

Document: EB 2013/108/R.6
Agenda: 4
Date: 13 March 2013
Distribution: Public
Original: English

A



جمهورية أوغندا برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Alessandro Marini

مدير البرنامج القطري

رقم الهاتف: +39 06 5459 2115

البريد الإلكتروني: a.marini@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة بعد المائة

روما، 10-11 أبريل/نيسان 2013

للاستعراض

المحتويات

| | |
|-----|---|
| iii | خريطة عمليات الصندوق في البلد |
| iv | موجز الاستراتيجية القطرية |
| 1 | أولاً - مقدمة |
| 1 | ثانياً - السياق القطري |
| 1 | ألف - السياق الاقتصادي والزراعي و سياق الفقر الريفي |
| 3 | باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي |
| 4 | ثالثاً - الدروس المستخلصة من خبرة الصندوق في البلد |
| 4 | ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء |
| 6 | باء - الدروس المستخلصة |
| 6 | رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق |
| 6 | ألف - الميزة النسبية للصندوق على الصعيد القطري |
| 7 | باء - الأهداف الاستراتيجية |
| 8 | جيم - فرص الابتكار وتوسيع النطاق |
| 9 | دال - استراتيجية الاستهداف |
| 9 | هاء - روابط السياسات |
| 10 | خامساً - إدارة البرنامج |
| 10 | ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية |
| 10 | باء - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية |
| 11 | جيم - إرساء الشراكات |
| 12 | دال - إدارة المعرفة والاتصالات |
| 12 | هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء |
| 12 | واو - المخاطر وإدارة المخاطر |

الذيول

- الذيول الأول - عملية التشاور بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
الذيول الثاني - الخلفية الاقتصادية القطرية
الذيول الثالث - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية 2013-2018
الذيول الرابع - اتفاق تقييم البرنامج القطري عند نقطة الإنجاز
الذيول الخامس - حساب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للسنة الأولى من برنامج الفرص
الاستراتيجية القطرية
الذيول السادس - ذخيرة المشروعات خلال فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

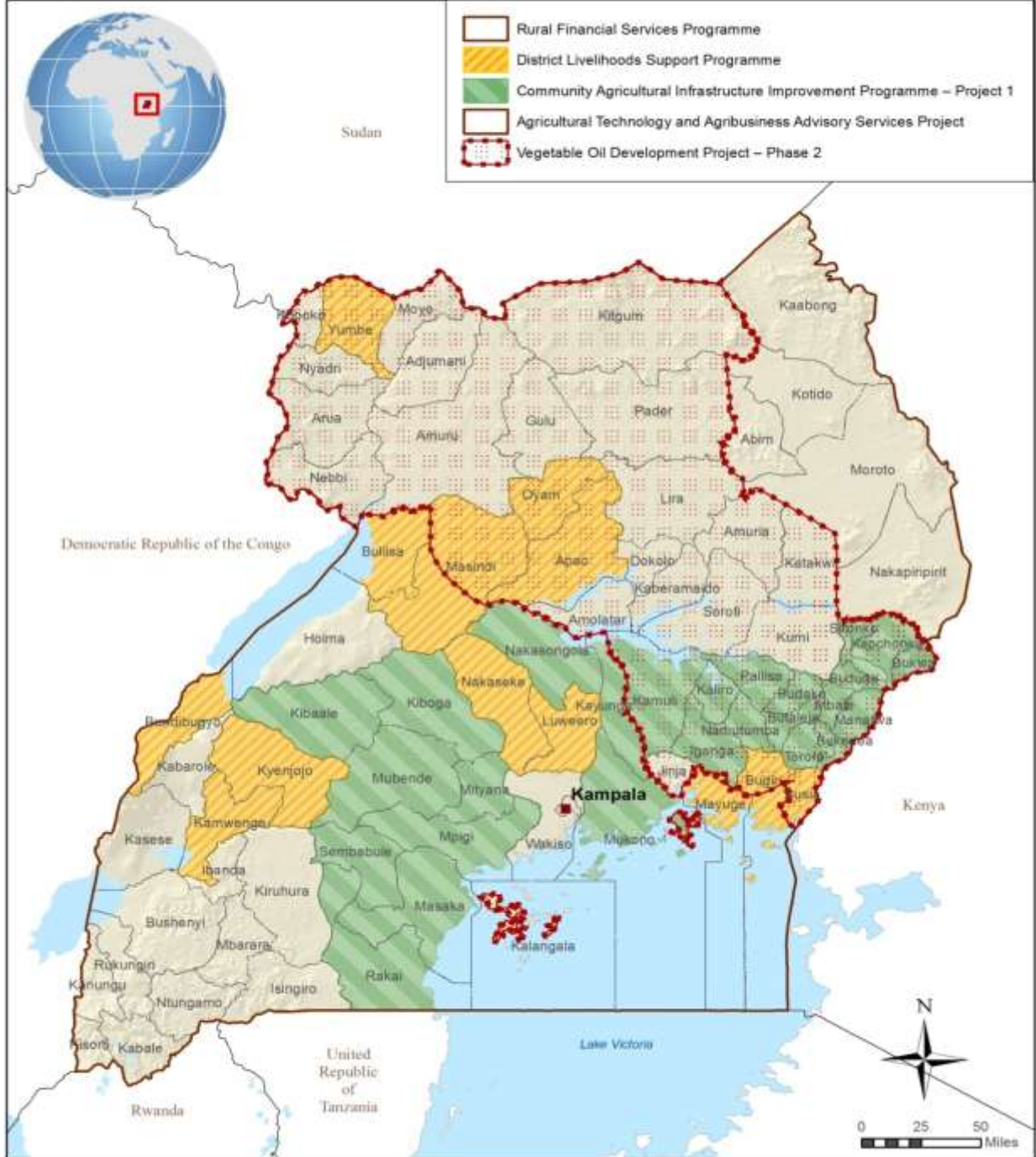
الملفات الرئيسية

- الملف الرئيسي 1: الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي
الملف الرئيسي 2: مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)
الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية للجهة المانحة/إمكانات الشراكات
الملف الرئيسي 4: تحديد المجموعة المستهدفة، وقضايا الأولويات، والاستجابة المحتملة

خريطة عمليات الصندوق في البلد

أوغندا

العمليات الجارية التي يمولها الصندوق



إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بترسيم الحدود أو التخوم أو السلطات المختصة بها.

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

موجز الاستراتيجية القطرية

- 1- يدعم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي الوثائق السياسية والاستراتيجية الحكومية ذات الصلة ويتمشى مع الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته ذات الصلة الأخرى. ويراعي السياق الاقتصادي للبلد، والاتجاهات الديموغرافية واتجاهات الفقر السائدة فيه، والتحديات المتعلقة بتغير المناخ. ويعتمد على النتائج والدروس المستخلصة من استثمار الصندوق وعلى التوصيات الصادرة عن تقييم البرنامج القطري الذي أُنجز في 2012.
- 2- وتكمن الميزة النسبية للصندوق في درايته بالمستوى القاعدي، وتفهمه للقيود المفروضة على فقراء الريف، بما في ذلك أشد المجموعات ضعفاً، وقدرته على إعداد نُهج تشمل الجميع لضمان مشاركتهم في التنمية الاقتصادية.
- 3- ويتمثل الهدف العام للبرنامج القطري للصندوق في زيادة دخل الأسر الريفية التي تعاني من الفقر وتحسين أمنها الغذائي والحد من ضعفها. وسينفذ ذلك من خلال ثلاثة أهداف استراتيجية، وهي: (1) تحقيق زيادة مستدامة في إنتاج زراعة الحيازات الصغيرة وإنتاجيتها ومواجهتها لآثار تغير المناخ؛ (2) تعزيز دمج أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق؛ (3) تحقيق زيادة مستدامة فيما يتعلق باستفادة سكان الريف من الخدمات المالية واستخدامها.
- 4- وسوف تستهدف أنشطة الصندوق الاستثمارية الفئات التالية: الأسر الفقيرة أصحاب الحيازات الصغيرة التي لديها الإمكانيات لترويج أنشطتها الاقتصادية تجارياً؛ وأشد الأسر ضعفاً، التي ليس أمامها سوى بدائل محدودة لموارد الرزق وعادة ما تغفلهم المبادرات الإنمائية. وسيركز الصندوق موارده في المناطق التي بها أعلى معدلات الفقر (الشمال) و/أو التي تتركز فيها أعلى كثافات للسكان الفقراء (الشرق).
- 5- وتشير التكاليف الإرشادية إلى أن موارد الصندوق المخصصة عن فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ستبلغ حوالي 130 مليون دولار أمريكي، وسيعمل الصندوق على حشد المزيد من التمويل المشترك لصالح نشاطه الاستثماري، بما في ذلك من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وفي إطار الدورة الأولى لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (2013-2015)، سيقدم الصندوق الدعم لبرنامج تمويل ريفي وبرنامج لاستعادة موارد الرزق في المنطقة الشمالية. وستحدد فرص الاستثمار في الدورة التالية أثناء برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

جمهورية أوغندا

برنامج الفرص الاستراتيجية القُطرية

أولاً- مقدمة

1- منذ عام 1981، دعم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 14 مشروعاً في أوغندا بما قيمته حوالي 296 مليون دولار أمريكي على شكل قروض بشروط تيسيرية للغاية و 21 مليون دولار أمريكي على شكل منح. وقد أُعد برنامج الفرص الاستراتيجية القُطرية المستند إلى النتائج الحالي باستخدام التوصيات الصادرة عن تقييم البرنامج القُطري للصندوق، ويتضمن إطاراً للتعاون بين حكومة أوغندا والصندوق خلال السنوات الست القادمة (2013-2018).

ثانياً- السياق القُطري

ألف- السياق الاقتصادي والزراعي و سياق الفقر الريفي

الخلفية الاقتصادية للبلد

- 2- حققت أوغندا مكاسب اقتصادية واجتماعية كبيرة منذ عام 1986. فبلغ متوسط النمو الاقتصادي السنوي نحو 7 في المائة خلال العقد الماضي، مع وجود تفاوتات كبيرة بين المناطق. ومع ذلك، لا تزال أوغندا في مصاف بلدان "مليار القاع"، حيث بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي فيها نحو 570 دولار أمريكي سنوياً في 2011/2012، وتأتي في المرتبة 161 من بين 187 بلداً على مؤشر التنمية البشرية.
- 3- التجارة الإقليمية. تمثل التجارة الإقليمية نحو نصف الصادرات الأوغندية. وقد ازدادت الصادرات إلى منطقة أفريقيا الشرقية من 18.6 في المائة في المتوسط خلال تسعينات القرن الماضي إلى 26 في المائة في الألفينات. ويمثل موقع أوغندا كدولة غير ساحلية قيماً عليها وأصلاً لها على حد سواء، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة الواردات بنحو 20 في المائة والصادرات بنحو 25 في المائة مقارنة بكينيا وجمهورية تنزانيا المتحدة.
- 4- النمو بقيادة القطاع الخاص. ساهم تركيز الحكومة على التنمية التي يقودها القطاع الخاص إلى تحقيق نمو اقتصادي مطرد. فاستمرت التدفقات الاستثمارية المحلية والأجنبية في التزايد من 12 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2000 إلى حوالي 23.9 في المائة في عام 2007. وتسهم المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة بنحو 20 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي ويعمل بها نحو 12 في المائة من القوى العاملة.
- 5- النفط. من المتوقع أن يبدأ إنتاج النفط في 2016، مما سيحقق إيرادات سنوية تعادل 15-20 في المائة تقريباً من الناتج المحلي الإجمالي لمدة عشرين عاماً. ويترشح ذلك فرصاً هائلة لاستخدام الإيرادات النفطية في الحد من الفقر، شريطة أن تتجح الحكومة في تخفيف الآثار السلبية التي يمكن أن تقع على الاقتصاد والمتمثلة في احتمال حدوث ارتفاع في سعر الصرف (ظاهرة تعرف باسم "المرض الهولندي").

الزراعة والفقير الريفي

- 6- **السكان.** ينمو معدل السكان في أوغندا بنسبة 3.3 في المائة سنويا. وخلال العشرين عاما الماضية، ازدادت الكثافة السكانية إلى الضعف ومن المتوقع أن تتضاعف مرة أخرى خلال العشرين سنة القادمة. وتسجل أوغندا أحد أعلى نسب الإعالة في العالم، ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل أيضا. وتنمو القوى العاملة غير الماهرة بنحو 3.7 في المائة سنويا، وتعمل بصورة أساسية في القطاع الزراعي في الوقت الحالي.
- 7- **الفقير الريفي.** تمكنت أوغندا من تحقيق خفض قوي في مستوى الفقر بفضل النمو الدائم الذي حققته على مدار العقدين الماضيين. وفي حين انخفض معدل الفقر انخفاضا كبيرا، من حوالي 56.4 في المائة في 1993/1992 إلى 24.5 في المائة في 2010/2009، يأتي انخفاض المجموع الكلي للفقراء أقل تأثيرا بسبب زيادة السكان. ولا يزال الفقر ظاهرة ريفية بصورة أساسية، حيث يعيش 34 في المائة من السكان تحت مستوى الفقر الوطني. وتقع أشد مناطق البلد فقرا في الشمال، حيث دائما ما يبلغ معدل الفقر أعلى من 40 في المائة ويبلغ أكثر من 60 في المائة في بعض المناطق. غير أنه نظرا للكثافة السكانية، يتركز العدد الأكبر من السكان الفقراء في الشرق حيث تزداد كثافة الفقر بثمانية إلى عشرة أضعاف عن الشمال.
- 8- **التمييز بين الجنسين.** في 2006/2005، بلغت نسبة الفتيات اللاتي أكملن تعليمهن الابتدائي نحو 40 في المائة؛ غير أنه لا يستمر في الدراسة حتى سن 18 عاما سوى ثلث هذا العدد، مما يجعل 50 في المائة تقريبا من النساء أميات من الناحية العملية. ويأتي انخفاض مستويات التعليم بين النساء ونقص النفاذ إلى خدمات تنظيم الأسرة بين أسباب ارتفاع معدل الخصوبة. وتسجل حالات العنف الجنسي والمستند إلى التمييز بين الجنسين مستويات مرتفعة.
- 9- **الزراعة.** تغطي المسطحات المائية الداخلية نحو 20 في المائة من مساحة البلد. ويتراوح معدل سقوط الأمطار من 2000 ملليمتر حول بحيرة فيكتوريا إلى 400 ملليمتر في المناطق الشمالية. ويشهد أغلب مناطق البلد موسمين زراعيين، وإن كان هناك بعض المحاصيل التي تُنتج خلال موسم طويل واحد في الشمال. ويعتبر نحو 40 في المائة من مساحة الأراضي في أوغندا أراض قابلة للزراعة ويجري حاليا زراعة نحو 30 في المائة منها معظمها في المناطق الجنوبية. ولا تزال غلة معظم المحاصيل الزراعية عند مستوى الكفاف ولا تزال ضعيفة بالنسبة للمحاصيل النقدية. وتعتمد نحو ثلاثة أرباع الأسر الزراعية في كسب عيشها على الزراعة البعلية منخفضة الناتج على حيازات لا تتجاوز مساحتها 1.5 هكتار. ويمثل القطاع الزراعي نحو 15 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي ويعمل به نحو 75 في المائة من مجموع القوى العاملة، وهو عدد يزداد مع نمو السكان.
- 10- **الاندماج في الأسواق.** لا تتجاوز نسبة المزارعين الذين يبيعون منتجاتهم في الأسواق 60 في المائة، وإن كان ذلك يشكل زيادة كبيرة من حوالي 40 في المائة منذ عشرة سنوات. ويؤدي تقلب الأسعار إلى تدبذب عائدات المزارعين بصورة حادة. ومن المتوقع أن تسهم زيادة سرعة الطلب على المحاصيل الزراعية من جانب سكان الحضر الآخذين في التزايد والأسواق الإقليمية في دفع التنمية الزراعية في المستقبل المنظور. وسيتيح ذلك فرصة للمزارعين، كما سيعمل في الوقت ذاته على حفز عمليات التجهيز الزراعي المحلية الأولية.
- 11- **حيازة الأراضي.** أغلب الأراضي في أوغندا يتم الحصول عليها من خلال نظم حيازة عرفية. فتشكل الأراضي ذات الملكية المطلقة غير المسجلة وأراضي الحيازات العرفية أكثر من 76 في المائة من مساحة الأراضي. وثمة قصور في استغلال الأراضي في أغلب الأحيان، حيث يفتقر مالكو الأراضي إلى الوسائل الضرورية للاستثمار ويفتقر

المستأجرون إلى الحوافز اللازمة لإجرائه. وقد أدى استمرار الزيادة السكانية إلى تجزئة الأراضي وعدم استقرار الحيازات على نطاق واسع.

- 12- **خصوبة التربة.** يأتي استنزاف خصوبة التربة في أوغندا بين أعلى المعدلات في أفريقيا جنوب الصحراء: فتشير التقديرات إلى استخراج نحو 1.2 في المائة من مخزون المغذيات في الطبقة العلوية من التربة سنويا. ويرغم زيادة استخدام الأسمدة منذ عام 2000، فلا تزال النسبة منخفضة، وهو ما يرجع أساسا إلى ارتفاع التكاليف والمخاطر الناتجة عن الطقس وأسعار المحاصيل.
- 13- **تغير المناخ.** على مدار السنوات العشر الماضية، شهدت أوغندا زيادة في تقلب كمية التساقط وزيادة ظواهر الطقس المتطرف. وتأتي أوغندا بين أقل البلدان قدرة على مواجهة تقلب المناخ بسبب انتشار الفقر وضعف تنوع مصادر الدخل. ومن المتوقع أن يؤدي تغير الأنماط المناخية، مثل زيادة نوبات الجفاف والفيضانات والتغيرات في دورات التساقط، إلى التأثير على موارد رزق السكان.
- 14- **تدهور الموارد الطبيعية.** يشهد نصف أراضي أوغندا تقريبا تدهورا حادا يتمثل في تآكل التربة واستنزاف المغذيات نتيجة للاستخدام غير المستدام للأراضي. ومن المرجح أن يؤدي تغير المناخ إلى تفاقم هذا الوضع. وبدأت جودة الموارد المائية وكميتها في التآثر وأصبحت أوغندا بصورة متزايدة أحد البلدان التي تعاني من إجهاد مائي.
- 15- **التمويل الريفي.** لم تتجاوز نسبة السكان الريفيين الذين استخدموا الخدمات المصرفية اعتبارا من 2009 أكثر من 15 في المائة، في حين لم يحصل سوى 7 في المائة منهم على خدمات من المؤسسات الرسمية الأخرى. واعتمد نصف السكان على ترتيبات مالية غير رسمية في حين لم يتم توفير أي خدمات مالية لما نسبته 31 في المائة منهم.

باء- السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي

السياق المؤسسي الوطني

- 16- **القطاع العام.** تضطلع وزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية، التي تتولى تنسيق الحوار مع الشركاء الإنمائيين، تنسيق سياسة النمو الوطني والتنمية في أوغندا. وتشكل وزارة الزراعة والصناعات الحيوانية ومصايد الأسماك ووزارة الحكم المحلي الوزارتين الرئيسيتين الأخرين اللتين تمثلان شريكين طويلي الأجل للصندوق. وثمة وكالتان مهمتان تابعتان لوزارة الزراعة والصناعات الحيوانية ومصايد الأسماك وهما منظمة البحوث الزراعية الوطنية، القائمة على إجراء البحوث الزراعية، ودائرة الخدمات الاستشارية الزراعية على الصعيد الوطني، المسؤولة عن تقديم الخدمات الاستشارية وخدمات الإرشاد الزراعي. ويناط بوزارة الحكم المحلي مسؤولية تنسيق ودعم وإرشاد الحكومات في مجال تقديم الخدمات.
- 17- **الحكومات المحلية.** في حين بدء الدفع باتجاه اللامركزية في تسعينات القرن الماضي، شهدت السنوات الأخيرة تحركا نحو اعتماد سياسات قائمة على نُهج القطاعات الرأسية وبعيدا عن التنمية المؤسسية المحلية. وازداد عدد الأقسام في أوغندا من 64 قسما في 2006 إلى 113 في الوقت الحالي، وإن تضاعفت قدرتها على تقديم الخدمات. ولا تزال القضية الرئيسية تكمن في ضعف التنسيق الأفقي على المستوى المحلي بين الوزارات المركزية والمجالس والحكومات المحلية.

18- **المنظمات الريفية.** دأبت الحكومة منذ عام 2006 على تشجيع إنشاء المنظمات الريفية بصورة واضحة، والتي يتم تنظيمها حاليا في إطار منظمات وطنية جامعة، وهي: الاتحاد الوطني للمزارعين في أوغندا؛ واتحاد التعاونيات الإنتاجية في أوغندا؛ واتحاد تعاونيات الادخار والائتمان في أوغندا.

الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

19- **السياسة الوطنية.** تهدف خطة التنمية الوطنية 2011/2010-2015/2014 إلى تحويل المجتمع الأوغندي من بلد تعتمد على الفلاحة إلى بلد متوسط الدخل ينعم بالحدثة والازدهار في غضون 30 عاما. وتشمل مجالات الاستثمار الرئيسية في خطة التنمية الوطنية ما يلي: تنمية الموارد البشرية وتحقيق المساواة بين الجنسين؛ وتحسين البنية التحتية المادية في المناطق الريفية؛ وضمان توافر المستلزمات الزراعية؛ وتشجيع المشروعات الريفية الصغرى والصغيرة والمتوسطة من أجل إضافة القيمة؛ وتنمية القدرات الوطنية لأنشطة التكيف مع تغير المناخ.

20- **السياسات القطاعية.** تشمل السياسات والاستراتيجيات القطاعية الرئيسية ما يلي: (1) السياسة القطاعية الزراعية الواردة في استراتيجية التنمية وخطة الاستثمار للفترة 2011/2010-2015/2014، التي تتمثل رؤيتها في إنشاء "قطاع زراعي تنافسي وريحي ومستدام"؛ (2) إطار سياسات التمويل الريفي، الذي شهد تغييرات كثيرة خلال السنوات الأخيرة بين نهج تقوده الحكومة ونهج أكثر توجهها نحو الأسواق، وقد بدأ حاليا في التطور صوب نهج أكثر توجهها نحو الأسواق، مع إيلاء تركيز قوي للشمول المالي؛ (3) سياسة اللامركزية، حيث توفر خطة استثمار قطاع الحكومة المحلية للفترة 2006-2016 الإطار اللازم لتحسين تقديم الخدمة والتسيير الجيد على المستوى اللامركزي؛ (4) إطار السياسة البيئية والمناخية، الذي تتم بمقتضاه إزالة مركزية إدارة البيئة والموارد الطبيعية ونقلها إلى الحكومات المحلية.

التنسيق والمواءمة

21- **وَقَعَ الشركاء الإنمائيون على شراكة مبدئية مع الحكومة الأوغندية في عام 2003 تم الاسترشاد بها منذ ذلك الحين في تحقيق التنسيق والمواءمة.** وتوفر خطة التنمية الوطنية والوثائق القطاعية الأخرى الإطار الاستراتيجي الشامل لهذه الشراكات. وتمثل مجموعة الشركاء الإنمائيين المحليين الجهة العامة المسؤولة عن تنسيق الاستراتيجيات، وتنعكس في هيئة مجموعات عمل قطاعية. ويتمتع الصندوق، من خلال مكتبه القطري، بعضوية نشطة في المجموعات التابعة لهذه القطاعات ذات الصلة بالبرنامج القطري.

ثالثا- الدروس المستخلصة من خبرة الصندوق في البلد

ألف- النتائج السابقة والأثر والأداء

22- **منذ عام 1981، قدم الصندوق 14 قرضا لأوغندا بقيمة 300 مليون دولار أمريكي تقريبا، مقابل مبلغ استثمار كلي بقيمة 1.3 مليار دولار أمريكي.** وتركز استثمارات الصندوق الحالية (التي تبلغ قيمتها الإجمالية 164 مليون دولار أمريكي) على ثلاثة مجالات مواضيعية وهي: الزراعة (المرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية، 2010-2019 وبرنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية، 2011-2017)؛ وخدمات الحكومة المحلية (برنامج تحسين البنى الأساسية الزراعية المجتمعية، 2008-2013، وبرنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام، 2007-2015)؛ والتمويل الريفي (برنامج الخدمات المالية الريفية، 2004-2013).

23- وقد حقق البرنامج القُطري للصندوق نتائج وآثار مهمة:

- فقد تلقى نحو 15 في المائة من جميع الأسر الزراعية (1.5 مليون أسرة) تدريبات على تكنولوجيات الإنتاج الزراعي في إطار برنامج الخدمات الاستشارية الزراعية على الصعيد الوطني، مما أسفر عن زيادة نصيب الفرد من الدخل الزراعي بواقع 42-52 في المائة.¹
- تستفيد حوالي 1.7 مليون أسرة من الخدمات المالية الريفية من خلال الدعم المقدم لتعاونيات الادخار والائتمان، التي حقق بعضها الاستدامة المالية والتشغيلية. وفي الفترة من 2008 إلى 2012، ازداد متوسط رأسمال المساهمين لكل فرد أربع مرات وازداد متوسط الادخار إلى الضعف تقريباً.²
- وتم استحداث إنتاج نخل الزيت في البلد في إطار شراكة بين القطاعين العام والخاص نتج على أثرها اجتذاب 100 مليون دولار أمريكي كاستثمارات من القطاع الخاص. واستفاد نحو 1 500 شخص من أصحاب الحيازات الصغيرة و3,000 عامل زراعي استفادة مباشرة من هذا النشاط الاستثماري. وقد تحققت فوائد غير مباشرة كبيرة على الاقتصاد المحلي وقسم كالانغالا، الذي يأتي ترتيبه الثاني والسبعون من حيث الفقر من بين 77 قسماً في 2002، حيث أصبح الآن بين أغنى سبعة أقسام في البلد.³

24- ويظهر تقييم البرنامج القُطري بعض نقاط القوة والضعف في أداء البرنامج القُطري للصندوق على النحو التالي:

- يحظى الصندوق باحترام بالغ نظراً لتركيزه على السكان الريفيين الفقراء وتواءم برامجه مع السياسات الحكومية وتناغمها مع سياسات الشركاء الإنمائيين الآخرين؛
- عانى البرنامج القُطري من تفاوت النتائج بين المستوى الجزئي والكلّي، مما أدى إلى عدم ترجمة الأداء المرضي على مستوى المشروعات دوماً إلى أثر ملموس على الصعيد القُطري بسبب بعض التشردم الجغرافي والمواضعي؛ ونوع من عدم اتساق الاستثمار عبر الزمن؛ وضعف التأزر بين المشروعات المختلفة؛ واختفاء أي جهود منظمة فيما يتعلق بحوار السياسات وتوسيع النطاق؛
- يتمثل أحد الإنجازات الرئيسية للبرنامج القُطري للصندوق في إطلاق برنامج ابتكاري مشترك بين القطاعين العام والخاص على المدى البعيد في قطاع نخيل الزيت الفرعي؛
- مَوَّل الصندوق أنشطة واعدة لدعم شمول الأسر الضعيفة، على غرار نهج توجيه الأسر وجمعيات الادخار والقروض الريفية؛ غير أنه للأسف لم تبذل جهود كافية لتوسيع نطاق هذه الأنشطة؛
- سجلت الاستدامة أقل تصنيف في حافظة المشروعات، من حيث الترتيبات المؤسسية ومسؤوليات الرعاية اللاحقة للمشروعات.

- 25- وبتوجيه تحسين أداء البرنامج القُطري، قدم تقييم البرنامج القُطري بعض التوصيات الرئيسية على النحو التالي: (1) توسيع نطاق التغطية الجغرافية لعمليات الصندوق في الشمال؛ (2) مواصلة تقديم الدعم لتنمية سلاسل قيمة السلع الأولية؛ (3) تحديد برنامج واقعي ويحظى بموارد ملائمة لأغراض حوار السياسات؛ (4) مواصلة تعزيز نتائج المشروعات عن طريق التركيز على أوجه التأزر بين المشروعات المختلفة، وإدارة المشروعات الطبيعية، والتمكين،

¹ تقييم أثر برنامج الخدمات الاستشارية الزراعية على الصعيد الوطني في معهد السياسات والبحوث الغذائية الأوغندي، كمبالا 2008. برنامج الخدمات المالية الريفية

² تقرير بعثة الإشراف، مايو/أيار 2012.

³ تقرير الفقر البشري الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أوغندا 2001 و2007

واستدامة استثمارات المشروعات وتوسيع نطاق الابتكارات؛ (5) تحديد الاحتياجات من الموظفين بدقة وتقسيم العمل على مستوى المكاتب.

باء- الدروس المستخلصة

- 26- يمكن استخلاص بعض الدروس الرئيسية من الخبرات المتراكمة من خلال أنشطة الصندوق في أوغندا كما يلي:
- يمثل إعداد إطار سياسات مفضي إلى نتائج أمرا ضروريا لنجاح المشروعات؛ فينبغي إدراج مخاطر إدخال تغييرات على السياسة أثناء مرحلة التنفيذ كأحد عناصر تصميم المشروع وتحديد التدابير الملائمة لإدارة المخاطر.
 - ينبغي أن تركز المشروعات والبرامج، قدر الإمكان، الاستثمار في المناطق الجغرافية المتماصة والتركيز على عدد قليل من الأنشطة الاستراتيجية من أجل تعظيم الأثر.
 - يقتضي تحقيق الاستدامة من فوائد المشروع إعداد إطار مؤسسي قوي ومن ثم إجراء استثمار طويل الأجل في تعزيز المؤسسات المحلية الرئيسية، سواء العامة أو غير العامة.
 - ثبت أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تمثل أداة قوية لدمج المزارعين في الأسواق وتقوية سلاسل القيمة؛ فالقطاع الخاص على استعداد للدخول في شراكات عادلة مع أصحاب الحيازات الصغيرة.
 - أثبت نهج "توجيه الأسر" التجريبي الذي أطلقه الصندوق أنه أداة مهمة لتعزيز شمول الأسر شديدة الفقر، عن طريق تعزيز قدرات الأسر على تقييم القيود التي تواجهها وتمكينها من التغلب على الفقر.
 - تشكل المؤسسات المالية الأهلية، مثل تعاونيات ومجموعات الادخار والائتمان، نقطة دخول فعالة إلى الخدمات المالية لشريحة كبيرة من السكان الريفيين قد يظلون مستبعدين بدونها.

رابعا- الإطار الاستراتيجي القُطري للصندوق

ألف- الميزة النسبية للصندوق على الصعيد القُطري

- 27- اتسمت استراتيجية الصندوق في أوغندا على مدار الخمس عشرة سنة الماضية بالاتساق المواضيعي، حيث ساندت حكومة أوغندا في هدفها الرامي إلى نقل السكان الريفيين من زراعة الكفاف إلى الإنتاج الزراعي الموجه إلى الأسواق. وقد استثمر الصندوق في ثلاثة مجالات مواضيعية على وجه التحديد، وهي: (1) تحسين التكنولوجيات الزراعية لزيادة الإنتاج والإنتاجية؛ (2) وتحسين وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق؛ (3) تحسين الاستفادة من الخدمات المالية الريفية.
- 28- ولا تزال المجالات المواضيعية المبينة أعلاه بالغة الأهمية. فقد استخلص الصندوق دروسا مهمة واكتسب خبرات ميدانية بمرور السنين، في الوقت الذي تمكن فيه من إرساء علاقات قوية مع المؤسسات العامة ذات الصلة وشركات التشغيل الخاصة ومنظمات المجتمع المدني. وفي هذا الصدد، تكمن الميزة النسبية للصندوق في قدرته على تقديم الدعم طويل الأجل للتشجيع على تحقيق أثر أكبر، ودعم بناء المؤسسات، وتبادل الابتكارات والدروس المستخلصة.
- 29- ويقرّ الشركاء على المستوى الوطني بما لدى الصندوق من دراية في التعامل مع المستوى القاعدي والقيود المحددة للأسر الفقيرة، بما في ذلك أشد الفئات ضعفا، وقدرته على وضع استراتيجيات تشمل الجميع. وثمة توافق عام في

الآراء بأن الميزة النسبية للصندوق في أوغندا إنما تكمن في خبراته النظرية والعملية في تشجيع اعتماد نُهج تخدم الفقراء في قطاعات رئيسية تشمل الزراعة والتمويل الريفي. ويتعلق أحد العناصر الرئيسية والأولويات المستقبلية في هذا الصدد بدعم المنظمات الريفية على جميع المستويات باعتباره استراتيجية رئيسية لتمكين سكان الريف الفقراء.

باء- الأهداف الاستراتيجية

30- سيغطي البرنامج القطري للصندوق في أوغندا الفترة 2013-2018. ويتواءم البرنامج مع خطة التنمية الوطنية والاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة الأخرى. وتتمشى هذه الاستراتيجيات مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015. وفي هذا الإطار العام، سيتمثل الهدف العام للبرنامج القطري في زيادة دخل الأسر الريفية التي تعاني من الفقر وتحسين أمنها الغذائي والحد من ضعفها، وذلك من خلال ثلاثة أهداف استراتيجية على النحو المبين أدناه.

31- الهدف الاستراتيجي 1: تحقيق زيادة مستدامة في إنتاج قطاع زراعة الحيازات الصغيرة وإنتاجيتها وقدرته على مواجهة آثار تغير المناخ. وسيحقق هذا الهدف عن طريق ما يلي: (1) تحسين الوصول إلى التكنولوجيات الزراعية الملائمة واستخدامها من أجل تحقيق التكثيف الزراعي المستدام في مواجهة تغير المناخ، مع إيلاء تركيز رئيسي لتحسين البذور، والمستلزمات الزراعية (سواء الأسمدة الكيماوية أو المواد العضوية) والممارسات والتكنولوجيات الموفرة والمحسنة للعمالة؛ (2) تحسين توفير الخدمات الاستشارية ذات الصلة، عن طريق تقوية العرض (المنظمة الوطنية للبحوث الزراعية والخدمات الاستشارية الزراعية على الصعيد الوطني) والطلب (المزارعون ومنظماتهم) على هذه الخدمات؛ (3) ضمان الإدارة المستدامة للمياه والأراضي عن طريق تشجيع الممارسات المناسبة لإدارة التربة والمحاصيل، بالاستثمار في أنشطة حفظ المياه والري على نطاق صغير وضمان حقوق حيازة الأراضي للجماعات المحرومة؛ (4) إضفاء قدر أكبر من الذكاء المناخي على قطاع زراعة الحيازات الصغيرة عن طريق تمكين أصحاب الحيازات الصغيرة من فهم وإدارة المخاطر التي يفرضها تقلب المناخ والفرص التي ينطوي عليها بصورة أفضل وذلك من خلال اتخاذ تدابير تكيف ملائمة.

32- وسيواصل الصندوق دعم هذا الهدف من خلال توفير التمويل المشترك لبرنامج الخدمات الزراعية الاستشارية على الصعيد الوطني ومنظمة البحوث الزراعية الوطنية في إطار برنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية، والاستثمار الجاري في إطار المرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية ومشروع جديد لاستعادة موارد الرزق في المنطقة الشمالية المزمع إجراؤه في الفترة 2015-2022.

33- الهدف الاستراتيجي 2: تحسين دمج أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق. وسيحقق هذا الهدف عن طريق ما يلي: (1) الاستثمار في سلاسل القيمة التي تتطوي على إمكانات واضحة لإفادة أصحاب الحيازات الفقراء ودمجهم، واعتماد نهج يشمل الجميع من أجل التصدي للقيود الرئيسية المفروضة على فقراء المزارعين من النساء والرجال؛ وسيولى تركيز خاص لتنمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص باعتبارها أداة مؤثرة لتعزيز العلاقات التجارية التي تعود بالنفع على مستثمري القطاع الخاص والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على السواء؛ (2) تطوير بنية تحتية اقتصادية ريفية قادرة على التكيف مع تغير المناخ بما في ذلك تطوير الطرق الجانبية ومرافق الأسواق ومرافق تخزين المنتجات الزراعية بعد الحصاد ومرافق الكهرباء اللازمة لعمليات التجهيز الزراعي؛ (3) تشجيع التجهيز الزراعي وأنشطة إضفاء القيمة، لا سيما حول المراكز الريفية-الحضرية الناشئة، وذلك من خلال تيسير استثمارات القطاع الخاص وروابطه بالمنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وكذلك من خلال تنمية

المشروعات الصغرى والصغيرة المحلية؛ (4) تقوية منظمات المزارعين على المستوى القاعدي ومستوى الأقسام لإشراكها في أنشطة ما بعد الحصاد والتسويق والتجهيز الزراعي الأولي.

34- وسيتمثل الاستثمار الرئيسي في إطار هذا الهدف الاستراتيجي في تعزيز الاستثمار في قطاع الزيوت النباتية الفرعي وتوسيع نطاقه، من خلال المرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية. وسيتم تناول فرص الاستثمار الأخرى في سلاسل قيمة محددة من خلال المشروعات الجارية (برنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية) أو المشروعات الجديدة (مشروع استعادة موارد الرزق في الإقليم الشمالي وغيرها من المشروعات التي سيجري تحديدها لدورة 2016-2018). وستواصل وزارة الحكم المحلي دعم البنية التحتية الريفية في إطار برنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام الجاري (الذي سيغلق نشاطه في 2015) وفي إطار مشروع استعادة موارد الرزق في الإقليم الشمالي.

35- **الهدف الاستراتيجي 3: تحقيق زيادة مستدامة في استفادة السكان الريفيين من الخدمات المالية واستخدامها.** وفي إطار هذا الهدف، سيواصل الصندوق دعم توسيع نطاق وصول الخدمات المالية إلى المناطق الريفية، مع إيلاء تركيز محدد لتيسير دمج السكان الريفيين الفقراء. وستركز الاستثمارات على المؤسسات المالية الأهلية، التي تمثل نقطة الدخول الأولى للسكان الريفيين الفقراء في الأسواق المالية الرسمية. وسيتحقق هذا الهدف من خلال ما يلي: (1) تعزيز تعاونيات الادخار والائتمان القائمة حتى يتسنى توسيع نطاق عضويتها وتحقيق الاستفادة المالية والتشغيلية الكاملة لها؛ (2) توسيع نطاق المجموعات الادخارية والائتمانية المجتمعية، استنادا إلى المبادئ الخاصة بنهج جمعيات الادخار والقروض القروية؛ (3) توفير الدعم للإطار المؤسسي والسياساتي والتنظيمي الخاص بالمؤسسات المالية المجتمعية. وسيجري تشجيع إقامة صلات بين المؤسسات القاعدية والمؤسسات الأعلى مستوى بغية تمكين السكان الريفيين من الوصول تدريجيا إلى طائفة أوسع من الخدمات المالية.

36- وسيكون مشروع الشمول المالي في المناطق الريفية (2014-2020) مجال الاستثمار الرئيسي للصندوق في إطار هذا الهدف. وستسهم البرامج الأخرى (برنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية، والمرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية، وبرنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام، وبرنامج استعادة موارد الرزق في الإقليم الشمالي) إسهاما غير مباشر في تحقيق هذا الهدف عن طريق زيادة ربحية قطاع زراعة الحيازات الصغيرة، ومن ثم عملاء أصحاب حيازات صغيرة ناجحين.

جيم - فرص الابتكار وتوسيع النطاق

37- توسيع النطاق متضمن بالفعل في البرنامج القطري للصندوق في أوغندا. وتعمل المرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية حاليا على تكرار نموذج الشراكة الإنمائي بين القطاعين العام والخاص المستخدم في إنتاج نخيل الزيت في مناطق جغرافية جديدة والذي نجح تطبيقه في قسم كالانغالالا. فضلا عن ذلك، سيجري دعم ثلاثة محاصيل إضافية في القطاع الفرعي للبذور الزيتية في منطقة أكبر، حيث سيجري تعديل نموذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص من نخل الزيت إلى شراكات مع المشروعات المحلية صغيرة ومتوسطة الحجم.

38- وسيواصل توسيع النطاق أيضا في مجال التمويل الريفي. وسيعمل مشروع الشمول المالي في المناطق الريفية على توسيع نطاق مجموعات الادخار والائتمان المجتمعية - التي نجحت بعض المنظمات في إطلاقها في أوغندا، بما

في ذلك من خلال منحة من الصندوق - باعتبارها آلية قوية لشمول الفقراء الريفيين ماليا. وسيبني المشروع أيضا على خبرات برنامج خدمات التمويل الريفي وسيستخدمها لدعم تعاونيات الادخار والائتمان في تحقيق الاستدامة.

39- سيتم اعتماد نهج توجيه الأسر، الذي تم اختباره بنجاح في إطار برنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام وتوسيع نطاقه في البرنامج الفطري باعتباره استراتيجية رئيسية لشمول أشد الأسر ضعفا. وستشمل عملية التعلم والتنظيم المنهجي مراكز تفوق وطنية لإدارة المعرفة (جامعة ماكيريري) إضافة إلى شعبة السياسات والمشورة التقنية في الصندوق لضمان النشر على المستوى "الداخلي" (الصندوق) و"الخارجي" (الوطني).

دال - استراتيجية الأهداف

40- ستشمل المجموعات الرئيسية التي يستهدفها الصندوق ما يلي: (1) الأسر الفقيرة أصحاب الحيازات الصغيرة التي لديها الإمكانيات والحد الأدنى من الأصول الدنيا اللازمة لتوسيع نطاق أنشطتها الاقتصادية وترويجها تجاريا، غير أنها بسبب عدد من القيود لم تندمج كليا في الأسواق؛ (2) الأسر شديدة الضعف التي تمتلك عددا محدودا من الأصول وبدائل قليلة لموارد الرزق والتي عادة ما يتم تجاهلها في المبادرات الإيمانية؛ (3) النساء والشباب داخل المجموعتين المستهدفتين هاتين، الذين سيوجه إليهم تركيز خاص حيث يواجهون بشكل متكرر تمييزا ضدهم من حيث الاستفادة من الخدمات والأصول المنتجة.

41- وسيتم إعداد الاستراتيجيات الرئيسية للوصول إلى المجموعات المستهدفة المبينة أعلاه بالتفصيل خلال مرحلة تصميم المشروع، حسب السياق المحدد، ولكنها ستشمل بوجه عام ما يلي: (1) إزالة القيود التي تحول دون مشاركة الأسر أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق بشكل كامل؛ (2) توجيه الأسر لدعم شمول أشد الأسر ضعفا؛ (3) تحديد أنشطة وآليات محددة وتعميمها لتحسين مشاركة النساء والشباب؛ (4) تيسير مشاركة المجموعات المستهدفة مشاركة نشطة في المنظمات الريفية وجماعات المصالح الاقتصادية.

42- وسيمثل الأهداف الجغرافي عنصرا مهما في الاستراتيجية الاستثمارية للصندوق. ولتعظيم الأثر على الحد من الفقر، سيركز الصندوق موارده في المناطق التي بها أعلى معدلات الفقر (الشمال) و/أو التي تتركز بها أعلى كثافات للسكان الفقراء (الشرق). وسيسعى إلى تحقيق الاتساق الجغرافي، سواء في نفس المشروع أو بين المشروعات المختلفة.

هاء - روابط السياسات

43- يمثل إعداد إطار سياسات يفضي إلى تحقيق نتائج شرطا مسبقا لتحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية الثلاثة. وسيواصل الصندوق المشاركة في حوار السياسات مع الحكومة بغية الإبقاء على شواغل مناصرة الفقراء على رأس جدول أعمال السياسات. وستشكل المشروعات التي يدعمها الصندوق أدوات للتعلم وتحديد قضايا السياسات الرئيسية التي يلزم التصدي لها لتحقيق النمو الاقتصادي الريفي على نطاق واسع.

44- وتم بالفعل تحديد بعض المجالات الرئيسية ذات الأولوية لحوار السياسات، ومن المتوخى أن تظهر مجالات أخرى ذات أولوية أثناء تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية الفطرية:

- إعادة توجيه الخدمات الاستشارية الزراعية على الصعيد الوطني من توزيع المستلزمات الزراعية المدعومة إلى تقديم الخدمات الاستشارية ذات الصلة لصالح الفقراء، بالتعاون مع البنك الدولي من خلال برنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية.
- دعم إنشاء منظمات منتجي نخيل الزيت أصحاب الحيازات الصغيرة التي تحظى بالاستدامة المالية الذاتية.
- إنشاء إطار تنظيمي ملائم لمؤسسات الدرجة الرابعة (بما في ذلك تعاونيات الائتمان والادخار) وإعداد إطار سياسات يفضي إلى نتائج لمجموعات الادخار والائتمان.
- دعم اتحاد تعاونيات الادخار والائتمان في أوغندا، بالتعاون مع إحدى منظمات التعاونيات الدولية، لتمكينها من أن تصبح هيئة رائدة تتميز بالاستدامة الذاتية لتعاونيات الادخار والائتمان.

45- سيتم استخدام أساليب مختلفة للاشتراك في حوار السياسات، وتشمل: (1) إنتاج الأدلة من المشروعات لإرشاد عملية صنع القرار على مستوى السياسات؛ (2) المشاركة النشطة في مجموعات العمل القطاعية ذات الصلة؛ (3) بناء قدرات الوكالات الحكومية الشريكة (مثل وزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية ووزارة الزراعة والصناعات الحيوانية ومصايد الأسماك) لصوغ سياسات مناصرة للفقراء؛ (4) دعم المنظمات الريفية (مثل الاتحاد الوطني للمزارعين في أوغندا، واتحاد التعاونيات الإنتاجية في أوغندا، واتحاد تعاونيات الادخار والائتمان في أوغندا) لتعزيز جدول أعمال السياسات الخاص بها بصورة فعالة.

خامسا - إدارة البرنامج

ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

46- سيتم إنشاء إطار لرصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بهدف قياس أداء البرامج وتيسير عملية صنع القرار المنسق. وسيتم تنظيم اجتماعات استعراض سنوية مع أعضاء فريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لأوغندا وغيرهم من أصحاب المصلحة ذوي الصلة الآخرين في مشروعات الصندوق. وسيجري استعراض البرنامج في منتصف المدة في عام 2015، واستعراض إنجاز البرنامج في 2018. وستمثل عمليات الاستعراض هذه عاملا رئيسيا في ضمان المرونة اللازمة للاستراتيجية القطرية، بغية تطويع البرنامج القطري لتطور الوضع والفرص الناشئة.

47- وسيتم ربط إطار نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بنظم رصد وتقييم المشروع، التي ستشكل مصدرا رئيسيا للبيانات والمعلومات لأغراض رصد البرنامج. وسيواصل الصندوق دعم المشروعات في تحسين نظمها الخاصة بالرصد والتقييم وتحسين آنية بيانات الرصد والتقييم وجودتها.

باء - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

48- نهج البرنامج القطري. سيوفر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي إطارا لتنفيذ برنامج قطري متسق لدمج الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية على حد سواء. وسيجري تعزيز أوجه التآزر والجوانب التكميلية بين المشروعات الاستثمارية من خلال ما يلي: (1) تعظيم الاتساق الجغرافي لمجالات النشاط بين المشروعات المختلفة؛ (2) تأكيد أوجه التآزر على المستوى التشغيلي، بما في ذلك من خلال الإشراف المواضيعي في مختلف المشروعات ومشاركة

موظفي المشروعات في بعثات دعم التنفيذ لمشروعات أخرى؛ (3) إنشاء فرص للتعلم المتبادل وتبادل الخبرات بين المشروعات المختلفة؛ (4) اعتماد آليات صريحة خلال مرحلة تصميم المشروعات الجديدة لضمان التكامل والتنسيق مع العمليات الجارية. وستجرى الأنشطة غير الإقراضية، مثل حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وتنمية الشراكات، بموجب الإطار الشامل للبرامج القطرية بغية تحسين الاتساق.

49- وتتمثل الأدوات الرئيسية لنهج البرنامج القطري فيما يلي: (1) **المكتب القطري للصندوق**، الذي يعمل به موظفون محليون ودوليون، بإشراف من مدير البرنامج القطري، والذي سيضمن الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها على نحو منظم، يتولى زمام الأمور فيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية ويضطلع بدور رئيسي في تعزيز أوجه التآزر والتكامل بين المشروعات؛ (2) **فريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لأوغندا**، الذي يتألف من ممثلين عن أصحاب المصلحة الرئيسيين في القطاعين العام وغير العام من القطاعات المختلفة لاستثمار الصندوق، الذي تولى توجيه عملية صياغة البرنامج وسيعمل على ضمان عملية الرصد السنوي لها، مما يوفر منبرا مثاليا لمناقشة قضايا السياسات من الناحية الاستراتيجية والدروس والممارسات الفضلى الناشئة من تنفيذ المشروعات؛ (3) **فريق إدارة المشروعات القطرية**، الذي يتألف من موظفي إدارة المشروع الأساسيين، الذي تجرى فيه مناقشة أوجه التآزر والتكامل على المستوى التشغيلي والذي من شأنه أن يوفر منبرا للتعلم المتبادل والتفاعل التبادلي والتدريب فيما بين المشروعات.

جيم - إرساء الشراكات

50- **الحكومة**. سيواصل الصندوق شراكاته الرئيسية مع الحكومة، من خلال شركائه التقليديين مثل وزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية، ووزارة الحكم المحلي، ووزارة الزراعة والصناعات الحيوانية ومصايد الأسماك. فضلا عن ذلك، سيتم إرساء شراكات استراتيجية جديدة مع مؤسسات مثل هيئة الإدارة البيئية الوطنية ووزارة شؤون المياه والبيئة لتعزيز وضع قضايا البيئة وتغيير المناخ في البرنامج القطري.

51- **المنظمات الريفية** سيولى دور أكثر أهمية لإرساء الشراكات مع المنظمات الريفية في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا. وسيتطور هذا الدور على مستويات مختلفة، حسب الاقتضاء، على المستوى القاعدي ومستوى الأقسام والمستوى الوطني. وسيكون ممثلو هذه المنظمات أعضاء في فريق البرنامج القطري لأوغندا والفرق التوجيهية المسؤولة عن تصميم المشروعات التي يدعمها الصندوق والإشراف عليها.

52- **القطاع الخاص**. ستظل الشراكة مع القطاع الخاص ملحا مهما في البرنامج القطري، بغية تيسير إرساء شراكات قوية بين القطاعين العام والخاص. وسيكون قطاع الزيوت النباتية مجال التركيز الرئيسي في هذا الصدد، غير أنه سيتم تكرار هذه الشراكات في سلاسل القيمة حسبما تظهر الفرص. وسيجري دعم منصات أصحاب المصلحة المتعددين كمنابر للتنسيق والحوار بين أصحاب المصلحة في سلاسل القيمة.

53- **الشركاء الإنمائيون**. سيتم تعزيز الشراكات مع الشركاء الإنمائيين الآخرين. وسيواصل استكشاف فرص التمويل المشترك بصورة فعالة. وستبذل جهود لتعزيز الإشراف المشترك ودعم التنفيذ مع الشركاء المشاركين في التمويل، ولاسيما البنك الدولي لأغراض برنامج التكنولوجيا الزراعية والخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية. وسيُسعى إلى تنسيق الاستثمارات المتوخاة في الشمال (مشروع استعادة موارد الرزق في الإقليم الشمالي) مع المانحين الآخرين من خلال مجموعة مانحين إنعاش وتنمية شمال أوغندا. وسيستمر الصندوق ضمن برنامج توحيد الأداء التابع للأمم

المتحدة، بموجب إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، إلى المدى المطابق لطريقة عمله المحددة باعتباره مؤسسة مالية دولية.

دال - إدارة المعرفة والاتصالات

54- يطبق الصندوق استراتيجية اتصالات واضحة في أوغندا منذ عام 2008. وتطبق فرادى البرامج أيضا استراتيجيات اتصال خاصة بها ولديها خبرات محددة خاصة بها. وسيجري تعزيز هذه الجهود في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي.

55- وسيخصص مزيد من الجهود لضمان تعميم إدارة المعرفة في البرنامج القطري، بغية تيسير التعلم والتبادل عبر البرامج وفيما بين الأقران؛ وتعزيز توثيق الدروس والممارسات الفضلى؛ وتوفير مدخلات لحوار السياسات المناصر للفقراء. وسيركز الاستثمار في إدارة المعرفة بصورة أساسية على مجالات الأولوية المحددة على مستوى البرنامج القطري لأغراض الابتكار وتوسيع النطاق (انظر القسم الرابع-جيم) وحوار السياسات (انظر القسم الرابع-هاء).

56- وستمثل الأدوات الرئيسية فيما يلي: (1) نظم رصد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات باعتبارها مصدرا للمعلومات؛ (2) تطوير استراتيجيات وقدرات إدارة المعرفة على مستوى المشروعات؛ (3) الفريق المعني ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لأوغندا وفريق إدارة البرنامج القطري باعتبارها منابر للتبادل والنقاش؛ (4) التعلم المتبادل والتفاعلات التبادلية بين الأقران داخل المشروعات وفيما بينها.

هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

57- أوغندا مؤهلة للحصول على التمويل على أساس قروض ميسرة للغاية. وسيغطي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجاري دورتين لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للفترتين 2013-2015 و2016-2018. وتقدر الموارد المتاحة للاستثمارات الجديدة خلال هذه الفترة بمبلغ 130 مليون دولار أمريكي.⁴ وتم تحديد بديلين استثماريين للدورة الأولى، وهما: (1) برنامج الشمول المالي في المناطق الريفية، الذي سيتم تمويله بقرض من الصندوق بقيمة 30 مليون دولار أمريكي ومن المتوقع أن يبدأ في مطلع عام 2014؛ (2) مشروع استعادة موارد الرزق في الإقليم الشمالي، المزمع البدء فيه عام 2015 وسيتم تمويله بقرض من الصندوق بحوالي 30 مليون دولار أمريكي، وتمويل من برنامج التكيف لصالح زراعة الحيازات الصغيرة، وتمويل مشترك إضافي بمبلغ 10 مليون دولار أمريكي.⁵

واو - المخاطر وإدارة المخاطر

58- تشمل بعض المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تقوّض تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص القطرية الاستراتيجية ما يلي:

- "المرض الهولندي" الذي ينتج عن الطفرة المفاجئة في إنتاج النفط يمكن أن يتسبب في تقويض القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية الأوغندية القابلة للتداول. ويأتي استثمار الإيرادات النفطية في البنية التحتية والخدمات الريفية

⁴ انظر الذيل 5 للاطلاع على حساب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

⁵ انظر الذيل 5 للاطلاع على مذكرات المفاهيم.

العمومية من أكثر البدائل جاذبية واستدامة لتخفيف أثر هذا الخطر. وسيواصل الصندوق رصد هذا الخطر وتعديل استراتيجيته الاستثمارية في القطاعات المتضررة وفقا للمستجدات.

- وثمة مخاطر متواصلة ترتبط بتقلب معدل التساقط، وظواهر الطقس المتطرف، وإزالة الأحراج، وتغير المناخ. وسيتعاون الصندوق مع الجهات المانحة الأخرى لرصد هذه القضايا وسيعمل على تخفيف أثرها من خلال اختيار مناطق المشروع بعناية، وتشجيع الزراعة القادرة على مواجهة تغير المناخ إضافة إلى اتخاذ تدابير التكيف اللازمة للاستثمار الزراعي.
- ويمكن أن يؤثر إدخال تغييرات على السياسات المتفق عليها على بيئة التنفيذ المتعلقة ببرامج الصندوق الجارية. وسيبقى الصندوق على حوار مستمر مع السلطات المختصة لضمان أن يفضي إطار السياسات إلى استدامة طويلة الأجل لاستثماراته. وسيتم استحداث تدابير وضمانات للتخفيف والتفاوض بشأنها مع الحكومة خلال مرحلة التصميم.
- وفي حين أن مرتبة أوغندا من حيث الفساد على مؤشر منظمة الشفافية الدولية آخذة في التحسن، سيجري تدقيق تسيير المشروعات الممولة من الصندوق بصورة وافية من خلال إجراء عمليات تقييم منتظمة لنظم الإدارة المالية والتوريد الخاصة بالوكالات المنفذة. وسيتم كذلك استحداث تدابير تخفيف ملائمة حسب الاقتضاء.

COSOP consultation process

1. The preparation of the 2013-18 COSOP has been built around the Country Programme Evaluation (CPE), the first one for Uganda, which was carried out by the IFAD Independent Office of Evaluation (IOE) in 2011 and completed in July 2012 with a national stakeholder workshop held in Kampala, which saw the participation of high-level representatives from Government institutions, IFAD senior management, development partners, private sector, rural organizations, civil society, academic and research institutions and other key resource persons.
2. The actual formulation of the COSOP document was undertaken in 2012 by the IFAD country team, including headquarter and country office staff, with support from some colleagues from the IFAD Policy, Technical and Advisory Division (PTA) who contributed to some sections of the document. The key sources of information have been the review of government reports and policy papers, other key documents from development partners and research institutions, and a series of in-country meetings with national authorities, development partners, rural organizations, research institutions, and other resource persons. A specific meeting of the in-country Country Programme Management Team (CPMT), which is composed by the coordinators and some key staff from IFAD-funded projects, was also organized in the first quarter of 2012 to draw practical and operational lessons from the on-going portfolio.
3. A *Uganda COSOP Team (UCT)* was established in early 2012, with the mandate to steer the COSOP preparation process and, subsequently, monitor and review its implementation. The UCT is composed of representatives of the in-country CPMT along with representatives from the following public institutions: Ministry of Finance, Planning and Economic Development (MFPED); Ministry of Agricultural, Animal Industry and Fisheries (MAAIF); Ministry of Local Government (MOLG); and the Plan for the Modernisation (PMA) Secretariat of MAAIF; and the Ministry of Gender, Labour and community Development. Representatives of rural organizations (UCA, UNFFE and UCSCU) and private sector (Uganda National Agro-Dealers Association – UNADA, and Association of Micro-Finance Institutions of Uganda - AMFIU) are also members of the UCT. The UCT main functions are to:
 - Provide guidance to the process in view of national policies and strategies;
 - Review draft documents and provide feedback during the COSOP preparation and review process;
 - Build ownership and understanding of IFAD's strategic priorities and operational modalities in Uganda, among Government and other stakeholders, and;
 - Validate the final COSOP document following IFAD's internal review process.
4. An IFAD HQ CPMT, composed of colleagues from different divisions of IFAD, has been set up to review the different drafts of the document and provide comments and guidance throughout the formulation process. The first draft has been technically reviewed by the UCT and the IFAD HQ CPMT in September 2012 and then circulated to national stakeholders. A one-day stakeholder consultative workshop hosted by the UCT has been held in November 2012 in Kampala to obtain feedback and guidance from a wide range of national stakeholders, which included representatives from Government institutions, civil society, rural organisations, development partners, private sector, research institutions and other resource persons. A second draft of the COSOP was submitted for external review by peer reviewers in December 2012.
5. The COSOP, incorporating all comments and suggestions received during the various review steps was submitted to IFAD Senior Management for approval in February 2013 and then presented to the IFAD Executive Board in April 2013.

Country economic background

| COUNTRY DATA Uganda | | | |
|--|------------|--|--------|
| (World Bank, <i>World Development Indicators</i> database, CD ROM 2011-12) | | | |
| Land area (km2 thousand) 2009 1/ | 197 | GNI per capita (USD) 2009 1/ | 460 |
| Total population (million) 2009 1/ | 32.71 | GDP per capita growth (annual per cent per cent) 2009 1/ | 4 |
| Population density (people per km2) 2009 1/ | 166 | Inflation, consumer prices (annual per cent per cent) 2009 1/ | 13 |
| Local currency - Uganda Shilling (UGX) | | Exchange rate: USD 1 = 2,614.84 UGX | |
| Social Indicators | | Economic Indicators | |
| Population growth (annual %) 2009 1/ | 3.3 | GDP (USD million) 2009 1/ | 16 043 |
| Crude birth rate (per thousand people) 2009 1/ | 46 | GDP growth (annual %) 1/ | |
| Crude death rate (per thousand people) 2009 1/ | 12 | 2000 | 5.6 |
| Infant mortality rate (per thousand live births) 2009 1/ | 79 | 2009 | 7.1 |
| Life expectancy at birth (years) 2009 1/ | 53 | | |
| | | Sectoral distribution of GDP 2009 1/ | |
| Total labour force (million) 2009 1/ | 14.13 | % agriculture | 24 |
| Female labour force as % of total 2009 1/ | 47 | % industry | 26 |
| | | % manufacturing | 8 |
| Education | | % services | 50 |
| School enrolment, primary (% gross) 2009 1/ | 84 | | |
| Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2009 1/ | 69% | Consumption 2009 1/ | |
| | | General government final consumption expenditure (as % of GDP) | 11 |
| | | Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP) | 76 |
| Nutrition | | Gross domestic savings (as % of GDP) | 13 |
| Daily calorie supply per capita | 1971 | | |
| Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2006 1/ | 39 | Balance of Payments (USD million) | |
| Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2006 1/ | 16 | Merchandise exports 2009 1/ | 2 478 |
| | | Merchandise imports 2009 1/ | 4 310 |
| Health | | Balance of merchandise trade | -1 832 |
| Health expenditure, total (as % of GDP) 2009 1/ | 8.2 | | |
| Physicians (per thousand people) 2008 1/ | n/a | Current account balances (USD million) | |
| Population using improved water sources (%) 2008 1/ | 67 | before official transfers 2009 1/ | -1 964 |
| Population using adequate sanitation facilities (%) 2008 1/ | 48 | after official transfers 2009 1/ | -451 |
| | | Foreign direct investment, net 2009 1/ | 604 |
| Agriculture and Food | | | |
| Food imports (% of merchandise imports) 2008 1/ | 13 | Government Finance | |
| Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land) 2008 1/ | 1 | Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2009 1/ | -1 |
| Food production index (1999-01=100) 2009 1/ | 112 | Total expense (% of GDP) a/ 2009 1/ | 14 |
| Cereal yield (kg per ha) 2009 1/ | 1 539 | Present value of external debt (as % of GNI) 2009 1/ | 8 |
| | | Total debt service (% of GNI) 2009 1/ | 0 |
| Land Use | | | |
| Arable land as % of land area 2008 1/ | 29 | Lending interest rate (%) 2009 1/ | 21 |
| Forest area as % of total land area 2006 1/ | 18.0 | Deposit interest rate (%) 2009 1/ | 13 |
| Agricultural irrigated land as % of total agric. land 2008 1/ | Negligible | | |
| | | | |
| a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously. | | | |

COSOP results management framework 2013-2018

| Country strategy alignment | Key Results for IFAD – Uganda COSOP | | | Institut./Policy objectives |
|---|---|---|--|--|
| | Goal: to increase the income, improve the food security and reduce the vulnerability of the rural households living in poverty. | | | Policy dialogue |
| | Strategic obj. | Outcome indicators | Milestone Indicators | |
| <p>NDP Vision: a transformed Ugandan society from a peasant to a modern and prosperous country within 30 years.</p> <p>Specifically:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Increasing household incomes and promoting equality - Increasing agricultural production and productivity - Enhancing human capital - Enhancing the quality and availability of gainful employment - Improving the stock and quality of economic infrastructure - Promoting sustainable use of the environment and natural resources | <p>SO1: The production, productivity and climate resilience of smallholder agriculture is sustainably increased.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Increased agricultural production (*) <ul style="list-style-type: none"> - of oilseeds from 70 000 mt in 2008 to 150 000 mt by 2018 [VODP2] - Average yields increased by 7% (2015) and 15% (2017) [ATAAS] • Hectares of land improved through SLM and other soil/water conservation techniques (*) <ul style="list-style-type: none"> - 6000 additional ha by 2015 and 11000 ha by 2017 [ATAAS] - # additional ha [PRELNOR] | <ul style="list-style-type: none"> • 1.8 M farmers trained in crop prod. practices/technologies by 2018 (*): <ul style="list-style-type: none"> - 140 000 receiving ext serv. for oilseeds by 2018 [VODP2] - 2 800 receiving ext. services oil palm by 2018 [VODP2] - 17 280 mentored HHs trained in farming skills by 2015 [DLSP] - Nat. ext. services benefitting 1.43 M farmers per year 2013-17 [ATAAS] - # receiving ext. services by 2018 [PRELNOR] • 326 500 farmers applying SLM techniques by 2018: <ul style="list-style-type: none"> - 60% of 140 000 (30% w) trained applying techniques by 2018 [VODP2] - 10% of 1.71 million beneficiaries applying techniques by 2017 [ATAAS] - x% of # (30% w) trained applying techniques by 2018 [PRELNOR] • No of households with long-term tenure security of land and other natural resources (*): <ul style="list-style-type: none"> - 10% of HHs registered with land certificate in 2015 [DLSP] - 25 000 individuals sensitised in land tenure rights [DLSP] | <ul style="list-style-type: none"> • Re-orientation of NAADS from distribution of subsidized agricultural inputs to provision of advisory services. • Enhance poverty targeting and inclusion in provision of advisory services under NAADS. |
| | <p>SO2: The integration of smallholders into the markets is enhanced.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Likelihood of sustainability of the productive infrastructure (*) • Producers benefitting from improved market access (*) • Increased farm gate prices [VODP2]: <ul style="list-style-type: none"> - Net earning per ha of US\$ 1 000 for oil palm farmers - Net earning per ha of US\$350 for oilseed farmers • Likelihood of sustainability of organisations (*) | <ul style="list-style-type: none"> • Km of community access and other roads completed <ul style="list-style-type: none"> - 2 400 km of community access roads opened/rehabilitated [DLSP] - # km of community access roads opened/rehabilitated [PRELNOR] • Marketed amounts increased <ul style="list-style-type: none"> - Production from 7000 ha oil palm marketed by 2018 [VODP2] - Farm prod. marketed increased from 25% to 35% by 2017 [ATAAS] • Linkages between agribusiness and smallholders increased <ul style="list-style-type: none"> - No of PPP's for market linkages at 300 in 2016 [ATAAS] - No. farmers linked to priv. sect. in oil palm/oilseeds by 2018 [VODP2] • Farmers' organisations strengthened (*) <ul style="list-style-type: none"> - KOPGT self-sustain. by 2016, BOPGT 75% self-sustain. by 2018 [VODP2] - No of FOs strengthened [PRELNOR] | <ul style="list-style-type: none"> • Support the establishment of a sustainable institutional framework for smallholder oil palm growers' organizations (KOPGT and BOPGT) |
| | <p>SO3: The access to and use of financial services by the rural population are sustainably increased</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Supported SACCOs sustainable (*) <ul style="list-style-type: none"> - 75% of supported SACCOs sustainable by end of project [PROFIRA] • Community savings and credit groups (CSCG) sustainable (*) <ul style="list-style-type: none"> - 80% of VSLAs still operational after 3 years [PROFIRA] | <ul style="list-style-type: none"> • Number of beneficiaries saving and borrowing (*) <ul style="list-style-type: none"> - 180 000 additional active members of SACCOs (50% w) by end of project [PROFIRA] - 375 000 project beneficiaries actively saving and borrowing in savings and credit groups (70% women; 15% youth) by end of project [PROFIRA] | <ul style="list-style-type: none"> • Support setting of appropriate policy/regulatory framework for: <ul style="list-style-type: none"> (i) Tier IV instit.; and (ii) CSCGs. • Support a sustainable apex body for SACCOs |

CPE Agreement at Completion Point

A. Background

1. The Independent Office of Evaluation (IOE) undertook a Country Programme Evaluation (CPE) during 2011-2012, the first CPE carried out by IFAD in Uganda since the Fund began operations in 1981. The main objective was to assess the performance and impact of IFAD's operations, findings from which would serve as input for the preparation of the new Uganda Country Strategic Opportunities Programme (COSOP), IFAD's country strategy, which will be prepared by the Fund's East and Southern Africa (ESA) Division and the Government of Uganda (GoU) following the completion of the CPE.
2. This Agreement at Completion Point (ACP) contains a summary of the CPE's main findings and recommendations and also draws on the main points emerging from the CPE national roundtable workshop held in Kampala on 12 July 2012. As decided by the Executive Board, the ACP will be attached as an Annex to the new Uganda COSOP, which is expected to be presented to the EB for consideration in April 2013.
3. The ACP has been reached between the IFAD Management (represented by the Programme Management Department) and GoU (represented by the Ministry of Finance, Planning and Economic Development), and reflects their understanding of the main findings from the CPE (see Section B below) as well as their commitment to adopt and implement the key recommendations within specified timeframes, as agreed in section C of this document.

B. Main Evaluation Findings

4. IFAD has played an important role in supporting GoU in its efforts to reduce rural poverty in different parts of Uganda. The Fund is highly regarded by GoU and other development partners for its focus on the rural poor and for having contributed to decentralised development processes and to improving incomes among the target groups, thus enabling them to have better lives and food security. A key distinguishing accomplishment for which both IFAD and GoU must be commended is the promotion of public-private sector partnerships in the oil palm sub-sector, which can be considered innovative and far-reaching. It is in fact the first such partnership of a large magnitude in the agriculture sector in Uganda and for IFAD.
5. IFAD-supported strategy and operations were relevant and aligned to GoU's Poverty Eradication Action Plan (PEAP) and the Plan for Modernisation of Agriculture (PMA), which determined the trend of IFAD-GoU engagement during 1997-2007/08. This framework targeted the poor and focused on the commercialisation of smallholder farming, emphasising the role of markets and the private sector as well as the decentralisation of public services. Since 2006, changes in government policy and strategy, particularly within rural finance and agricultural advisory services, have caused debate and challenges for alignment.
6. The CPE concludes that the effectiveness of the COSOP has been moderately unsatisfactory, noting that, measured against the targets in the 2004 COSOP logical framework, sector-wide programmes joining government and donor efforts for promotion of sustainable rural financial services for the poor and access to land and markets have not been fully developed. Furthermore, though foreseen in the 1998 and 2004 COSOPs, IFAD did not engage in any poverty reduction intervention in northern Uganda, apart from some support through the Vegetable Oil Development Project. This was due to serious security issues during the civil conflict, before the peace agreement in 2006, and any engagement was severely constrained, though security is now restored. After years of devastating conflict, northern Uganda is now faced with the highest level of poverty and troubling social indicators. The region has a large poorly-educated and unskilled population of youth (raised in camps) who need to be actively engaged in economic activities, to promote economic development and safeguard national unity and peace.

7. The major part of the IFAD loan portfolio has directly or indirectly supported the strategy of PMA to commercialise smallholder agriculture. Any commercialisation process involves winners and losers, as recognised in the PMA, and some illiterate subsistence farmers may have limited potential for delivering the quantity and quality of produce required by a value chain or for joining grassroots financial institutions. This issue has been recognised by GoU and IFAD, who have initiated a commendable and promising pilot intervention in the District Livelihoods Support Programme to mentor vulnerable households into mainstream development. Changes to the approach in the National Agricultural Advisory Services project introduced in 2007 moved towards a targeting strategy that prioritised support for model and nucleus farmers to lead and assist poorer smallholder farmers. After 2006, a change in GoU strategy for rural finance led to the exclusive focus in the Rural Financial Services Project on development of Savings and Credit Cooperatives (SACCOs), effectively closing the door to directly working with informal grassroots institutions, such as Village Savings and Loans Associations (VSLAs), which serve many of the poorest households, and women in particular. IFAD has assisted VSLAs through grant assistance for Uganda Women's Efforts to Save Orphans (UWESO).
8. The CPE found limited synergies among different projects and also within the local government-executed rural development projects; for example, some of the operations supported a community access road in one sub-county, introduced pineapple production in another sub-county, and a maize mill in a third sub-county, without sufficient consideration for their integration. Similarly, the development of SACCOs has not been directly linked to economic activities, but followed an administrative target of setting up one SACCO per sub-county. Support for the oil seed sub-sector has better integrated the different project activities.
9. In addition to the innovative partnership with the private sector for oil palm, IFAD has a strong partnership with the Government and has started to develop solid collaboration with grassroots organisations for rural finance and oil palm development. IFAD has smooth communication and cooperation with several Government institutions, although the CPE underlines there might be scope for further strengthening the role of the Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries (MAAIF), so that it plays a more central role in promoting smallholder agricultural development. The Fund has developed good partnerships with key multilateral and bi-lateral organisations, such as the World Bank and African Development Bank. Partnership with FAO and WFP has however been on the whole lacking. Opportunities for cooperation with the other Rome-based food and agriculture UN agencies could be explored more proactively in the future.
10. IFAD made a fairly useful contribution to policy dialogue till around 2006, for instance, by taking part in a number of donor working groups and government policy processes (e.g., the development of the Plan for Modernisation of Agriculture). However, it has had less opportunity to get involved in policy dialogue in recent years, largely due to the need to focus more on direct supervision and implementation support introduced in 2007. Another reason for moderately satisfactory results in policy dialogue relates to the ambitious objectives set in the COSOPs, which did not adequately take into consideration the level of human resources at IFAD's disposal to ensure effectiveness in this area.
11. Knowledge Management (KM) did not receive much space in the two Uganda COSOPs of 1998 and 2004, but more attention has been devoted in recent years. Greater emphasis has been given to KM activities since 2006, such as by the establishment of the Country Programme Management Team (CPMT) that facilitated exchange of knowledge among key partners, development of fact sheets about IFAD-supported activities in Uganda and, more recently, the hiring of a Knowledge Management and Communication Consultant in the IFAD Country Office in Kampala. KM also gained more momentum in recent years with the hiring of a dedicated knowledge management expert in ESA at IFAD headquarters in Rome, who has, among other

- activities, assisted in organising thematic workshops and related learning events also covering the Uganda country programme.
12. Portfolio performance is by and large satisfactory. IFAD-assisted projects have delivered results, especially in small-scale infrastructure, crop development (e.g., sunflower, oil palm), extension and advisory services, gender mainstreaming, and strengthening of community organisations. Overall, apart from one of the nine projects covered by the CPE, the overall achievement of all projects in Uganda are moderately satisfactory, with opportunities for further improvements in some areas.
 13. Sustainability received the lowest rating across the portfolio. Sustainability indicators for the SACCOs and their apex organisation are weak. Some community access roads are not being adequately maintained. Some of the agro-processing facilities supported through matching grants and leasing arrangements have not been accompanied by sufficient investments in developing the entrepreneurial, management and technical skills for the operation of the facilities. There are also other concerns related to sustainability, such as the lack of clarity of institutional arrangements and responsibilities for post-project upkeep.
 14. There are some challenges related to Country Programme Management. The IFAD Country Programme Manager (CPM) for Uganda is based in Rome, with a national Country Programme Officer (CPO) located in Kampala since around 2006. The Kampala office also includes an Associate CPM deployed in 2011. The main concern raised by the evaluation regarding country programme management is the relatively limited time and resources available to IFAD staff to make a serious contribution to policy dialogue, KM and partnership building, which combined are essential ingredients for IFAD's scaling up agenda. One of the reasons for this is the substantial increase in time and effort (since 2007) required for direct supervision and implementation support for the four projects directly supervised by IFAD, including attention to processing withdrawal applications and ensuring due diligence of procurement activities.
 15. Although direct supervision and implementation support is highly appreciated by GoU and other partners, the risk is that direct supervision changes the balance in favour of administration, financial management and procurement at the cost of the developmental work and expertise that government clearly seeks from IFAD. The CPE notes that direct supervision and implementation support contributes to better knowledge among IFAD staff of the ground realities, which can contribute to strengthening the Fund's effectiveness in conducting evidence-based policy dialogue. However, more time and space will have to be devoted in individual work plans for deeper engagement in policy processes.
 16. Given the evolution of IFAD's operating model in the past few years, the particularly large portfolio, the vibrant donor community at country level, and the need for more active and timely follow-up, dialogue and communication with partners and stakeholders, the CPE considers that IFAD should strengthen its Country Office, including considering the outposting to Kampala of the Uganda CPM, currently based at IFAD headquarters in Rome. .
 17. Finally, with regard to portfolio management, given the country risks related to accountability and adherence to good practice procedures for financial management in general, this is an area that will merit serious consideration moving forward.

C. Recommendations

18. Based on the findings and the analysis summarised above, the CPE presents five recommendations. GoU and IFAD Programme Management Department agreement on how these recommendations will be implemented are outlined below.

Recommendation 1: Expansion of the geographic coverage of IFAD operations to the northern region

19. The CPE recommends that, during the COSOP preparation process, IFAD and GoU identify and discuss the opportunities and constraints of investments in the northern region. Depending on the outcome of this analysis, as well as on the evolution of the region's rapidly evolving socio-economic situation over the next few years, this could be done under the overall coordinating framework of the Peace, Recovery and Development Plan, recently extended for another 3 years up to end-2015, as well as through investment project(s) that broadly contribute to furthering the development of the region, such as the on-going investment in the oilseeds sub-sector under VODP2.
20. The rationale for IFAD investment in the north is primarily justified by the very high poverty incidence in the region, where 80% of the population is living under the poverty line and is recovering from a conflict situation. However, as discussed in the CPE stakeholders' workshop, considerable aid investment is being planned for that area of the country over the next few years. IFAD and GoU will continue discussions on whether or not an IFAD investment is justified in view of the evolving situation in the north. Alternatively, IFAD investment would be directed towards other areas of the country, always following poverty criteria, such as the eastern region, where the greatest number of poor people is found and the poverty density is 8 to 10 times higher than in the north, due to higher population density, although only about 20% of the population is living under the poverty line.
21. **Deadline:** Investment opportunities identified and agreed as part of the COSOP 2013-18, with envisaged financing from IFAD 2013-15 Performance-Based Allocation for Uganda.
22. **Responsible Entity:** IFAD and GoU.

Recommendation 2: Support to commodity value chain development

23. Building on the success of VODP and its innovative public-private partnership, the CPE recommends that IFAD and GoU explore opportunities for promoting value chain development in specific sub-sectors in Uganda. In particular, it is recommended that during the COSOP preparation process, IFAD and GoU undertake a thorough analysis to determine which commodity value chain should be given priority. Moreover, the CPE recommends that efforts should be invested in exploring additional and alternative forms of public-private sector partnerships (PPPs) at different stages in the value chain, including with small and medium enterprises, commercial banks, as well as with larger private sector entities.
24. In the framework of the Agricultural Sector Development Strategy and Investment Plan (DSIP) – 2010/11-2014/15, MAAIF, with support from and in consultation with the development partners engaged in the agricultural sector, has undertaken a thorough analysis of various crops and sub-sectors to identify their economic potential. The results of this analysis provide orientations to GoU and development partners, including IFAD, for future investment in agriculture. In addition to continuing investments in the vegetable oil sub-sector (oil palm and oil seeds) as a priority, IFAD and GoU will identify other opportunities for investment in specific crops and value chains, based on the results of the above analysis, the agro-ecological potential of the selected geographic area of intervention and the expected pro-poor impact. This work will be undertaken during 2013-15, in line with the timetable of the on-going dialogue between GoU and development partners, in which IFAD is participating. PPPs will be given a prominent role at strategic level in the elaboration of the COSOP. Concrete PPPs opportunities will be identified and developed at design stage.
25. **Deadline:** Prominence given to value-chain approach and PPPs at strategic level in COSOP 2013-18. Identification of concrete opportunities for commodity/value-chain development and PPPs at design stage as appropriate.
26. **Responsible Entity:** IFAD and GoU

Recommendation 3: Definition of a realistic and appropriately resourced agenda for policy dialogue

27. The CPE recommends that, during the preparation of the next COSOP, IFAD and GoU define realistic objectives for policy dialogue and specify areas where IFAD will play a lead supportive role, in partnership with other development partners, to improve the agriculture-related policy environment. In this context, "policies" should be broadly perceived to include laws and regulations, national policies/strategies in agriculture and rural development, institutions and their functions, or just approaches and ways of doing things. The development of a joint policy dialogue agenda should be supported by relevant analyses and should largely focus on areas where IFAD can contribute relevant experiences from its work in Uganda and other countries.
28. Specific areas for policy dialogue will be identified as part of the COSOP formulation process. As the policy environment is constantly evolving, additional areas for policy dialogue will be identified during COSOP implementation, and COSOP annual reviews will be the opportunity to review and adjust the objectives.
29. **Deadline:** Identification of areas for institutional and policy dialogue as part of COSOP 2013-18.
30. **Responsible Entity:** IFAD and GoU

Recommendation 4: Further strengthening of project results

31. The CPE identifies specific measures that IFAD and GoU can implement to ensure the further improvement in project results, from moderately satisfactory to satisfactory or highly satisfactory in the future. This would also contribute to enhancing COSOP level effectiveness. The following four areas need particular attention to improve the results in the future: (i) ensuring due synergies among activities within and across projects financed by IFAD in Uganda, so that they can contribute to even more positively impacting on the lives of the rural poor; (ii) increased focus on enhancing results in two impact domains where the CPE found performance to be overall moderately unsatisfactory; namely, natural resources and environmental management, as well as human and social capital and empowerment; (iii) improving the sustainability of project benefits by, *inter-alia*, preparing exit strategies early on in implementation, as well as strengthening capacity of key institutions; and (iv) paying more systematic attention to ensuring scaling up of innovations that have been successfully implemented in the context of IFAD-financed projects.
32. The above issues will be given high priority during the next COSOP period (2013-18), both at strategic (COSOP elaboration and annual reviews) and operational level (project design and implementation).
33. **Deadline:** Continuous during next COSOP period
34. **Responsible Entity:** IFAD and GoU

Recommendation 5: Functional and workload analysis as a basis for determining staff requirements and division of labour

35. The CPE recommends that IFAD undertake a functional and workload analysis to determine the administrative resources required to ensure that the next COSOP objectives are achieved in a timely manner. This entails assessing the human and budgetary resources available for managing the Uganda country programme, including for financial management and procurement purposes. The role and responsibilities of the IFAD divisions at headquarters in Rome involved in supporting the Uganda country programme should also be clarified and defined. As part of this process, the CPE recommends that IFAD actively consider strengthening the Uganda country office, including outposting the Uganda CPM.
36. IFAD is already undertaking an overall corporate process of functional and workload analysis, including at country office level, which is expected to produce a

comprehensive Strategic Workforce Plan (SWP). The results of this analysis will be used to assess the adequacy of the human resources available at country office level, review the division of labour in the country office and decide on an adequate annual budget allocation to ensure the achievement of the next COSOP objectives.

37. **Deadline:** Following the completion of IFAD corporate job audit and approval of SWP.

38. **Responsible Entity:** IFAD

Signed by:

H. E. Maria Kiwanuka
Minister of Finance, Planning and Economic Development
Republic of Uganda

Date:

and

Kevin Cleaver
Associate Vice President
Programme Management Department
IFAD

Date:

PBAS Calculation for COSOP Year 1

Table 1 PBAS calculation for COSOP year 1

| <i>Indicators</i> | | <i>Scores</i> |
|--|---|---------------|
| A(i) | Policy and legal framework for rural organizations | 4.25 |
| A(ii) | Dialogue between government and rural organizations | 4.25 |
| B(i) | Access to land | 4.5 |
| B(ii) | Access to water for agriculture | 3.5 |
| B(iii) | Access to agricultural research and extension services | 4.33 |
| C(i) | Enabling conditions for rural financial services development | 3.75 |
| C(ii) | Investment climate for rural businesses | 4 |
| C(iii) | Access to agricultural input and produce markets | 4 |
| D(i) | Access to education in rural areas | 4.75 |
| D(ii) | Representation | 4.67 |
| E(i) | Allocation and management of public resources for rural development | 4.5 |
| E(ii) | Accountability, transparency and corruption in rural areas | 3.75 |
| Sum of combined scores | | 184 |
| Average of combined scores | | 4.19 |
| PAR rating 2012 | | 5 |
| IRAI rating 2011 | | 3.77 |
| Annual allocation 2013 (US\$ million) | | 22.44 |

Table 2 Relationship between performance indicators and country score

| <i>Financing scenario</i> | <i>PAR rating (+/- 1)</i> | <i>Rural sector performance score (+/- 0.3)</i> | <i>Percentage change in PBAS country score</i> |
|---------------------------|---------------------------|---|--|
| Hypothetical low case | 4 | 3.89 | -21% |
| Base case | 5 | 4.19 | 0% |
| Hypothetical high case | 6 | 4.49 | 23% |

Project Pipeline during the COSOP Period

Concept Note 1

Project for Financial Inclusion in Rural Areas (PROFIRA)

A. Justification and Rationale

1. Formal financial service providers still reach less than 25% of the rural population of Uganda, while almost 50% use informal financial arrangements and more than 30% remain unbanked. In this situation, financial inclusion is a key element of any strategy aimed at reducing poverty in rural areas. At the same time, in addition to basic inclusion, there is a parallel need for improved and more diversified services to rural clients, to support the transformation of the rural economy.
2. Financial inclusion is one of the key pillars of Uganda's efforts to eradicate poverty and stimulate rural growth. It is thus expected to constitute a key cornerstone of the new rural finance strategy being elaborated by MFPED. For the IFAD Strategic Framework 2011-2015, increasing the capacity of different kinds of financial institutions to provide a broad range of financial services is one of the key instruments to enable poor rural people to overcome poverty. Consistently, the new IFAD Country Strategic Opportunities Programme (COSOP), currently under elaboration, identifies the increased access of the rural population to financial services as a key strategic objective.
3. Against the above background, there are a number of opportunities and developments in the Ugandan financial sector that justify IFAD investment:
 - The new strategic and policy framework, currently being finalized, is expected to be oriented towards a market-driven development of the sector. BoU's recent growing interest on the microfinance sector for financial inclusion provides important investment and partnership opportunities in critical areas for IFAD such as financial literacy, financial customer protection and financial innovation. Furthermore, the Government has finally realized the importance of regulating the lower end of the financial service supply and MFPED has recently presented to the Cabinet a paper on Tier 4 regulation.
 - Financial institutions are showing increasing interest in expanding their outreach to rural areas. Some tier 1 and 2 institutions are developing interesting approaches in rural operations. While the growth of MDIs and credit-only MFIs has been slower than expected, partly due to the non-supportive policy framework of the last few years, many of them are in good financial condition and have aggressive plans for rural expansion. Rural SACCOs have substantially increased outreach, while sustainability represents a potential challenge. Community-based savings and credit mechanisms have had a positive impact on financial inclusion and offer tremendous opportunities for scaling up.
 - There is a large number of local organisations focusing on providing support to rural and microfinance operations. Support to the demand of capacity building services from MFIs and SACCOs is likely to vitalise the operations of these providers and improve the quality of their capacity building products.
 - Various support instruments, in which IFAD commonly invests in Sub-Saharan Africa, are already operational in Uganda with adequate funding from other donors or local support organisations. These include guarantee funds to expand rural portfolios and credit lines to boost agricultural lending.
4. The implementation of RFSP has generated a number of lessons learned, which have created a consensus the Government and IFAD on how to continue to jointly support financial inclusion through: a diversified supply of financial services to respond to the different needs; working with different implementing partners for better quality services and wider impact; ensuring an appropriate regulatory framework for Tier 4

institutions in the interests of their sustainability and of safeguarding the savings of poor people; promoting member-based financial institutions as the first point of entry to financial services for a large segment of the rural population; safeguarding the savings-first nature of community-based financial institutions; and pursuing outreach through sustainability of the supported institutions.

5. The new project would also be an opportunity to respond to some of the key conclusions and recommendations of the recently concluded Country Programme Evaluation, which emphasized the need to: improve synergies among projects financed by IFAD in Uganda; support the development of evidence-based policy dialogue; focus on human and social capital/empowerment; prioritize areas with high poverty incidence and density, such as the northern region; and explore additional forms of public-private sector partnerships.
6. The GoU and IFAD have therefore agreed to jointly design a new intervention supporting the development of rural financial services for financial inclusion. The timing is opportune for a project that builds on such earlier support interventions as RFSP, but at the same time reflects the changing policies and market conditions in Uganda. The proposed Project for Financial Inclusion in Rural Areas (PROFIRA) is planned as a seven-year intervention, with the implementation starting at the beginning of 2014.

B. Geographic Area and Target Groups

7. PROFIRA would be a national project in scope, supporting improved access to appropriate financial services in all rural districts in Uganda. The target group would be the low-income population living in the rural areas and having no or limited access to financial services. While some investments of the project would be specifically targeted to those areas where the poverty incidence or density is higher, such as the northern and eastern regions, some other investments will follow a purely demand-driven approach and will thus not be geographically targeted. Innovative project activities are likely to be initially piloted in the more dynamic zones of the country where there is a greater amount of trade, business and rural economic activity. Mechanisms will be envisaged to ensure a relatively even geographical spread.

C. Key Programme Objectives

8. The development goal of PROFIRA is *to increase income, improve food security and nutrition, and reduce vulnerability of the rural population*. Central to achieving this goal and as the overall objective of the Programme, PROFIRA would *improve access to and use of appropriate and sustainable financial services by the rural population*. Three main outcomes are expected: (i) *at least 40,000 new savings and credit groups created and sustainably providing services to their members*; an incremental 800,000 to 1 million members (at least 60% women) would be reached, which would represent a substantial scaling-up of a methodology that is estimated to currently benefit about 300,000 people; (ii) *at least 300 existing SACCOs supported to improve their operations and sustainably provide services to their members*; while this target represents only about 50% of the SACCOs currently supported through RFSP, the scaling-up element will be in the increase of membership of the individual SACCOs, from the current estimated 700 to 2,000 members meaning at least 600,000 members (50% women), of which 60% would be new members; and (iii) *new and innovative approaches and products for the provision of appropriate financial services to rural areas identified, tested and mainstreamed by financial service providers*; at such an early stage of the design process, it is indicatively estimated that an incremental 500-600,000 clients will be reached through this component.

D. Ownership, Harmonization and Alignment

9. **Government.** PROFIRA is fully aligned with the overall strategic framework set by the NDP. Enhancing access to financial services in rural areas is a key building block of the strategy of the Government to transform Uganda from a peasant to a modern society, in particular given the key role expected to be played by the private sector in this respect. While PROFIRA is not aligned with the current official RFSS, due to the exclusive focus of the latter on SACCOs, there is large consensus among senior policy makers that this strategy is obsolete and that the ongoing process of review will produce new strategic orientations based on a more market-oriented approach, emphasising the use of various types of microfinance delivery channels and institutions for increased rural outreach as well as the focus on institutional sustainability. These are the key principles driving the design of PROFIRA. Continuous dialogue with policy makers will be maintained to ensure that the design of PROFIRA will be fully aligned with the new rural finance strategy, expected to be approved by the last quarter of 2012.
10. **Development partners.** The engagement of development partners in the rural finance and microfinance sectors has been influenced by the pattern of policy changes during the last decade. While by the early 2000s, several development partners were very active, encouraged by a conducive policy framework, most of them, with the notable exception of IFAD, gradually withdrew after the policy change in 2006-07. The current indications about the likely return to a more market-oriented policy framework, have made the key development partners to clearly re-gaining interest in the sector. Various large-scale support programmes, including from WB, DfID, USAID, GIZ and EU are currently in the planning or early implementation stages and most of them will be implemented during roughly the same period as PROFIRA. This creates opportunities for partnerships that will be further explored during design. At the same time, there is an increasing need for coordination among development partners and with the Government. In this respect, the current Private Sector Development Partners' Group, of which IFAD is an active member, is expected to play an important role, perhaps through the creation a special group on rural finance. Similarly, a revitalization of the Microfinance Forum (MFF) chaired by the MFPED and very active in the early 2000s is expected to create the space for dialogue among the different stakeholders.

E. Components and Activities

11. PROFIRA would consist of three main components plus one component dedicated to programme management (see below section H).
12. **Component 1: Support to Community-Based Financial Mechanisms.** In support of Government's financial inclusion targets, PROFIRA would make a large-scale investment in scaling up the establishment of community-based financial institutions following the Village Savings and Loan Association (VSLA) model, a methodology that has proven particularly popular and successful. VSLAs promote group-based savings and loans at a level of intermediation that is too low for more formal financial institutions. Groups decide on their own savings and loan terms with no injection of external funds. They are considered excellent first entry points for the rural population to financial services, from which the members can then graduate to more advanced services by formal institutions. Project funds would be used to commission professional service providers, selected through competitive bidding, to establish sustainable VSLAs in a given geographic area. There are over ten operators in Uganda that establish VSLAs on a contract basis, many of which have the capacity to expand the volume of their operations. At the same time the project would proactively work to attract more formal institutions to link with these groups to offer more advanced financial services.
13. **Component 2: SACCO Capacity Building Fund.** Under RFSP, large-scale support has been provided to SACCO development in Uganda. The experience of the past few

years has shown that SACCOs have an important role to play in financial intermediation in the rural areas, and in the past few years their outreach has increased in rural communities. However, there is a clear need to focus any future assistance to those SACCOs that show genuine potential for sustainable operations. The support method for the SACCO sector needs also to be revisited, moving away from the *current* one-agency approach to a situation in which the SACCOs would have more flexibility when selecting the agencies for their capacity building and institutional development operations. A SACCO Capacity Building Fund would thus be established to provide matching grants to those SACCOs that fulfil some criteria for performance and sustainability. These matching grants would be used to procure from the market capacity building services tailored to the needs of the beneficiary SACCOs. Detailed procedures and eligibility and funding criteria for the capacity building grants would be developed during the design process.

14. **Component 3: Rural Innovation and Outreach Fund (RIOF).** To stimulate rural finance innovations and increase the presence of the financial service providers in rural areas, the RIOF would provide matching grants to any types of financial service providers based on project proposals to develop innovative approaches/products that target rural areas and to expand their service provision in currently underserved rural areas. Discussions with the stakeholders in the rural finance sector indicate that the demand for the RIOF support would be strong. Matching grants would be approved based on transparent calls for concept notes followed by detailed proposals by the selected applicants. Upon approval of a grant, a Memorandum of Understanding would be signed, detailing the obligations of the grant recipient and the project in the implementation of the activity/project. Detailed eligibility, funding criteria and guidelines would be developed during the design process.
15. As the processes influencing the rural and microfinance strategic and policy frameworks are adequately supported by other donor organisations, no specific policy support component or sub-component has been envisaged at this stage. The opportunities for it will be further explored and discussed with GoU during the detailed design, especially in relation to the regulatory framework for Tier 4 institutions and the possible envisaged establishment of a Regulatory Authority. In any case, based on the positive experience of RFSP, PROFIRA will be designed to continuously provide evidence to stimulate relevant policy discussions and fora at national level.

F. Costs and Financing

16. The project costs would be elaborated as part of the detailed project design. IFAD financing would be USD 30 million from the PBA for Uganda for the cycle 2013-15, currently estimated at USD 70-80 million.

G. Organization and Management

17. The MFPED will be the lead implementing agency of PROFIRA. Following the same implementing arrangement used for RFSP the management of the project will be delegated to a professionally strong, competitively recruited project unit, set up as an independent body with its own powers and authority, but under the umbrella of and fully accountable to MFPED. The unit will assure the standard planning, coordination, monitoring, evaluation and financial management functions. Implementation of project activities would be through service providers and financial institutions on the basis of performance-based contracts. A project steering committee, chaired by MFPED and comprising representatives of both the GoU and the private sector, will be created to oversee project implementation.

H. Monitoring and Evaluation Indicators

18. A comprehensive M&E system would be elaborated during design and further refined at project inception with the aim of ensuring the generation of reliable information for timely and accurate planning and decision-making, as well as reporting on outcomes and impact. The system would be organized at three levels: outputs,

outcomes and impact (see Logframe in Annex 1). It will be fully consistent with the results framework being developed as part of the RB-COSOP elaboration.

I. Risks

19. The key risks identified at this stage of the design, as well the envisaged mitigation strategies, are discussed below:
- While policy-makers have confirmed that a new strategy, consistent with the basic design principles of PROFIRA, is being formulated, there is still some uncertainty in this respect. The Government's commitment to the project's implementation approach, although already formally agreed with MFPED senior management, will continue to be discussed during the design process as a condition to proceed to the final approval of the loan.
 - The risk of political interference is present in any government-linked operation. This might adversely affect the operations of the supported financial institutions, in particular the community-based financial ones, such as SACCOs and savings and credit groups. The use of demand-driven selection mechanisms and private sector service providers as implementation agents is expected to reduce the risks of favouritism or political patronage.
 - In Uganda's rural finance sector, it might be difficult to find adequate numbers of appropriate institutions to participate to the demand-based activities. At design, a relatively comprehensive survey of the institutions in the sector will indicate the likely demand for the services of the proposed demand-based components and will allow an appropriate sizing of the financial resources allocated to each component.

J. Timeframe

20. The proposed project design timeframe is as follows:

| | |
|---------------|--------------------------------|
| Sept 2012 | OSC – Approval of Concept Note |
| Sept-Oct 2012 | Detailed design |
| Dec 2012 | QE |
| Jan-Feb 2013 | Final Design |
| June 2013 | QA |
| Sept 2013 | EB Presentation |

K. CPMT Composition

21. An in-house CPMT has already been established, with participation of the ESA Director, the Regional Economist, the PTA Lead Advisor, the officers from LEG and CFS in charge of Uganda and some CPMs from the region with experience in the country as well as in implementation of similar projects in other countries. The CPMT has already reviewed the Identification Report produced in June.
22. A Project Reference Group (in-country CPMT) has been established under the chairmanship of the Commissioner for Microfinance (MFPED), with participation of senior officers from key Government (BoU and MTIC), private sector (AMFIU, UCA, UCSCU and UBA) and development partners (representative of the Private Sector Development Partners' working group). The Group will steer the process of design and eventually constitute the basis for the future Project Steering Committee.

Concept Note 2

Programme for the Restoration of Livelihoods in the Northern Region (PRELNOR)

A. Justification and Rationale

1. IFAD investment in the North is primarily justified by the widespread poverty in the region, by far the poorest in Uganda, with poverty incidence consistently above 40% and in many districts exceeding 60%, thus well above the national average of 25%. The region is currently recovering from a conflict situation lasted more than 25 years, caused by the rebels of Lord's Resistance Army (LRA), with peace finally restored in 2009. In this respect, the new project would be consistent with one of the key recommendations of the recently concluded CPE, as reflected in the Agreement at Completion Point signed between IFAD and the Government of Uganda.
2. The region is one of the areas in the country most exposed to climate-related risks. At household level, Northern Uganda registers the highest percentage of households affected by more than one climate-related disaster, because of prolonged droughts and floods that have occurred concurrently in the region, with increased frequency in the recent years. Rainfall variability is also increasing, as is the overall temperature. All these climate-related factors are greatly impacting upon natural resources, agricultural production, water and the livelihoods of the communities.
3. In spite of the above, Northern Uganda presents great potential for climate resilient agricultural development as a pathway out of poverty. This is due to the following key factors: a) an average land holding of 10.5 acres per household compared to the national average of about 5 acres per household, which presents opportunities for expansion and diversification of agricultural production; b) fertile soils and reliable rainfall, which allow in most cases two cropping seasons, although in recent years the region has been subjected to increased risk of flooding and rainfall variability; c) the area is relatively flat with gentle rolling hills which, coupled with soft soils, present great potential for the development of appropriate technology, such as animal traction, although with a risk of increased erosion if not properly managed; and d) the accelerating regional trade to countries like South Sudan and the Democratic Republic of Congo.
4. IFAD, being a recognized lead agency in smallholder agricultural development, is well placed to promote investment and build community institutional capacity to lay the foundations for the process of structured development of agriculture in Northern Uganda on which other development partners can build. Over the years, IFAD has gained a wealth of experience that gives it a comparative advantage in these areas, vis-a-vis other partners. The proposed Programme will support the capacity building and institutional strengthening necessary for a long-term development of agriculture in the region. Given the importance of climate variability and change in the region, particular emphasis will be given to enhancing the climate-smart nature of farming systems, as well as to increase resilience to environmental pressures, through appropriate adaptation measures.
5. Some key lessons from the IFAD's experience in Africa and other parts of the world in designing programmes in post-conflict situations will be given due attention in the Programme: the need to ensure participation and consensus-building, in particular by encouraging beneficiary participation and ownership during the different stages of the project, from design to implementation, monitoring and evaluation; the importance of avoiding any discrimination against the resident populations in host areas in order to facilitate the process of social integration; proper focus on equity and gender; attention to employment promotion, particularly for young women and men; support for capacity building and training; implementation of infrastructure work maximizing community participation; strong coordination with other development partners investing in the area.

B. Geographic Area and Target Groups

6. The proposed programme area is broadly defined at this stage as the Northern Region of Uganda, a vast geographic area including more than 30 districts. The selection of the specific districts of intervention, expected to be a maximum of 6-8, will be done during the detailed design phase, taking into account criteria such as: poverty incidence and density; climate vulnerability; the degree of disruption of rural livelihoods caused by the conflict; the potential for development of smallholder agriculture; the complementarities and synergies with other development partners' interventions; and the need for some geographic consistency.
7. The primary target group will be those households experiencing food and income insecurity, but with potential to take advantage of Programme interventions to improve their livelihoods in a sustainable manner. Special attention will be paid to inclusion of the poorest and most vulnerable sections of the communities, especially formerly displaced people, ex-combatants, women and the youth.

C. Key Programme Objectives

8. The overall goal of PRELNOR is to contribute to reduce post-conflict poverty, food insecurity and vulnerability of rural communities in the districts of intervention on a sustainable basis. This will be achieved through the Programme objective to restore the livelihoods of poor rural people by supporting the recovery of their farming systems, while laying the basis for longer-term sustainable development in the face of increasing climate related hazards and disasters.

D. Ownership, Harmonization and Alignment

9. The proposed Programme is aligned with the national objectives and priorities as outlined in the NDP, the Peace Recovery and Development Plan (a framework programme coordinated by the Office of the Prime Minister for the economic recovery of the Northern Region), MAAIF's Development Strategy and Investment Plan (DSIP) and the Ministry of Local Government's Sector Investment Plan's (LGSIP). Specifically, the Programme is consistent with the PRDP's third strategic objective, which aims at revitalisation of the economy through re-activating the productive sectors within the region, with particular focus on production and marketing, services and industry.
10. The Programme will develop synergies and complementarities with on-going activities of the relevant GoU and other donor-funded programmes/projects in the Programme area. These include: (i) the World Bank funded second phase of the Northern Uganda Social Action Fund (NUSAF2), which seeks to empower communities by enhancing their capacity to systematically identify, prioritize, and plan for their needs and implement sustainable development initiatives that improve socio-economic services and opportunities; (ii) the European Union (EU) funded Northern Uganda Agricultural Livelihoods Recovery Programme (ALREP), which seeks to ensure that the agricultural sector makes a substantial contribution to raising the prosperity for its war-affected population to a level at least at par with the rest of the country, and to increase economic growth. IFAD will seek harmonisation with other donors through the Northern Uganda Recovery and Development (NURD) donor group. Synergies will also be developed with other IFAD-supported programmes in the country like the second phase of the Vegetable Oil Development Project (VODP2), ATAAS and PROFIRA.

E. Components and Activities

11. PRELNOR will consist of three main components as indicated below. The details on the approaches and implementation arrangements will be elaborated during the design process.
12. **Component 1:** *Support to Restoration of Climate Resilient Farming Systems.* This will include recapitalisation of target group households with a package of basic

agricultural inputs (seeds, tools, poultry and small ruminants) to enable them increase and diversify household agricultural production and food security promotion of appropriate technologies such as improved seeds and animal traction for increasing the acreage under sustainable cultivation practices and reducing the workload especially for women; dissemination of improved land and water management practices; promote the adoption of climate change adaptation measures to increase the resilience of the farming systems. During the project design phase an appropriate stepwise mechanization strategy will be developed that will incorporate interventions that can build upon indigenous practices.

13. **Component 2: Support to Community-Based Institutions and Participatory Development for Economic Empowerment.** This will include interventions targeted at strengthening community institutions and farmer groups as a tool for empowerment of marginalized communities. Groups will be supported in the areas of adaptive extension, market access and simple agro-processing and value-addition, paying particular attention to their business and market orientation. The emergence of micro and small enterprises will be supported to create non-farm income earning opportunities. Members of the most vulnerable households will be supported to change their mind sets for self-empowerment. Security of land tenure will be improved by supporting participatory processes for land surveying, mapping, registration and certification, thus encouraging investments in sustainable land management practices.
14. **Component 3: Rural Infrastructure Rehabilitation and Development.** This component will aim at restoring public economic and agricultural infrastructure damaged or destroyed during the civil war and, where required, develop new climate resilient infrastructure that improves living and production conditions. The Programme would finance the improvement of selected community access roads linking villages to the main roads, thereby linking important crop producing zones to markets which will also help in reducing post-harvest losses. Lessons learned/experience from programmes such as DLSP, CAIIP, NUSAF2 and any other relevant interventions will be taken into consideration at design time. The Programme will also finance the introduction of small-scale irrigation facilities in selected areas with perennial water bodies in areas where it will be technically, socially, economically and environmentally feasible, to increase agricultural production through crop intensification and diversification.

F. Costs and Financing

15. The project costs would be elaborated as part of the detailed project design. Financing would be through an IFAD loan of about USD 30 million, an ASAP grant of about USD 10 million⁶ and further possible co-financing for another USD 10 million to be mobilized from co-financiers or otherwise covered by the balance of the IFAD PBA for 2013-15. Various funds for climate change adaptation, such as the Climate Change Adaptation Fund, the financing mechanism for the United Nations Convention for Combating Desertification (UNCCD), the United Nations Framework Convention for Climate Change (UNFCCC), and the new Green Fund will be targeted depending on the financing needs and opportunities identified at project design.

G. Organization and Management

16. Given the decentralized nature of the project and the strong focus on service delivery at district level, the Ministry of Local Government, which has a good track record of coordinating similar interventions, will be the implementing agency. A Project Management Unit (PMU) will be set up with a lean presence at the Ministry HQ in Kampala and most of its staff based in a field office in the programme intervention

⁶ ASAP will support the integrated, step-wise approach to mechanization and crop diversification as the primary unit of project interventions, which is also instrumental for ensuring connectivity of assets (natural, social and economic assets) for maximum results and impact, as well as the scaling up of multiple benefit approaches for sustainable agricultural intensification.

area, to ensure easy coordination with partners in the field and close follow-up at implementation. At the district level, the Chief Administrative Officer (CAO) will ensure integration and coherence with the District Development Plans. The PMU will support planning, implementation and financial management as well as coordination with relevant ongoing programmes/projects in the sub-region.

H. Monitoring and Evaluation Indicators

17. Monitoring and Evaluation (M&E) will be undertaken at different levels to support effective implementation, maintain the Programme's focus and direction, and provide information for addressing constraints and ensuring delivery of outputs. A comprehensive project M&E system will be elaborated at design and refined at the start of the project, and will be consistent results framework being developed as part of the RB-COSOP elaboration. Some of the ASAP project selection criteria will also be adapted as appropriate indicators.

I. Risks

18. The risks identified at this stage and their mitigation measures are discussed below:
- The target area is just recovering from a devastating civil war that lasted for more than two decades. The perception that as long as Joseph Kony, the rebel leader, is still at large, the possibility of a return to hostilities cannot be completely ruled out, may create uncertainty among the communities and implementers on whether to commit to long-term investments/activities. The Government would need to keep up its relentless effort to prevent a return to hostilities.
 - The transition between emergency interventions and longer-term development interventions needs to be managed with a lot of care. Emergency interventions are associated with humanitarian, 'handout' assistance geared towards survival in the immediate to short-term, which may breed a dependency syndrome. Longer-term development interventions, on the other hand, facilitate the target group to be active participants in and beneficiaries from economic activities in a sustainable manner. However, the dependency syndrome could make the target group less willing to participate. Participatory approaches will be key in building confidence and ownership of the communities around the programme.
 - The capacity of the beneficiaries to sustainably absorb the different development interventions could be a limiting factor. This again, is associated with the conditions to which the majority of the target group were subjected during the course of the conflict. Capacity building and/or counselling for the different target groups would be necessary to create an environment that would enable the beneficiaries to actively participate in and sustainably benefit from the different interventions.
 - The implementation capacity of local governments is uneven and weakening, in particular in the Northern Region. A thorough analysis of capacities will be done at design stage to orient the strategic choices in terms of implementation arrangements.
 - Climate-related risks will be addressed through promotion of climate resilient agriculture, improved NRM as well as adaptation measures for agricultural investments.

J. Timeframe

19. The proposed project design timeframe is as follows:

- | | |
|----------------|------------------------------|
| • Mar/Apr 2014 | First Design |
| • June 2014 | QE review |
| • Sep/Oct 2014 | Final Design |
| • January 2015 | QA review |
| • April 2015 | Executive Board Presentation |

Key file 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues

| Priority areas | Affected groups | Major issues | Actions needed |
|---|---------------------------------------|---|---|
| Access to agricultural advisory services and technologies | All smallholder producers | Limited outreach of NAADS; lack of inclusion/targeting of poorer farmers, women and youth by NAADS; unclear responsibilities and funding between MAAIF traditional extension system and NAADS; poor coordination between NARO and NAADS; difficult access to quality agricultural inputs (improved seed, fertiliser & other agricultural chemicals). | Improve outreach of NAADS; targeting of messages for poorer farmers, with special effort to include women, and female and male youth; clarify mandate and coordination of NAADS vs. traditional extension system; increase coordination between NAADS and NARO; promotion of private sector operators for input supply, |
| Soil fertility and environmental degradation | All smallholder producers | Low crop and livestock productivity; rainfall variability; declining soil fertility, soil erosion and land degradation; encroachment on forests and wetlands; climate change, land pressure and unclear land tenure systems. | Improved agricultural technologies for specific strategic crops integrated with sustainable land management practices, and rainfall risk coping strategies; attention to environmental conservation and climate change adaptation measures at plot, farm and community level; strengthening of district environmental land use management to protect wetlands and forest areas; strengthening of district land tenure administration secure land rights for smallholders. |
| Access to markets, value addition and rural MSMs. | All smallholder producers | Remoteness of rural areas and lack of economic services in rural urban centres; low crop productivity and limited quantities for marketing and processing; lack of crop diversification; poor technical and business skills levels; limited bulking and primary processing at farm level; lack of access to financial services; poor enabling framework for private investment in rural areas (infrastructure). | Investments in community access roads and market centres in rural areas; increased production and quality of strategic agricultural crops; skills and agribusiness training for individuals and groups; promotion of rural organisations including producer and specific economic activity groups; improved access to rural financial services; strengthening local government capacity to create enabling local economic development framework; promotion of private sector investment in rural areas for input supply, crop marketing and primary processing. |
| Rural financial services | All poor rural households | Limited outreach and depth of supply; lack of financial products for agriculture; poor savings culture; lack of financial literacy among rural populations; poor understanding of governance and sustainability issues for membership-based financial organisations; lack of appropriate regulatory framework. | Promotion of savings culture; financial literacy training; savings and credit groups; establishment of viable and sustainable local rural financial service providers; linkages with formal financial sector institutions; development of appropriate financial products; governance training community-based financial service providers; appropriate regulatory framework for protection of savings and enforcement of good governance. |
| Marginalization of vulnerable households | Poorest smallholders, women and youth | Poorer HHs marginalised and not participating to mainstream economic and village activities; high vulnerability to falling into chronic poverty, particularly female-headed and widows; poor community planning and implementation; poor institutional human outreach for inclusion at grassroots level. | Household mentoring to empower marginalised HHs for participation into economic development; basic literacy and numeracy training; strengthening community development at district level; mainstreaming HIV, gender and youth issues into IFAD programmes. |

Key file 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis)

| Institution | Strengths | Weaknesses | Opportunities/threats | Remarks |
|--|---|--|--|--|
| Ministry of Finance, Planning and Economic Development (MFPED) | Responsible for national growth and development policy and prepares annual budget; coordination with development partners; accessible and open to dialogue | Relies on other ministries for initiatives; long time has been needed to develop policy and regulatory framework for rural finance | | Not a line ministry; implementing ministry for rural finance |
| Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries (MAAIF) | Key ministry for agricultural sector. Has been re-structured and partially re-located; Has completed its Agricultural policy document and its sector investment plan | Overly broad interpretation of its responsibilities; highly centralised; slow decision making, with slow operational follow-up on procurement/financial matters; re-structuring not complete, lack of full ownership of move; slow release of modern hybrid seed varieties. Many staff vacancies and high staff turnover | Shifts in political climate; limited field presence at district level; unclear division of responsibility with other bodies at district level. | Poor implementation capacity has led to decline in dev partner funding |
| Ministry of Local Government (MoLG) | Clear mandate to support de-centralisation and local governments; clear definition of roles and responsibilities; efficient and effective internal decision making processes | High turnover in top leadership; District splintering has weakened implementation capacity; sector approaches undermining local delivery capacity; Loss of local governments revenue source has undermined local financing capacity. | Ministry with strong implementation capacity and ability to fulfil annual targets; capable of taking on more responsibility | Project implementation success led to more funding from dev partners |
| National Agricultural Research Organisation (NARO) | Well-trained capable research scientists; variety of specialised research institutes and land for research trials; many new initiatives to make research more responsive to farmer needs and to bring research results to farmers | Seriously understaffed with gaps in key areas like sunflower and soybean; lack of lab facilities; a number of key research areas not covered; poor coordination with NAADS. | Working with NAADS under ATAAS for better integration of research with extension; needs to strengthen work for on-farm soil fertility and land management, and community landscape & NRM conservation and management | |
| National Agricultural Advisory Services (NAADS) | First phase completed with substantial lessons learned; qualified staff at district level; focus on private sector driven crop and livestock development and building linkages with private sector operators; | Unclear division of roles and responsibilities between DAO and NAADS staff at district level; financial accountability issues; lack of focus on poorer farmers. | 2 nd phase funding assured under ATAAS with better integration with NARO; | NAADS is a highly politicized programme |
| Ugandan National Bureau of Standards (UNBS) | Semi-autonomous body with clear mandate to define coordinate and monitor food and input standards. | Insufficient staff and resources relative to enforcement of quality standards, low activity level, few standards set and managed | Good opportunity to address food safety standards and introduce controls for agricultural inputs | |
| District local | Close to rural communities with good | Insufficient rural infrastructure including | With splintering of districts, | There is lack of |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| governments (LGs) | understanding of their constraints; awareness of marketing issues; committed staff | roads, communications and power; unclear reporting lines to central ministries | insufficient staff; loss of revenue source so inadequate funding; | clarity between decentralised and sector approaches |
| Organised private sector service providers | Driven by profit motive; experience; in-built control to ensure financial viability and sustainability; some risk taking capacity, determined by size of provider | Small no of large "stronger" providers and large no of middle level "weaker" providers; uncoordinated, conservative, lack of interest in investing in rural areas; little empathy with poor farmers, lack of financial transparency. | Private sector is open to innovative collaboration modalities with public sector; needs market and production of smallholders | Requires high inputs of project and IFAD staff time |
| Informal private sector service providers | Very competitive and risk taking; profit motivated, many players, responsible for trading and marketing major share of Ugandan agricultural production | Too much competition undermines margins and capacity to upscale; difficulty accessing financing; reputation of exploiting farmers | Challenge of working with many small businesses; has high institutional cost for projects; potential to bring big income gains to women and youth | Requires high inputs of project and IFAD staff time |
| National and regional rural organisations | Some national organisations like UNFFE, UCA and UCSCU supporting economic activities for smallholder farmers and rural people | Difficulty in assuring financial contribution from members and financial autonomy; dependence on donors; weak capacity and challenges to play advocacy role for needs and interests of rural producers and people | Need to identify clear areas of common interest and collaboration of partnerships; not necessarily representative of constituency being represented. | Each organisation needs detailed analysis at project design |
| Local level rural organisations | District Farmer Associations (DFAs) good autonomy and good partners for NAADS; helps members carry out income generating activities, bulk marketing and input purchasing. | Capacity and financing gaps; lack of agribusiness and financial management skills | Good mechanism for reaching poorer smallholders; potential to hold local governments more accountable | |
| Commercial Banks | Privatised, re-structured and credible private banking system | Limited outreach of rural branch offices; very high intermediation costs and costs to clients; little interest in clientele with small amounts | Need to improve linkages with lower level financial service providers and develop appropriate products. | |
| Microfinance deposit taking institutions | Credible alternative to commercial banks | More outreach in rural areas, lighter charges to poor clientele; | | |
| Savings and credit cooperatives (SACCOs) | Good outreach to remoter areas | Lack of security for small savers; inexperienced committees leading to weak governance | Needs training for financial management and governance to become viable and secure | Highly politicized |
| Village savings and loan associations (VSLAs) | Good outreach for most vulnerable, usually women | Need to be re-constituted every year; limited range of financial products | Good mechanism to reach target groups who don't participate | |

Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

| Agency (country strategy) | Priority sectors and areas of focus | Complementarity/synergy potential |
|--------------------------------------|--|---|
| World Bank (2011-2015) | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eastern Africa Agriculture Productivity Project (EAAPP), regional programme supporting 4 countries for creation of centres of excellence in Cassava (Uganda), Dairy, Rice, Wheat, USD 30 M, 2010-13. • Agricultural Technology and Agribusiness Advisory Services (ATAAS) Programme, supporting NAADS and NARO, USD 127 M investment, 2010-16. • Technical Assistance to MAIIF to develop Non-ATAAS Investment Programmes and Projects, USD 1.6 M, 2012 (completed). • Non-ATAAS DSIP Project, supporting one of the investment areas identified (see above), still at early stage of design, about USD 40 M, due to start in 2014 for 5 years. • Second Northern Uganda Social Action Fund Project (NUSAF2), to improve income earning opportunities and basic socio-economic services in Northern Uganda, under PRDP, USD 100 M, 2009-14. | <ul style="list-style-type: none"> • On-going co-financing of ATAAS (WB is cooperating institution): proactive engagement by IFAD in project implementation support for emphasis on targeting and inclusion in agenda for agricultural research and advisory services. • Lessons learnt from NUSAF2 to shape design of PRELNOR; potential partnership/co-financing and/or complementarities to be explored for PRELNOR in case WB will continue to invest in Northern Uganda after 2014. • Important partner for policy dialogue agenda: member of the Agricultural sector WG, chair of the Local Development Partners Group, and permanent co-chair of the Joint Budget Support Framework |
| African Development Bank (2011-2015) | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Community Agricultural Infrastructure Improvement Programme, 3 projects (CAIIP-1, 2 and 3), with MOLG, development and rehabilitation of critical economic and social infrastructure and increased agricultural productivity, total USD 190 M, last project to end in 2016. • Markets and Agricultural Trade Improvement Project (MATIP-1), with MOLG, rehabilitation and upgrading of markets in municipalities and town councils, USD 60 M, 2010-15. | <ul style="list-style-type: none"> • On-going co-financing of CAIIP-1 (closing in 2013). • Opportunities for co-financing of other CAIIP projects, depending on geographic complementarity with other IFAD projects. • Complementarities of agricultural infrastructure investment by CAIIP with other IFAD investment. • Possibility to use partnership with AfDB and MOLG for the implementation of infrastructure component of PRELNOR. • Member of the Agricultural sector WG. |
| European Union (2008-2015) | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Two projects in Northern Uganda: (i) Northern Uganda Agricultural Livelihoods Recovery Project (ALREP), EUR 20 M, 2010-14; (ii) Karamoja Livelihoods Project (KALIP), EUR 15 M, 2010-14. • Small and Medium Agri-business Development Fund (SMADF), under design, creation of an investment fund targeting small and medium agri-business enterprises. | <ul style="list-style-type: none"> • Lessons learnt from ALREP/KALIP (NB: livelihoods support) to shape design of PRELNOR; potential partnership/co-financing and/or complementarities to be explored for PRELNOR in case EU will continue to invest in Northern Uganda after 2014. • Strong potential for IFAD to be the implementing partner of SMADF for the EU (discussions on-going); strong complementarity with IFAD strategy to develop PPPs for market integration of smallholders. • Chair of the Agricultural sector WG |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Danida, Denmark | <p>Support focused on: growth, good governance and human development. Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U-Growth: <ul style="list-style-type: none"> ○ Phase I – Public sector budget support (MAIIF/DSIP), Rural access roads, and Agri-business and private sector support (aBi Trust, with co-financing from SIDA, EU, Belgium and USAID), USD 88 M (of which USD 57 M in aBi Trust), 2010-13 ○ Phase II – PRDP support, Enabling environment (public sector), and aBi Trust, under formulation, USD 110 M, 2014-18. • Restoration of Agricultural Livelihoods in Northern Uganda (RALNUC), phase II, under PRDP, investment in public works and training/extension of farmers, USD 7 M, 2010-13. | <ul style="list-style-type: none"> • Potential complementarities at project operational level between aBi Trust investment and IFAD-financed projects (e.g. ATAAS, VODP2) supporting smallholders. • Lessons learnt from RALNUC to shape design of PRELNOR; potential partnership/co-financing and/or complementarities to be explored for PRELNOR in case Danida will continue to invest in Northern Uganda after 2014. • Member of the Agricultural sector WG |
| GIZ and KfW, Germany | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GIZ - Financial Systems Development Programme, TA support to BoU: <ul style="list-style-type: none"> ○ Phase I – Enabling environment for the financial sector (policy and regulatory framework), Support to SACCOs in Lira District, Financial literacy and consumer protection (BoU strategy for financial inclusion), EUR 6 M, 2011-14. ○ Phase II – still to be determined. • KfW - Rural Finance Enhancement Programme (2012-15): <ul style="list-style-type: none"> ○ Rural Challenge Fund, matching grants for financial institutions financing SMEs and farmers in rural areas, EUR 8 M; ○ Refinancing facility, credit line for onlending to farmers and agri-business, EUR 6 M. | <ul style="list-style-type: none"> • High potential for partnership under PROFIRA (being discussed) for policy and regulatory aspects (Tier IV) as well as for implementation of financial literacy strategy at SACCO level. • GIZ is a member of the Task Force overseeing the design of PROFIRA • Members of the Private Sector WG (including microfinance). • Potential complementarity of KfW programme with EU SMADF (to be explored) |
| The Netherlands Embassy | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catalist – Uganda, support to cassava, potato, rice and sunflower value-chains, EUR 15 M, 2012-16. • Integrated Seed Sector Development (ISSD) for developing local seed businesses and improving enabling environment, EUR 5 M, 2012-16. • Agro-skilling in Northern Uganda, capacity building on agri-business skills, EUR 9 M, 2012-16 | <ul style="list-style-type: none"> • Potential for partnership with ISSD on enhancing access to improved seeds for oilseeds in Northern Uganda (VODP2) through local production and multiplication. • Member of the Agricultural sector WG |
| DFID, UK | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uganda Financial Services Inclusion Programme, design on-going, implementation to start in 2014. | <ul style="list-style-type: none"> • Discussions on-going on how to ensure synergies and complementarities of the new programme with PROFIRA – NB: DFID is a member of the Task Force overseeing the design of PROFIRA • Member of the Private Sector WG (including microfinance) |
| USAID, USA (2011-2015) | <p>Key selected investment programmes relevant for IFAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Various support for NARO in biotech R&D, USD 7.5 M; • Livelihoods and Enterprises for Agricultural Development (LEAD) Project, | <ul style="list-style-type: none"> • Chair of the Private Sector WG (including microfinance) and co-chair of the Agricultural sector WG. |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | <p>to improve farming practices, enhance market access and strengthen relationships among value-chain stakeholders, USD 36 M, 2008-13.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support to aBi Trust, USD 20 M, 2011-13. • Partnership Innovation Fund, venture capital to leverage private sector investment in food security and bio-diversity, USD 17 M, 2012-16 • Support for policy and enabling environment for private sector, USD 7 M, 2012-15 • Public sector capacity building, institutional support for restructuring of MAAIF, USD 6 M, 2012-17 | |
| Bill and Melinda Gates Foundation | <ul style="list-style-type: none"> • Various support for use of mobile network technology to enhance provision of financial services (USD 7 M) and agricultural/market information (USD 8 M), in partnership with Grameen Foundation and MTN. • Support to Centenary Bank (through WB/AgriFin Project, USD 2 M) to increase its outreach to rural areas. | <ul style="list-style-type: none"> • Potential complementarities with PROFIRA: access for SACCOs to mobile technology and partnership with Centenary Bank. |
| WFP (2009-2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Agriculture and Market Support/Purchase for Progress (P4P), focused on developing market infrastructure, improving post-harvest handling and diversifying local purchases, to supplement food distribution schemes in Uganda and neighbouring countries, USD 46 M, 2009-14 | <ul style="list-style-type: none"> • Experiences working in Northern Uganda (P4P); piloted warehouse receipt systems. |

Key file 4: Target group identification, priority issues and potential response

| Typology | Characteristics and Poverty level | Coping Actions | Priority needs | Potential programme responses |
|--|---|---|---|--|
| Poorest smallholders (chronically poor) and most vulnerable households | Widowed, polygamous or orphan HH head; HH head with less than 3 years education; high dependency ratio (4 or more children and aged family members); scattered plots of less than 2ha, no livestock, mono-cropping; very low participation in groups and community; very limited productive assets (including land). Seasons of hunger; dependence on rain-fed agriculture. | Use of children as labour Polygamous male lives with better off wife Sale of assets and land during famine periods Girl children drop out of school early to marry. | Women need autonomous sources of income to pay school fees and children's needs; training in basic numeracy and literacy skills, income earning opportunity from agriculture or non-farm. | Household mentoring for self-empowerment;; Training in basic literacy and numeracy; simple business training; diversification and cash earning opportunities from agriculture, value addition and/or non farm activities; introduction to marketing; group formation and community participation. |
| Poor smallholders (transitory poor) | Male headed households with 5-6 years education, high dependency ratio (more than 4 children); wife(s) participating in some village activities; own 2 ha in better rainfall areas, 4-10 ha in semi-arid areas; some livestock, maybe off-farm activity; some crop diversification. Low crop productivity. | Both male and female HH heads engaged in some simple income earning activities; children may attend free primary school and still provide labour; have identified potential for income growth but unable to follow through; limited information about improved production and land use. | To keep children in school Improve productivity of existing enterprises, and develop new enterprises with better income earning potential; needs information and investment to expand, raise productivity, hire in labour, participate in markets. | Training in business skills and marketing; agricultural extension, use of inputs and labour saving technologies to improve crop productivity; access to markets; access to financial services for saving mobilisation and credit; participation in rural producers organisations; secure land rights, climate change adaptation measures. |
| Women and women headed households | Women from the poorest and poor farmer HHs and women headed HHs. Orphan caregivers. Unequal access to productive assets and resources (land, credit, etc.). | Use of children as labour; keeping children out of school; subsistence agricultural production; petty employment and sex trade. | HIV prevention, basic skills development and self-confidence. Livelihood activities which provide cash income to cover basic needs and children's school fees. | Household mentoring to help identify potential opportunities and equitable sharing of labour burden and income earnings; training in basic literacy and numeracy; business training; training in agricultural crop technologies; savings mobilisation through savings and credit groups and access to financial services. Sensitisation about HIV risks. |
| Youth | Both young men and women as they reach young adulthood | Petty employment for male youths, sex trade for female youth. | For all youth, HIV prevention; for young women, the avoidance of early pregnancy and school dropout, for young men employment or self-employment livelihood opportunities. | Business training, group development, development of off-farm enterprises, access to rural financial services for saving mobilisation and credit. Sensitisation about HIV risks. |