studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports ✧ Audit reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Finance available in a timely manner

KEY ASSUMPTIONS IN FINANCING PLAN AND PROJECT COST ESTIMATE FORMULATION

Division Federation

- **Membership.** Number increases from 1,150 at present to 4,000 and remains stable thereafter. The proportion of members saving and borrowing with the federation increases from 25% to 75%, reflecting increasing demand for larger loans.
- **Social mobilizers.** The density of social mobilizers decreases over time, assuming that the members are increasingly capable of taking on some of the mobilizers' functions.
- **Interest rates.** The current interest rate structure reflects the need for capitalization at the district and division levels. The deposit rate is relatively high, rendering the federation's own resources costly. It has been assumed the rate will decline over time to 3% per annum. The interest structure should be reviewed once financial viability has been achieved.
- **Average loan size.** Taking into account strong demand, it has been assumed that average loan size will increase to Rs 10,000. The loan ceiling has been set at Rs 20,000.
- **Deposits.** Average deposits by all members are expected to rise from Rs 500 to Rs 1,500. It has been assumed that a federation will keep 20% of its deposits in reserve and use up to 80% for lending purposes. Loanable funds required in excess of the division federation's own funds and deposits will be borrowed from the district federation.
- **Staff.** Levels have been maintained at a minimum. Remuneration for full-time staff has been introduced through a two-year phasing-in period to avoid financial overburdening. As soon as profits are realized, 12.5% will be used for staff incentives.

District Federation

- **Division federations.** The number of division federations remains at 15.
- **Training.** The district federation implements the project training activities and maintains a limited annual training programme.
- **Staff.** The same assumptions have been made as for division federation staff.

ORGANIZATIONAL CHART



