

**a**

**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Quatre-vingt-huitième session**

Rome, 13-14 septembre 2006

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE

**DON AU TITRE DU GUICHET PAYS SPÉCIFIQUE**

DESTINÉ À LA

**FONDATION POUR LE DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF DU DISTRICT  
D'ANURADHAPURA**

POUR LE

**PROJET DE MICROFINANCE ET DE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES  
À SRI LANKA**

**Pour: Approbation**

---

## **Note à l'intention des Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques sur le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Sana Jatta**

Chargé de programme de pays

tél.: +39-06-5459-2446

courriel: [s.jatta@ifad.org](mailto:s.jatta@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>ii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>ii</b>
<b>RECOMMANDATION D'APPROBATION</b>	<b>iii</b>
<b>I. GÉNÉRALITÉS</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA</b>	<b>2</b>
<b>III. LE PROJET PROPOSÉ</b>	<b>3</b>
<b>IV. RÉSULTATS ET AVANTAGES ESCOMPTÉS</b>	<b>4</b>
<b>V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION</b>	<b>5</b>
<b>VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROJET</b>	<b>6</b>
<b>VII. RECOMMANDATION</b>	<b>6</b>
 <b>APPENDICES</b>	
 <b>I. PROJECT COSTS AND FINANCING (COÛTS ET FINANCEMENT DU PROJET)</b>	 <b>1</b>
<b>II. DESCRIPTION OF THE PROJECT (DESCRIPTION DU PROJET)</b>	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK (CADRE LOGIQUE)</b>	<b>6</b>
<b>IV. KEY ASSUMPTIONS IN FINANCING PLAN AND PROJECT COST ESTIMATE FORMULATION (PLAN DE FINANCEMENT ET ESTIMATION DES COÛTS DU PROJET)</b>	<b>9</b>
<b>V. ORGANIZATIONAL CHART (ORGANIGRAMME)</b>	<b>10</b>

**TAUX DE CHANGE**

Unité monétaire	=	Roupie sri-lankaise (LKR)
1,00 USD	=	102,04 LKR
100,00 LKR	=	0,98 USD

**POIDS ET MESURES**

Système métrique

**SIGLES ET ACRONYMES**

PDRPPCN	Projet de développement rural participatif dans la province du Centre-Nord
ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement

**GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DÉMOCRATIQUE DE SRI LANKA**

**Exercice budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre

**RECOMMANDATION D'APPROBATION**

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de don au titre du guichet pays spécifique destiné à la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura pour le projet de microfinance et de renforcement des capacités institutionnelles à Sri Lanka, telle qu'elle apparaît au paragraphe 25.



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE DON**  
**AU TITRE DU GUICHET PAYS SPÉCIFIQUE**  
**DESTINÉ À LA**  
**FONDATION POUR LE DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF DU DISTRICT**  
**D'ANURADHAPURA**  
**POUR LE**  
**PROJET DE MICROFINANCE ET DE RENFORCEMENT**  
**DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES**  
**À SRI LANKA**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de don à la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura à Sri Lanka, d'un montant de 552 000 USD sur une période de trois ans pour appuyer le projet de microfinance et de renforcement des capacités institutionnelles.

**I. GÉNÉRALITÉS**

1. En 1996, le FIDA a lancé dans le district d'Anuradhapura à Sri Lanka le projet de développement rural participatif dans la province du Centre-Nord (PDRPPCN)<sup>1</sup>, qui a été clôturé en décembre 2003. Les composantes du projet portaient notamment sur la mobilisation sociale, l'irrigation et l'aménagement de points d'eau pour l'agriculture, l'extension des cultures et de l'élevage, le développement des hautes terres, le crédit, la commercialisation et les activités sociales.

2. La composante de mobilisation sociale, initialement financée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), adoptait une approche précédemment mise au point par l'ASDI, reposant sur l'établissement de petits groupements et l'intervention d'"agents de mobilisation sociale" au niveau du village. Ces agents, sélectionnés au sein de la population du groupe cible et formés par le projet, promouvaient la formation de petits groupements de cinq à 10 membres au niveau du village. La cooptation des membres reposait sur les affinités et la confiance. Alors qu'aucun effort spécifique n'avait été fait par le projet en termes d'égalité entre les sexes, les femmes représentaient 80% à 90% des membres.

3. Les petits groupements étaient encouragés à lancer des programmes de mobilisation de l'épargne conformément aux modalités élaborées par leurs membres. Le fonds commun amassé était ensuite utilisé pour des prêts internes. La demande de crédit étant forte, la durée des prêts devait être limitée – pas plus de six mois – pour que le fonds se reconstitue rapidement et qu'un plus grand nombre de membres en bénéficient. Les taux d'intérêt étaient fixés par les membres du groupement avec pour condition qu'ils soient cohérents avec les taux du marché.

4. Les membres des groupements bénéficiaient d'un appui pour leurs activités génératrices de revenus, principalement une formation pratique et une formation à la gestion mais également l'apport d'information sur les marchés et la création de débouchés commerciaux. Les groupements faisaient

---

<sup>1</sup> Voir appendice I.

aussi la promotion d'activités dans les domaines de la santé et de l'éducation, et les femmes ont acquis les moyens de participer efficacement aux décisions dans leur ménage et dans leur village.

5. Dans la plupart des villages, plusieurs petits groupements se sont associés pour créer un nouveau forum, l'organisation villageoise, habituellement composée de cinq à sept petits groupements. L'organisation villageoise remplit les mêmes fonctions que les petits groupements mais à plus grande échelle. Face à la multiplication des petits groupements et des organisations villageoises, une représentation au niveau de la division, qui correspond à la plus petite unité administrative, a été jugée nécessaire. Des fédérations d'organisations villageoises au niveau de la division ont été établies dans les 15 divisions couvertes par le projet. Les fédérations offrent des formations aux membres des groupements et aux organisations villageoises. Grâce aux fonds fournis par le projet et à leurs ressources propres, ces fédérations accordent à leurs membres des prêts d'un montant plus important ainsi qu'aux organisations villageoises qui les rétrocèdent à leurs membres.

6. Afin de compléter la structure institutionnelle, le projet a promu l'établissement d'une fédération de district, où sont représentées les 15 fédérations de division. La fédération de district a pris pour nom Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura. Dans un premier temps, on a pensé qu'elle prendrait la place de l'unité de gestion du projet après la clôture de celui-ci mais, aujourd'hui, la stratégie de la fédération est de limiter ses activités au maintien et à l'expansion d'un réseau viable de microfinance avant de se diversifier dans la gamme complète des activités de l'ancien projet.

7. A la clôture du projet, on recensait un nombre total de 3 930 petits groupements et 396 organisations villageoises, rassemblant quelque 18 000 personnes, soit 25% de la population de la zone du projet. La structure institutionnelle englobe également les 15 fédérations de division et la fédération de district, c'est-à-dire la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura. Le montant de l'épargne mobilisé se chiffre à 15 millions de LKR environ. Le montant moyen du crédit accordé aux membres est de 5 000 LKR (50 USD) et les taux de recouvrement varient de 95% à 98%. Le crédit est destiné à l'agriculture (78% de tous les prêts), à la génération de revenus et au petit commerce. La demande de services tant d'épargne que de crédit est élevée et en grande partie non satisfaite.

## II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA

8. L'exécution du PDRPPCN a débouché sur l'organisation d'une partie du groupe cible en petits groupements actifs et en organisations villageoises qui se sont fédérés à des niveaux de plus en plus élevés. Il s'agit là d'un résultat important qu'il convient d'appuyer plus longuement si l'on veut que la réussite soit complète, parce que les fédérations aux niveaux de la division et du district n'ont été établies que pendant les dernières années du projet. C'est pourquoi les fédérations n'ont pas pu bénéficier suffisamment de l'appui du projet avant d'atteindre le stade de maturité, et il apparaît clairement qu'un appui externe est encore nécessaire en dépit de la mobilisation impressionnante des ressources internes. À l'heure actuelle, la Fondation est suffisamment solide pour fonctionner d'une manière indépendante mais en termes de ressources financières elle n'est pas encore autosuffisante parce que les intérêts perçus au titre des prêts concédés aux fédérations de division sont encore limités, et qu'elle ne dispose pas du capital indispensable au développement de cette activité. Le gouvernement n'est pas en mesure d'aider la Fondation pour diverses raisons, y compris la limitation de ses propres ressources financières. Le don du FIDA comblera ce manque et aidera la Fondation en améliorant la structure de son capital, ce qui lui permettra de renforcer ses opérations et d'atteindre le stade de maturité et une autonomie financière durable. Par conséquent, la raison d'être principale du projet est de fournir les ressources nécessaires pour permettre à la Fondation de poursuivre son développement et son expansion. Les capacités des membres seront renforcées grâce au don et les activités génératrices de revenus de la Fondation seront encouragées.



9. Le projet proposé s'inscrit pleinement dans la stratégie de pays du FIDA à Sri Lanka, décrite dans l'exposé des options et stratégies d'intervention pour ce pays, de 2004. Il cadre aussi avec les objectifs stratégiques de la politique du FIDA en matière de dons. En outre, il sera mis en œuvre en étroite coordination avec le programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides. L'expérience tirée de l'ancien PDRPPCN, avec l'établissement de groupements d'entraide qui ont finalement fusionné dans la Fondation d'Anuradhapura, fournit le cadre d'exécution de plusieurs activités du programme d'amélioration des moyens de subsistance dans les zones arides. En particulier, la mobilisation sociale des communautés pour les actions prioritaires et les activités de promotion de la microfinance s'appuiera largement sur la reproduction à plus grande échelle d'expériences antérieures conduites avec la Fondation.

10. Le projet régional de promotion économique de Matale, actuellement à mi-parcours de son exécution, bénéficiera également du projet financé par le don proposé parce que ses activités liées à la microfinance sont en passe d'être recentrées sur les orientations adoptées pour appuyer l'émergence de la Fondation d'Anuradhapura. Le projet de Matale devrait ainsi préparer plus efficacement sa propre stratégie de retrait.

### III. LE PROJET PROPOSÉ

11. Le projet contribuera à l'amélioration des conditions de vie des ménages pauvres à faibles revenus du district d'Anuradhapura. Le projet a deux objectifs immédiats: a) le développement et l'expansion d'activités durables de développement de la microfinance et des microentreprises pour les membres de la Fondation aux fins de l'amélioration des revenus des ménages; et b) le renforcement des capacités institutionnelles de la Fondation pour garantir l'efficacité des activités génératrices de revenus et des actions de promotion des microentreprises, conduites par ses membres. Les principales composantes du projet sont les suivantes: i) renforcement des capacités institutionnelles; et ii) développement de la microfinance.

#### **Renforcement des capacités institutionnelles**

12. Avant de lancer l'exécution du projet proposé, on procédera à une évaluation des besoins spécifiques de développement institutionnel de la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura. Un programme d'appui approprié, tenant compte des conclusions de l'évaluation, sera ensuite exécuté. Il couvrira les activités suivantes: a) fournir l'assistance technique et l'appui à la gestion (y compris l'aide financière) nécessaires aux 15 fédérations de division et aux organisations villageoises ou groupements d'entraide qui les composent; b) mettre l'épargne mobilisée par les membres et complétée par des dons de contrepartie financés sur les ressources du don du FIDA à la disposition des organisations villageoises et des groupements d'entraide à des fins de rétrocession; c) faciliter la liaison entre les membres de la Fondation et le système bancaire officiel dans le district d'Anuradhapura; d) mettre à disposition les moyens de transport, le matériel et les fournitures nécessaires; e) construire un bureau simple pour la Fondation; f) organiser une formation couvrant plusieurs aspects de la gestion de la microfinance; g) établir un système approprié de suivi et évaluation au niveau de l'organisation villageoise et de la division; et h) promouvoir l'échange des expériences et des meilleures pratiques entre les membres.

#### **Développement de la microfinance**

13. Le montant moyen des prêts sollicités par les membres à l'époque de l'exécution de l'ancien PDRPPCN était de 5 789 LKR, et une grande partie des demandes restait insatisfaite faute de fonds disponibles. Le projet proposé versera à la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura des dons de contrepartie pour compléter l'épargne mobilisée par les organisations

villageoises et les groupements d'entraide. Les dons et l'épargne constitueront des fonds de crédit autorenouvelables qui seront rétrocédés aux fédérations de division, aux organisations villageoises et aux groupements d'entraide. Le montant moyen des prêts devrait augmenter au cours du projet pour atteindre 10 000 LKR. Les modalités de prêt et de dépôt sont décidées par les différents niveaux de la fédération avec la fédération du district (c'est-à-dire la Fondation) assurant l'uniformité globale. La stratégie de la Fondation est de promouvoir les liens entre, d'une part, les petits groupements performants et les organisations villageoises, et d'autre part, le secteur bancaire. À cet effet, en fonction de leur performance, elle appuiera les groupements à tous les niveaux et les mettra en rapport avec les institutions de microfinance et/ou les banques rurales et commerciales afin qu'ils accèdent directement aux produits de crédit.

#### IV. RÉSULTATS ET AVANTAGES ESCOMPTÉS

14. Le projet privilégiera les femmes rurales pauvres du district d'Anuradhapura, qui constitueront son groupe cible. On accordera une attention accrue aux bénéficiaires concrets du projet pour les femmes, à la fois en termes d'amélioration de leurs conditions de vie et en termes de participation accrue à la gestion de la Fondation.

15. Le projet stimulera les adhésions à la Fondation, en renforçant et en élargissant les organisations villageoises existantes et en appuyant des villages non ciblés par le PDRPPCN; l'incidence de la pauvreté sera le critère de sélection des nouveaux villages. En conséquence, le nombre de membres augmentera pour atteindre 30 000 personnes et la couverture sera étendue à 200 villages supplémentaires dans six divisions relevant du Secrétaire divisionnaire, à savoir Galnewa, Ipalogama, Kekirawa, Nochchiyagama, Thalawa et Thambuththegama.

16. On escompte que quelque 20 000 personnes, principalement des femmes, utiliseront d'une manière productive le microcrédit, et déposeront régulièrement leurs économies auprès des organisations villageoises et des fédérations de division. Des services de finance rurale seront offerts à l'échelon du village à des taux compétitifs, et les membres seront effectivement associés à la gestion de ces services. Selon l'usage fait des prêts, les accroissements de revenus varieront; ainsi, dans l'agriculture, les revenus devraient augmenter de 65% environ.

17. La Fondation est censée devenir une institution de microfinance financièrement viable. La diversification des activités sera entreprise conformément aux besoins exprimés par les membres et selon leurs décisions. Le don du FIDA contribuera à la capitalisation de la Fondation, permettant à cette dernière de mobiliser d'autres ressources externes. Le Conseil provincial du Centre-Nord et son service public provincial fourniront à la Fondation tout l'appui possible afin de l'aider à devenir une institution officielle de microfinance. Certaines ONG de la province ont été capables de faire acquérir à leurs institutions le statut juridique d'institution financière à part entière et cette expérience aura valeur d'exemple. Le système juridique national actuel tend à encourager l'ambition de convertir la Fondation en une institution de microfinance officielle ayant statut juridique.

## V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

18. Le projet sera exécuté sous la responsabilité globale du comité exécutif de la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura (fédération au niveau du district). Le directeur général de la fédération de district sera chargé de l'exécution au jour le jour. Ces tâches comprennent la préparation des plans de travail et budgets annuels, la gestion du compte du projet avec le comptable de la fédération de district en qualité de cosignataire, et le suivi de l'avancement de l'exécution et l'impact. Le directeur général soumettra mensuellement un rapport au comité exécutif sur les progrès accomplis et les questions traitées.

19. Le comité exécutif examinera les plans de travail et budgets annuels, ainsi que les rapports trimestriels et annuels, préparés par le directeur général, et les soumettra pour approbation à l'Assemblée générale de la fédération de district. L'Assemblée générale sera aussi responsable en dernier ressort de l'examen et de l'approbation des rapports financiers annuels.

20. Le comité exécutif sera conseillé en matière d'orientation et d'exécution par le Conseil d'administration de la province du Centre-Nord pour le programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides. Le Conseil sera présidé par le Secrétaire général de la province du Centre-Nord et comprendra un représentant du directeur général de la fédération de district, le Secrétaire de district du district d'Anuradhapura, un représentant de la chambre de commerce et des représentants des organisations communautaires. Le directeur de programme au niveau du district du programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides assumera la fonction de Secrétaire du Conseil d'administration. Le Conseil se réunira à la demande du comité exécutif.

21. Le cadre de réglementation et de supervision dans lequel les activités de rétrocession du projet prendront place comprend trois grandes catégories: i) les institutions financières réglementées par la Banque centrale en application de la loi bancaire de 1988, c'est-à-dire toutes les banques commerciales, les banques régionales de développement rural et les banques d'épargne et de développement; ii) les coopératives, régies par le département des coopératives; et iii) les ONG officielles qui fonctionnent selon un cadre de "réglementation souple" défini par la loi réglementant les sociétés et la loi sur les organisations bénévoles de services sociaux. En conséquence, le cadre pour les opérations de microfinance du projet sera déterminé par la catégorie d'institution de crédit participante à laquelle les entités du projet sont rattachées.

22. La responsabilité de l'exécution des activités du projet au niveau des fédérations de division incombera aux comités de division. Le directeur de division sera chargé des activités au jour le jour et il soumettra mensuellement un rapport au comité. Il appartiendra à l'Assemblée générale de la fédération de division d'approuver les plans de travail et budgets annuels, les rapports trimestriels et annuels, et les rapports financiers annuels, au niveau de la fédération de division.

23. Le projet sera supervisé directement par le FIDA, avec l'appui de l'unité de gestion du programme, au niveau du district, du programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides.

## VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROJET

24. Le projet proposé aura une durée de trois ans. Son exécution nécessitera un financement d'un montant total de 905 000 USD. Le don du FIDA, d'un montant de 552 000 USD, contribuera à hauteur de 61% du total. La contribution du Gouvernement de Sri Lanka et les ressources de la Fondation sous forme de dons de contrepartie provenant du fonds de crédit renouvelable établi sous l'égide de l'ancien PDRPPCN se chiffreront à 353 000 USD (39%).

Catégorie	FIDA (USD)	Le gouvernement à travers le PDRPPCN (USD)	Total (USD)
a) Renforcement des capacités institutionnelles	274 400	–	274 400
b) Dons de contrepartie du FIDA et du fonds de crédit renouvelable de l'ancien PDRPPCN	131 500	303 000	434 500
c) Dépenses de fonctionnement	135 100	27 000	162 100
d) Autres frais de fonctionnement	11 000	23 000	34 000
<b>Total</b>	<b>552 000</b>	<b>353 000</b>	<b>905 000</b>

## VII. RECOMMANDATION

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

DÉCIDE: Que, dans le but de financer le projet de microfinance et de renforcement des capacités institutionnelles à Sri Lanka, le Fonds accordera un don d'un montant ne dépassant pas cinq cent cinquante-deux mille dollars des États-Unis (552 000 USD) pour un projet d'une durée de trois ans, à la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura, selon des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Lennart Båge  
Le Président

**PROJECT COSTS AND FINANCING<sup>a</sup>**

Category	IFAD					Government through former NCPPRDP (US\$)	Total (US\$)
	Year 1	Year 2	Year 3	Total in Rs	Total in US\$		
<b>Institutional capacity-building</b>							
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		
<b>Subtotal</b>	<b>14 100 000</b>	<b>7 000 000</b>	<b>6 900 000</b>	<b>28 000 000</b>	<b>274 400</b>		<b>274 400</b>
<b>Matching grants from IFAD and the former NCPPRDP revolving fund</b>	<b>1 565 000</b>	<b>4 650 000</b>	<b>7 200 000</b>	<b>13 415 000</b>	<b>131 500</b>	<b>303 000</b>	<b>434 500</b>
<b>Recurrent expenditures</b>							
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		
<b>Subtotal</b>	<b>4 443 000</b>	<b>4 798 000</b>	<b>4 554 000</b>	<b>13 795 000</b>	<b>135 100</b>	<b>27 000</b>	<b>162 100</b>
Other operating costs of the Foundation	11 224 000			11 224 000	11 000	<b>23 000</b>	<b>34 000</b>
<b>Total</b>	<b>31 332 000</b>	<b>16 448 000</b>	<b>18 654 000</b>	<b>66 434 000</b>	<b>552 000</b>	<b>353 000</b>	<b>905 000</b>

<sup>a</sup> 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.



**APPENDIX II**

**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**

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

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

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

## 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



