

Document: EB 2013/110/R.21/Rev.1  
Agenda: 10(b)(ii)  
Date: 11 December 2013  
Distribution: Public  
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

تقرير رئيس الصندوق

بشأن قرض ومنحة مقترح تقديمهما إلى  
جمهورية رواندا من أجل

مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما  
بعد الحصاد

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

**Francisco Pichon**

مدير البرنامج القطري

رقم الهاتف: +39 06 5459 2128

البريد الإلكتروني: f.pichon@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة العاشرة بعد المائة

روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2013

للموافقة

## المحتويات

iii	خريطة منطقة المشروع
v	موجز التمويل
1	أولاً- السياق الاستراتيجي والأساس المنطقي
1	ألف- التنمية القُطرية والريفية و سياق الفقر
3	باء- الأساس المنطقي والمواءمة مع الأولويات الحكومية وبرنامج الفرص الاستراتيجية القُطرية
3	المستند إلى النتائج
4	ثانياً- وصف المشروع
4	ألف- منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة
5	باء- الهدف الإنمائي للمشروع
5	جيم- المكونات/النتائج
8	ثالثاً- تنفيذ المشروع
8	ألف- النهج
9	باء- الإطار التنظيمي
9	جيم- التخطيط، والرصد والتقييم، والتعلم وإدارة المعرفة
10	دال- الإدارة المالية والتوريد والتسيير
10	هاء- الإشراف
11	رابعاً- تكاليف المشروع وتمويله وفوائده
11	ألف- تكاليف المشروع
11	باء- تمويل المشروع
11	جيم- تحليل موجز للفوائد والجوانب الاقتصادية
12	دال- تحديد المخاطر وتخفيف أثرها
13	خامساً- الاعتبارات المؤسسية
13	ألف- الامتثال لسياسات الصندوق
13	باء- المواءمة والتنسيق
13	جيم- الابتكارات وتوسيع النطاق
13	دال- الانخراط في السياسات
14	سادساً- الوثائق القانونية والسند القانوني
14	سابعاً- التوصية

15

**الملحق**  
اتفاقية التمويل المتفاوض بشأنها

1

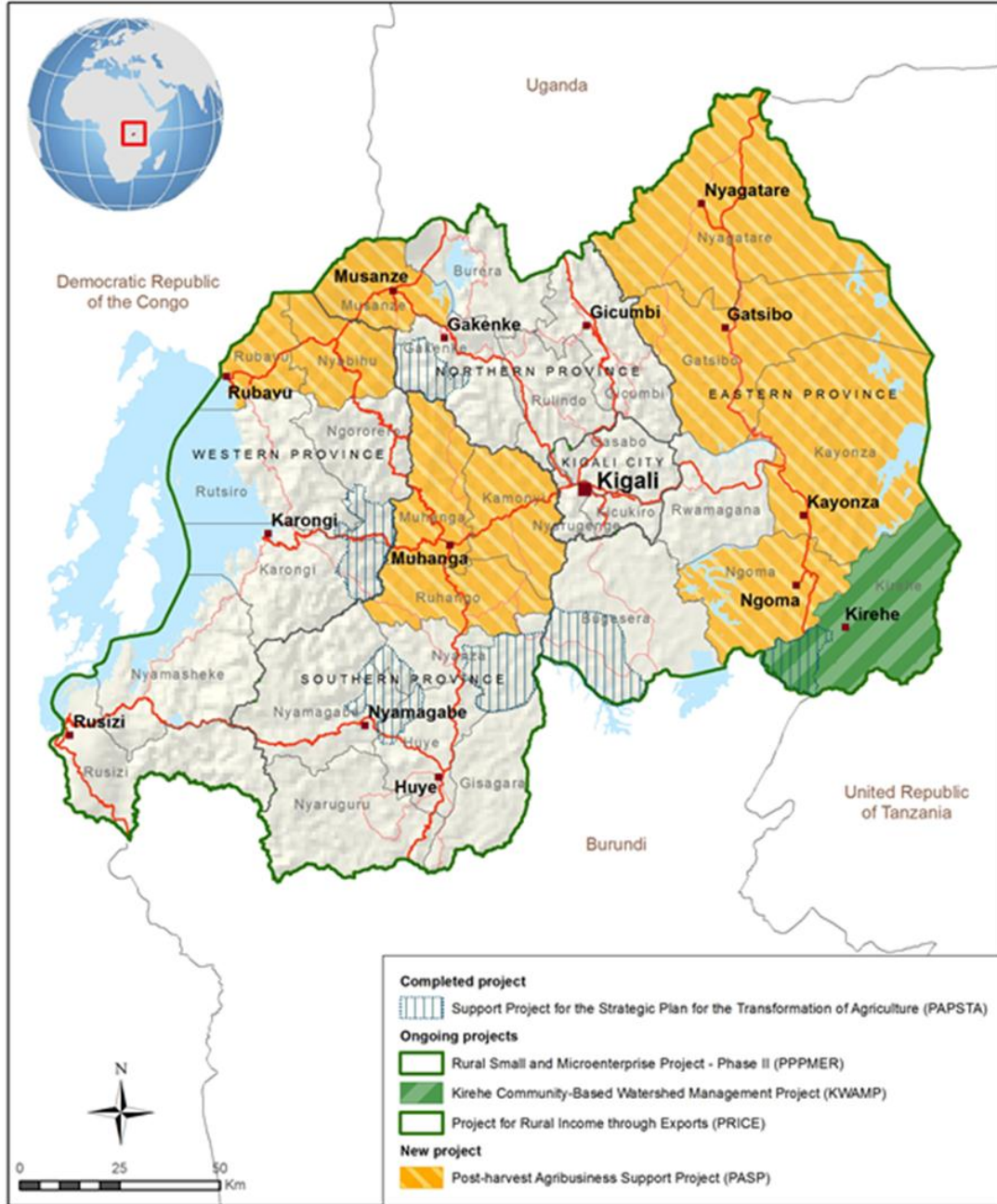
**الذيل**  
الإطار المنطقي

## خريطة منطقة المشروع

### رواندا

العمليات الجارية التي يمولها الصندوق

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

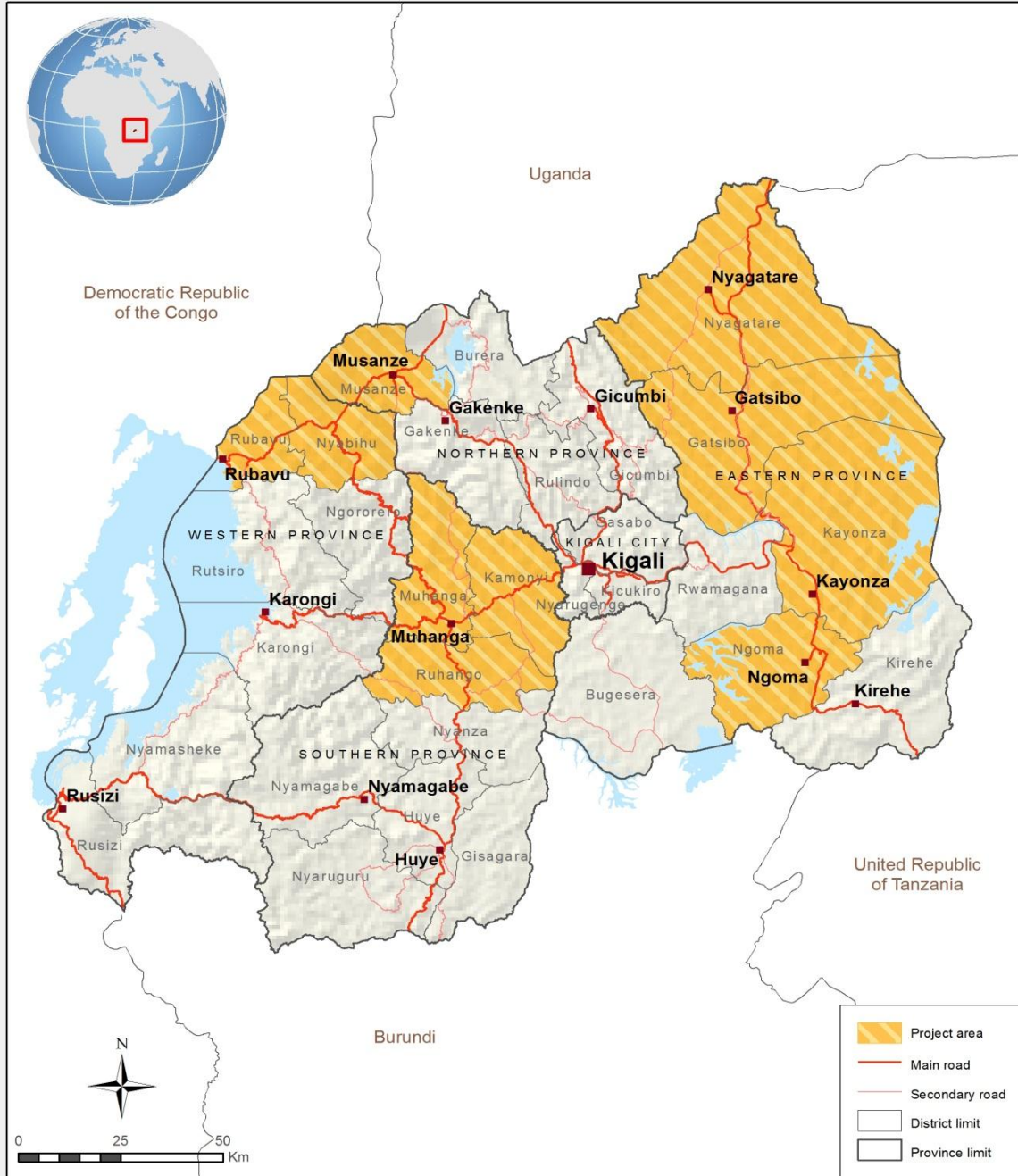


إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.

صنف الصندوق الخريطة: 2013-04-19

## رواندا

مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد  
تقرير التصميم



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

صنف الصندوق الخريطة: 2013-09-02

## جمهورية رواندا مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد

### موجز التمويل

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	المؤسسة المُبادِرة:
حكومة رواندا	المقترض/المتلقي:
وزارة الزراعة والموارد الحيوانية	الوكالة المنفذة:
83.35 مليون دولار أمريكي	التكلفة الكلية للمشروع:
8 770 000 وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 13.45 مليون دولار أمريكي تقريبا)	قيمة قرض الصندوق:
8 770 000 وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 13.45 مليون دولار أمريكي تقريبا)	قيمة منحة الصندوق
شروط تيسيرية للغاية	شروط القرض الذي يقدمه الصندوق:
4 510 000 وحدة حقوق سحب خاصة (بما يعادل 7 ملايين دولار أمريكي تقريبا)	قيمة منحة حساب الأمانة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة:
قروض تجارية مرفوعة ماليا تقدمها مؤسسات مالية وطنية والقطاع الخاص إلى المستفيدين من المشروع	الجهات المشاركة في التمويل:
34.5 مليون دولار أمريكي (مستهدف)	قيمة التمويل المشترك:
3.4 مليون دولار أمريكي	مساهمة المقترض:
11.5 مليون دولار أمريكي	مساهمة المستفيدين:
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	المؤسسة المكلفة بالتقدير:

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بالتمويل المقترح تقديمه إلى جمهورية رواندا من أجل مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد، بما في ذلك منحة مختلطة يقدمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، على النحو الوارد في الفقرة 50.

## قرض ومنحة مقترح تقديمهما إلى جمهورية رواندا من أجل مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد

### أولاً- السياق الاستراتيجي والأساس المنطقي

#### ألف- التنمية القُطرية والريفية وسياق الفقر

- 1- رواندا بلد صغير غير ساحلي ذو موارد طبيعية محدودة وصناعة تعدينية صغيرة. وقد نما عدد السكان فيه بمعدل 2.6 في المائة في السنوات العشر الأخيرة، ليصل مجموعهم إلى 10.8 مليون نسمة في عام 2012 بكثافة سكانية مقدارها 416 نسمة للكيلو متر المربع الواحد، وهي الأعلى في أفريقيا.
- 2- لا يزال مجتمع رواندا مجتمعاً ريفياً في معظمه (85 في المائة) ويعتمد على الزراعة. ومن نقطة انطلاق مأساوية التدني في عام 1994، أحرزت رواندا نتائج استثنائية خلال عقدين من الزمن. ويفضل النمو الاقتصادي القوي في العقد الماضي، تراجع الفقر من نسبة 57 في المائة (في عام 2005) إلى 45 في المائة (في عام 2011)، إلا أن انتشاره ما يزال مرتفعاً في المناطق الريفية.
- 3- أهداف رواندا الإنمائية طويلة الأجل مدمجة في صلب رؤية عام 2020، وتقوم هذه الرؤية على التسيير الرشيد، وتنمية الموارد البشرية، والاقتصاد الذي يقوده القطاع الخاص، وتطوير البنية الأساسية، والزراعة التي يقودها السوق إلى جانب التكامل الاقتصادي الإقليمي. وتسعى رؤية عام 2020 إلى تحويل رواندا من اقتصاد محدود الدخل وقائم على الزراعة إلى اقتصاد موجه نحو الخدمات بحلول 2020.
- 4- تحدد رؤية عام 2020 أهدافاً طموحة تتمثل فيما يلي: بحلول عام 2020، ينبغي أن يكون متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي قد نما من 250 دولاراً أمريكياً إلى 900 دولاراً أمريكي وأن يكون من يعيشون من سكان البلاد تحت خط الفقر أقل من 30 في المائة. ويعتبر التحول الاقتصادي الريفي عن طريق تحديث القطاع الزراعي واحداً من المجالات الرئيسية ذات الأولوية. وبحلول عام 2020، ينبغي أن يكون الإنتاج الزراعي قد وصل إلى ثلاثة أمثال ما هو عليه الآن، وأن تزيد الصادرات إلى خمسة أمثال ما هي عليه الآن، وأن تتخفض نسبة السكان الذي يعتمدون على الإنتاج الزراعي الأولي إلى 50 في المائة.

- 5- تورد الاستراتيجية الثانية للتنمية الاقتصادية والحد من الفقر للفترة 2013-2018 تفاصيل الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف. وما تم تحقيقه من إنجازات خلال الاستراتيجية الأولى للتنمية الاقتصادية والحد من الفقر (2008-2012) كان ملحوظا من حيث النمو الاقتصادي وزيادة الدخل، وكذلك في أبعاد الرفاه الأخرى. فقد نما الناتج المحلي الإجمالي في رواندا بمعدل 8 في المائة سنويا في المتوسط خلال العشرين سنة الماضية، وارتفع متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من 479 دولارا أمريكيا في عام 2008 إلى 644 دولارا أمريكيا في عام 2012. وقد حققت حكومة رواندا تقدما كبيرا في تعميق الإصلاحات، وخصوصا الإصلاحات المصممة من أجل تحسين بيئة الأعمال.
- 6- ورغم نجاح رواندا في تهيئة مناخ سليم للاستثمار، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يزال بطيئا. وتتمثل أهم القيود التي تواجه تسريع وتيرة النمو والاستثمارات والصادرات في نقص البنية الأساسية الاقتصادية، واستمرار محدودية قاعدة المهارات والارتفاع المستمر في المخاطر المرتبطة بالمناخ. فالقطاع الزراعي هو الذي يتعرض لأسوأ الأضرار من جراء الأحوال المناخية المعاكسة، حيث يتعرض الإنتاج الزراعي لنوبات الجفاف، والهطولات المطرية الكثيفة غير المنتظمة، والزيادة المستمرة في تكرار هبوب الرياح الشديدة والتحولت الموسمية والتحولت المستجدة في درجات الحرارة. وإذا لم تتحقق مواجهة تقلبات المناخ، فإن تلك التقلبات سوف تفرض تكاليف اقتصادية كبيرة - تقدر بين 50 مليون دولار أمريكي و300 مليون دولار أمريكي سنويا بحلول عام 2030 - وذلك بالنظر إلى اعتماد رواندا على الزراعة البعلية في مساندة سبل الرزق والصادرات الريفية.
- 7- يوضح المسح المتكامل الثالث للظروف المعيشية للأسر الذي نشر مؤخرا أن مستوى معيشة السكان في رواندا شهد تحسنا على مدى السنوات الخمس الماضية. فقد انخفضت نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر من 58.9 في المائة إلى 44.9 في المائة وانخفض الفقر المدقع من 40 في المائة إلى 24 في المائة على مدى العقد الماضي. ورغم هذه الإنجازات، لا يزال الفقر متفشيا: في المناطق الريفية يؤثر الفقر على 48.7 في المائة من السكان أما الفقر المدقع فيؤثر على 26.4 في المائة من السكان. ولا يزال معدل انتشار سوء التغذية المزمن (التقرم) بين الأطفال دون سن الخامسة عاليا جدا (43 في المائة).
- 8- سوف يعتمد تحقيق رؤية عام 2020 في المقام الأول على دينامية القطاع الزراعي، وخصوصا نمو المحاصيل الغذائية واستدامتها في وجه الزيادة المستمرة في عدم اليقين المحيط بالأحوال المناخية. وقد ظل ارتفاع الإنتاجية الزراعية هو المحرك الرئيسي للنمو والحد من الفقر في رواندا (14 نقطة مئوية) على مدى السنوات العشر الأخيرة. بالإضافة إلى زيادة إضفاء الطابع التجاري الذي انعكس في الارتفاع المستمر في نصيب المحاصيل المباعة في الأسواق المحلية، أسهمت زيادة الإنتاج الزراعي بنسبة حوالي 45 في المائة فيما تحقق على صعيد الحد من الفقر على مدى العقد الماضي. ويشغل في القطاع الزراعي 80 في المائة من قوة العمل، وتشكل النساء نسبة مئوية عالية منها، ويولد هذا القطاع قرابة 45 في المائة من إيرادات صادرات رواندا. وتسهم الزراعة في الاكتفاء الذاتي من الأغذية على المستوى الوطني، إذ توفر أكثر من 90 في المائة من مجموع استهلاك الغذاء في البلاد.



## باء- الأساس المنطقي والمواعمة مع الأولويات الحكومية وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج

- 9- يتمشى مشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد تماشياً تاماً مع الخطة الاستراتيجية الثالثة لتحويل القطاع الزراعي للفترة 2013-2016، والتي توفر إطار السياسات للقطاع الزراعي في رواندا. وتترجم هذه الخطة، التي لا تزال قيد الاعتماد، أهداف الحكومة على مستوى السياسات إلى خارطة طريق شاملة من أجل تحويل الزراعة في رواندا من قطاع كفاف إلى قطاع مستند للمعرفة ومنشئ للقيمة، مع ضمان تحقيق الأمن الغذائي والحفاظ على الموارد الطبيعية في ظل تزايد عدم اليقين المحيط بالأحوال المناخية.
- 10- وفي ظل برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي ومبادرات تنمية منتجات الألبان اللذين وضعتهما حكومة رواندا، حققت الحكومة خطوات واسعة في تحسين البيئة المادية وبيئة السياسات اللازمين لتكثيف الإنتاج الزراعي والنمو الزراعي، وخلقت قطاعاً للألبان تشارك فيه أعداد كبيرة جداً من أصحاب الحيازات الصغيرة، وأنشأت شبكة لتوزيع الأسمدة، وأرست الأساس لتقوية التعاون بين المزارعين لغرض تجميع الناتج، وبدأت تنمية البنية الأساسية الحديثة لما بعد الحصاد في سلاسل القيمة الرئيسية.
- 11- تشمل المنجزات الرئيسية في ظل برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي ما يلي: (1) زيادة استخدام البذور المحسنة في زراعة الذرة (61.8 في المائة) والقمح (46.3 في المائة) والبطاطس الأيرلندية (16.3 في المائة)؛ (2) مضاعفة المتوسط الوطني لاستخدام الأسمدة - من 8.5 كيلوغرام للهكتار الواحد في عام 2006 إلى قرابة 16 كيلوغرام للهكتار الواحد في عام 2010. وقد زادت غلة الهكتار زيادة كبيرة ونما الإنتاج الكلي، بمساعدة من برنامج تعزيز استخدامات الأراضي، بدون التوسع في مجموع المساحات المزروعة. وبلغ مجموع إنتاج الذرة والقمح والكسافا ثلاثة أمثال من عام 2007 إلى عام 2011، وبلغ إنتاج الفاصولياء الضعف، فيما ازداد إنتاج الأرز والبطاطس الأيرلندية بنسبة 30 في المائة.
- 12- وبالتزامن مع الزيادة في إنتاج المحاصيل، شهدت رواندا أيضاً تحولاً إلى المزيد من زراعة المحاصيل التجارية، مع زيادة الناتج المبيع في الأسواق في كل المحافظات. وثمة إقرار بأن خسائر ما بعد الحصاد تشكل واحدة من أكبر مصادر عدم الكفاءة في الإنتاج الزراعي في رواندا، وبالتالي فإنها تمثل أفضل فرص "لا يمكن الندم عليها" في تحسين إنتاجية المحاصيل وصمود أصحاب الحيازات الصغيرة في الأوضاع المناخية والاقتصادية المحاطة بعدم اليقين. وتصل الخسائر الحالية للسلع الرئيسية إلى نحو 30 في المائة من المنتجات المحصودة، ولكن المرجح أن تزيد هذه الخسائر بالنظر إلى اعتماد رواندا على الزراعة البعلية وانكشافها أمام مخاطر تغير المناخ.
- 13- يسلط برنامج العمل الوطني للمواعمة مع تغير المناخ والاستراتيجية الوطنية بشأن تغير المناخ والتنمية منخفضة الكربون الضوء على تحسين إدارة ما بعد الحصاد كأولوية رئيسية في التأقلم مع تغير المناخ. ومع النظم المحصولية المتعددة التي يتم الترويج لها في إطار برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي، يتم الحصاد حالياً في فترات الهطولات الأكثر غزارة من السنة، وهو ما يعني أن المزارعين لم يعد بإمكانهم الاعتماد على الشمس في تجفيف الحبوب والبقول لمستويات ذات نسبة رطوبة ومحتوى أمينين بهدف تخزينها. فارتفاع مستويات الرطوبة عند الحصاد يتيح جواً أكثر ملاءمة لنمو الكائنات العضوية الدقيقة والحشرات، مما يسبب

مستويات أعلى في تدهور المحاصيل أثناء التخزين. وفي سلاسل القيمة المتعلقة بمنتجات الألبان، تؤثر ندرة المياه على إنتاج الأعلاف، كما أن تقلبات درجة الحرارة تزيد من تعقيد عملية تخزين الحليب ونقله وتبريده بأمان في سلسلة العرض. ومن أجل تحاشي هذه الطائفة المتنوعة المتنامية من الضغوط التي يستحثها المناخ، من الضروري أن تشمل برامج الاستثمار الجديدة في الزراعة على تحسين ما يرتبط بمرحلة ما بعد الحصاد من أساليب التصنيع والتخزين. ومن خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، سوف يطور المشروع الحوافز المالية وآليات السياسات الرامية إلى الوصول بهذه الاستثمارات في إدارة مخاطر المناخ إلى نطاق حاسم.

14- ويتمشى المشروع مع الهدف الاستراتيجي الثاني لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد المستند إلى النتائج للفترة 2013-2018، والذي يدعم تحقيق أهداف الحكومة المتمثلة في تقليل خسائر ما بعد الحصاد وخلق فرص عمل للشباب وتحقيق قيمة مضافة في المنتجات الزراعية من خلال التصنيع وأنشطة الأعمال الزراعية. وسوف يبسر المشروع ويدعم أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المنخرطين في منظمات من أجل إقامة وإدارة أنشطة أعمال وشراكات مع القطاع المالي ومنظمي المشروعات ومقدمي الخدمات في القطاع الخاص في مجالي التجميع والتوصيل إلى سلاسل الأسواق في مرحلة ما بعد الحصاد لصالح المحاصيل ومنتجات الألبان ذات الأولوية في إطار برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي.

## ثانياً - وصف المشروع

### ألف - منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة

15- **النطاق الجغرافي:** مع أن معظم السلع التي يستهدفها برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي يجري إنتاجها على مستوى البلد ككل، سوف يركز المشروع في البداية على 10 مقاطعات تقع في المحافظات الشمالية الغربية والجنوبية والشرقية من رواندا، وهي المحافظات التي اختيرت باستخدام ثلاثة معايير رئيسية هي كما يلي: (1) تخصيص مساحة الأراضي المعنية لمحاصيل فردية، وفقاً لبيانات وزارة الزراعة والموارد الحيوانية/برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي للفترة 2011-2012؛ (2) الفقر حسب تقديره باستخدام بيانات المسح المتكامل الثالث للظروف المعيشية للأسر وبيانات برنامج *Ubudehe*<sup>1</sup>؛ (3) مدى توافر الإمكانية لتنمية سلاسل القيمة وتحقيق النمو، وذلك استناداً إلى مرافق التصنيع القائمة والمرتبطة.

16- **المجموعات المستهدفة والنهج:** تتألف المجموعة الأساسية التي يستهدفها المشروع من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الفقراء العاملين إما في الإنتاج أو التصنيع الأولي للمحاصيل ومنتجات الألبان ذات الأولوية في برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي. وتشمل هذه المجموعات فقراء المزارعين الذين تتوفر لهم بعض إمكانيات الإنتاج، وأعضاء التعاونيات الذين يملكون مساحات أراضي صغيرة وأصحاب الحيازات الصغيرة الذين يكملون دخلهم عن طريق العمل الزراعي بأجر. وسوف يستهدف المشروع في البداية

<sup>1</sup> في رواندا، تم تحديد الأوضاع الاجتماعية لكل أسرة في مبادرة وطنية أطلقت في عام 2001 سميت برنامج *Ubudehe*. ويستند هذا البرنامج إلى فكرة مفادها أن المواطنين يمكنهم تحليل أوضاعهم من حيث الفقر داخل مجتمعاتهم المحلية ووضع حلول معاً لما يتم تحديده من مشكلات. وهناك ست فئات ضمن برنامج *Ubudehe* هي: الفقراء فقراً مدقعا، والفقراء جداً، والفقراء ذوو المهارات، والأغنياء غذائياً، والأغنياء نقدياً.

32 400 أسرة (155 518 نسمة) مختارة من بين الفئة الثانية (الفقراء جدا) والفئة الثالثة (الفقراء) والفئة الرابعة (الفقراء ذوو المهارات) من بين الفئات المدرجة في برنامج *Ubudehe* ممن يعيشون في المقاطعات العشر التي يستهدفها المشروع. وحيث إن قدرات تنفيذ المشروع يجري تنميتها تدريجيا، فإن وزارة الزراعة والموارد الحيوانية تضطلع بتوسيع نطاق العمليات الناجحة كي تشمل أنشطة رئيسية أخرى متعلقة بالمحاصيل أو بالثروة الحيوانية تحركها الأسواق وكذلك توسيع نطاق تلك العمليات كي تشمل مناطق جغرافية أخرى.

## باء- الهدف الإنمائي للمشروع

17- يتمثل الهدف الجامع للمشروع في تخفيف حدة الفقر، وزيادة الدخل الريفي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية الكلية في رواندا. أما الهدف الإنمائي للمشروع فيتمثل في زيادة دخل أصحاب الحيازات الصغيرة والعمال الريفيين (بما في ذلك النساء والشباب والمجموعات المعرضة للمخاطر) من الأعمال التجارية المتعلقة بالمحاصيل والألبان في إطار برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي، وخصوصا الأعمال التجارية المرتبطة بتجميع الإنتاج لتوجيهه إلى الأسواق، ودعم التحويل وتوليد القيمة المضافة من أجل تمكين أصحاب الحيازات الصغيرة من الحصول على زيادة نصيبهم من القيمة. وسوف يعالج المشروع قطاع ما بعد الحصاد فيما يخص المحاصيل ومنتجات الألبان المدرجة في إطار برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي كي يبين النهج المناصرة للفقراء والصامدة أمام المناخ التي تفيد المجموعات التي يستهدفها عمل الصندوق في أنشطة ما بعد الحصاد في سياق عدم اليقين المتزايد المحيط بالأحوال المناخية.

18- وسوف يجري تعزيز المشروع من خلال استثمار يقدمه برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة مقداره 7 ملايين دولار أمريكي، وذلك عن طريق توفير دعم متزايد تدريجيا من أجل معالجة مشكلات ما بعد الحصاد المناخية المتعلقة بالمحاصيل ومنتجات الألبان ذات الأولوية في برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي، وضمان إرساء الآليات الملائمة للحفاظ على الأمن الغذائي. وسوف يبسر الدعم الذي يقدمه برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة تحسين فهم تأثير الأوضاع الزراعية والمناخية الحالية والمستقبلية على أنشطة الحصاد وما بعد الحصاد من أجل ضمان توجيه استثمارات البنية الأساسية الريفية وما يرتبط بها من مشروعات، بما في ذلك خدمات المعلومات المناخية الملائمة التي تقدم في التوقيت السليم، بما يعبر عن القلق المتزايد إزاء التغير المستمر في الأنماط المناخية. وسوف تكون الاستثمارات التي يقدمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة مدمجة تماما في مكونات المشروع وإطار النتائج الخاص به.

## جيم- المكونات/النتائج

19- سوف ينصب التركيز في تنفيذ المشروع على أول نقطة مهمة يتم فيها تجميع الناتج الأولي - وهي إما نقطة لتجميع الناتج أو مركز للأعمال التجارية - من أجل تلبية احتياجات أصحاب الحيازات الصغيرة في مرحلة ما بعد الحصاد. ويشمل مركز الأعمال التجارية المكان المادي التي يتم فيه تجميع المنتجات الأولية ويمكن فيه توليد القيمة المضافة، إلى جانب تيسير المهارات الإدارية والتقنية اللازمة، والتكنولوجيات

والمعدات (ومن ذلك مثلا ما يلزم لمراقبة الجودة، والفرز، والتغليف والتخزين وتوليد القيمة المضافة، وغير ذلك). وسوف ينفذ المشروع على امتداد فترة تبلغ خمس سنوات وسوف يتألف من ثلاثة مكونات متآزرة.

### المكون 1: برنامج تنمية قدرات مراكز الأعمال التجارية والتدريب على الأعمال التجارية (8.20 مليون دولار أمريكي)

20- سوف يوفر المكون الأول الدعم للتعاونيات ومنظمات المزارعين والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بمراكز الأعمال التجارية المشاركة في المشروع، وذلك في اكتساب المهارات والمعرفة والوصول إلى مقدمي الخدمات المتخصصة من أجل إنشاء وتشغيل مؤسسات أعمال تجارية تتوفر لها مقومات الاستمرار وتكون قادرة على توصيل أحجام أكبر من الناتج الزراعي المحسن إلى الأسواق وإدارة مخاطر المناخ في عمليات ما بعد الإنتاج. وسوف يساعد هذا المكون الأطراف الفاعلة في مراكز الأعمال التجارية للسلع المختارة على تحديد ومعالجة الفجوات في إدارة أعمالهم التجارية وفي مهاراتهم المالية ووضع خطط أعمال تجارية قابلة للتمويل المصرفي من أجل تنمية وإدارة خدماتهم على نحو يحقق ربحية أعلى، وتشكيل روابط أقوى مع المزارعين الموردين وإدماج الأنشطة منخفضة الكربون وأنشطة الصمود أمام المناخ.

21- وسوف ينطوي تنفيذ هذا المكون على الأنشطة الوارد تسلسلها أدناه:

- تحديد مراكز ما بعد الحصاد القائمة المملوكة للتعاونيات أو منظمات المزارعين أو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أو المرتبطة بأي منها، والتي يتألف معظمها من المجموعات التي يستهدفها المشروع ممن تتوفر لهم إمكانية وضع خطة أعمال تجارية قابلة للتمويل المصرفي يمكن أن تؤدي إلى إرساء روابط مع الأسواق وإلى توليد قيمة مضافة؛
- تقدير الاحتياجات من بناء القدرات وإنشاء روابط مع الأسواق/إمكانية التنمية لدى مراكز الأعمال التجارية مع إيلاء الاعتبار الواجب لقضايا الاستهداف والشمول؛
- وضع خطة عمل للتنفيذ في مجال دعم تنمية المهارات وبناء القدرات؛
- في الحالات التي يتوفر فيها حد أدنى من قدرات المجموعات، تيسير وضع خطة أعمال تجارية بسيطة تتوفر لها مقومات الاستمرار تجاريا، ويمكن أن تنطوي مثل هذه الخطة على إجراء دراسات للأسواق وتوليد قيمة مضافة وأن تنطوي أيضا على إجراء تقديرات لأحوال المناخ من أجل صياغة مشروع ذي أولوية؛
- دعم تنمية خطة أعمال تجارية متكاملة تستند إلى متطلبات البنوك التجارية في حال اختيار تلك الخطة للمضي قدما فيها؛
- في حال التمويل من قبل جهة إقراض (المكون 2)، توفير دعم التنفيذ لخطة الأعمال التجارية المعنية، مع رصد الأداء وصدا وثيقا من أجل ضمان تنفيذ استثمارات بناء القدرات المتوقعة في المقترح وضمان التعاقد في الوقت السليم مع مقدمي الخدمات المتخصصة على النحو اللازم للتنفيذ والإشراف على ذلك التعاقد إشرافا كافيا؛
- في حال النجاح في تنفيذ المرحلة الأولى من خطة الأعمال التجارية المعنية، وضع عملية أكثر تطورا مع ربط الاستثمارات المركزة على المشروع المعني وموارد بناء القدرات ربطا استراتيجيا من

أجل الرفع المالي للاقتراض من الجهاز المصرفي والقطاع الخاص متى تم بشكل مستقل التحقق من توفر عوامل الاستمرار التجارية والاستدامة طويلة الأجل.

22- سيدمج المشروع إدارة مخاطر المناخ في صلب تخطيط وتنفيذ استثمارات مراكز الأعمال التجارية عن طريق ترويج وبيان الممارسات والتكنولوجيات والابتكارات الصامدة أمام المناخ. وسوف يبسر التمويل الذي يقدمه المشروع الوصول إلى مقدمي الخدمات المتخصصة وربط مراكز الأعمال التجارية بوكالات الدعم من أجل أنشطة ما بعد الحصاد بغية ضمان إدماج إدارة مخاطر المناخ في صلب التعلم المؤسسي والخدمات التي تقدمها تلك الوكالات إلى العملاء. وسوف تتاح بعض هذه الأموال من أجل بيان توفر عوامل الاستمرار التقنية والتجارية في التكنولوجيات الجديدة التي تستجيب للتحديات البيئية والمناخية. وسوف يكون المحرك وراء استثمارات بناء القدرات هو الاحتياجات التي يتم تحديدها، وسوف تكون تلك الاستثمارات مربوطة ربطاً وثيقاً باحتياجات دعم التنفيذ الواردة في خطط الأعمال التجارية المعنية.

**المكون 2: دعم الاستثمارات في الأعمال التجارية الزراعية لما بعد الحصاد الصامدة أمام المناخ**  
(71.23 مليون دولار أمريكي، منها 34.62 مليون دولار أمريكي يتم استقطابها من القطاع المالي).

23- سوف يبسر المكون 2 استثمارات الأعمال التجارية التي تحددها مراكز الأعمال التجارية في إجراءات ما بعد الحصاد المحسنة الصامدة أمام المناخ ومنخفضة الكربون والتجفيف والتصنيع وتوليد قيمة مضافة والتخزين والجوانب الإدارية والتوزيع التي تولد تخفيضات في خسائر الناتج وتزيد دخل أصحاب الحيازات الصغيرة والعمال الريفيين. واستناداً إلى خطط الأعمال التجارية التي تتوفر لها مقومات الاستمرار الموضوعية في إطار المكون 1، سوف يشتمل المكون 2 على الرفع المالي للاقتراض من الجهاز المصرفي التجاري من أجل المشاركة في تمويل تلك الخطط. وسيتم تخصيص الموارد التي يقدمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لدعم التكاليف التراكمية المرتبطة باستثمارات خطط الأعمال التجارية في إمدادات الطاقة منخفضة الكربون والمعدات اللازمة لمرحلة ما بعد الحصاد، والبنية الأساسية، والمباني الصامدة أمام المناخ وما يرتبط بذلك من تدريب لتنمية قدرات مراكز الأعمال التجارية على إرساء وتشغيل تلك الاستثمارات وتحسين كفاءتها واستدامتها.

24- ودعماً لتنفيذ المكون 2، سوف يدخل المشروع في شراكة مع تسهيل الاستثمار الريفي الرواندي الثاني، وهو برنامج يديره صندوق التنمية التابع لمصرف رواندا الوطني. وهدف هذه الشراكة هو توفير الحوافز المالية للمؤسسات ومنظمي المشروعات المنتسبين لتسهيل الاستثمار الريفي من أجل المشاركة في تمويل خطط الأعمال التجارية التي تتوفر لها مقومات الاستمرار. وسوف يقدم المكون 2 منحة لشريحة من قرض استثماري موافق عليه لواحد من مراكز الأعمال التجارية حصل على قرض من مؤسسة مالية مرخص لها من قبل تسهيل الاستثمار الريفي من أجل المشاركة في تمويل استثمارات خطة الأعمال التجارية. ولن تمنح مكافآت الحوافز المالية إلا للمجموعات التي تقدم خطة تكون قوية بما يكفي للحصول على التمويل المصرفي متى تم التحقق بطريقة سليمة من توفر عوامل الاستمرار والجدوى لها من قبل المتخصصين لدى مؤسسات التمويل الصغرى ومتى تم تحقق المؤسسة المالية المعنية بطريقة مستقلة من احتمالات استدامتها. وتعتبر رابطات المزارعين والتعاونيات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المشاركة، التي تملك مركزاً للأعمال التجارية يتلقى قرضاً من مؤسسة مالية مرخص لها بالعمل أو مرتبطة بذلك المركز، مستوفية لشروط

الحصول على الدعم في إطار تسهيل الاستثمار الريفي. وسوف يستفيد المستفيدون من ذلك التسهيل أيضا من ضمان قائم يقدمه صندوق ضمانات الزراعة، وهو صندوق يديره أيضا مصرف رواندا الوطني.

25- سوف تتولى وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة التابعة لوزارة الزراعة والموارد الحيوانية الإدارة المباشرة للتمويل الذي يقدمه برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة كمنحة، وذلك من أجل ضمان تغطية التكاليف التراكمية المرتبطة بإرساء التكنولوجيات والعمليات المقاومة لتغير المناخ، بما في ذلك عزل مباني مراكز الأعمال التجارية ومراكز جمع الحليب بطريقة تحميها من العوامل المناخية، في مكون الاستثمار في خطط الأعمال التجارية. وحيث إن المنح التي يقدمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة سوف تعالج قضايا المناخ التي لا تكون عادة مدرجة في عملية تقدير القرض، فإن من الأنشطة المهمة التي ينبغي أن يضطلع بها المشروع توعية المنظمات المقرضة التي توفر رأس المال في صورة تمويل بأهمية إدارة مخاطر المناخ كجزء من حزمة الاستثمار الكلية والأفق الزمني الأطول اللازم لضمان استدامة الاستثمارات. ومن الأمور البالغة الأهمية للمشروع ضمان استعداد القطاع المالي للاستدخال التدريجي للتكلفة الكاملة لاستثمارات الصمود أمام المناخ، حيث إن موارد المشروع لن تكون كافية لمعالجة كل تكاليف إدارة المخاطر المناخية في كل خطط الأعمال التجارية التي تتلقى المساندة.

### المكون 3: إدارة المشروع وتنسيقه (3.92 مليون دولار أمريكي)

26- سوف يضمن المكون 3 إدارة المشروع بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق النتائج المتوقعة. وسوف تتولى وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة التابعة لوزارة الزراعة والموارد الحيوانية المسؤولية الكلية عن تنسيق وإدارة الأموال التي يقدمها كل من المشروع وبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وسوف تدمج الاعتبارات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والشباب، والبيئة، وإدارة المعرفة، والاتصالات، في كل جوانب إدارة المشروع وفي أنشطة الوحدة المذكورة والشركاء المنفذين.

## ثالثا - تنفيذ المشروع

### ألف - النهج

27- سوف ينصب التركيز الأساسي في المشروع على تيسير أنشطة الأعمال التجارية الشمولية التي تزدهر بفضل زيادة إنتاج المحاصيل ومنتجات الألبان في برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي. ويتوقع أن تولد الاستثمارات التي تُوجه إلى تحسين إجراءات ما بعد الحصاد وبناء قدرات التعاونيات ومنظمات المزارعين تخفيضات في خسائر المنتجات ستكون على نفس المقدار من الأهمية مع النتائج الباعثة على الإعجاب التي حققتها الحكومة من خلال برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي في الحفاظ على إنتاج الغذاء وتحقيق قيمة مضافة على المستوى المحلي في مناخ يشهد تغيرا مستمر ويزداد عدم اليقين المحيط به.

28- وسوف يروج المشروع لتحقيق القيمة المضافة عن طريق المضي قدما على مراحل بدءا من تحسين إجراءات الحصاد، ومرورا بالتصنيع الريفي الأساسي للحاصلات الزراعية (التنظيف والتدريج والفرز والتعبئة)، والنقل، والتجميع وخيارات التخزين، وانتهاء بالتصنيع الذكي مناخيا الأكثر تعقيدا، والتحويل والتغليب من أجل تلبية احتياجات الأسواق المحلية وأسواق التصدير الأكثر تطورا. وسوف يدعم المشروع

مراكز الأعمال التجارية المشاركة في بناء قدراتها من أجل تلبية احتياجات الأسواق وزيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية عن طريق توليد قيمة مضافة في المنتجات.

## باء- الإطار التنظيمي

29- سوف تتولى وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة التابعة لوزارة الزراعة والموارد الحيوانية تنفيذ المشروع، وهذه الوحدة تدير الآن ثلاثة مشاريع أخرى يدعمها الصندوق في رواندا. ووفقا لمبادئ النهج القطاعي الشامل، ومن أجل تعميم تنفيذ المشروع في الهياكل الوطنية، سوف توكل مسؤولية دعم تنفيذ أنشطة المشروع الأساسية إلى فرقة العمل المعنية بما بعد الحصاد والمناولة، ومجلس رواندا الزراعي، والوكالة الرواندية التعاونية.

30- ويشمل شركاء التنفيذ الرئيسيون الآخرون ما يلي: (1) حكومات المقاطعات؛ (2) مقدمي الخدمات التقنية والمالية وخدمات التدريب؛ (3) شركاء التنمية الآخرون ممن لديهم برامج متخصصة، كبرنامج الأغذية العالمي ببرنامج الذي يحمل عنوان برنامج المشتريات من أجل التقدم، ومبادرة الخدمات الاستشارية والبذور ذات الجودة الموجهة نحو الأسواق وهي المبادرة الممولة من الوكالة البلجيكية للتنمية والتي توفر الوصول إلى الأسواق والبذور ذات الجودة؛ (4) برنامج هيئة الإدارة البيئية الرواندية المتعلق بالتكيف مع تغير المناخ، والذي يلقي الدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومن برنامج الأمم المتحدة للبيئة؛ (5) الشركاء من القطاع الخاص الذين ييسرون الروابط مع الأسواق للمجموعات التي يستهدفها المشروع.

31- سيكون المشروع بالغ الأهمية في إرساء وظيفة الأرصاد الجوية الزراعية داخل وزارة الزراعة والموارد الحيوانية. وسوف يتعاون المشروع مع هيئة الأرصاد الجوية الرواندية وهيئة الإدارة البيئية الرواندية من أجل توسيع خط المعلومات التي تنتجها من أجل ضمان تقاسم معلومات المناخ المهمة وفي التوقيت المناسب مع المستفيدين من أجل تخفيف آثار تقلب المناخ على حصاد المحاصيل وعلى التخفيف. وسوف يتولى مجلس التنمية الرواندي، من خلال الشخص المرجعي المكلف باتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، الربط بين وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة التابعة لوزارة الزراعة والموارد الحيوانية وبين منتدى المناخ الوطني وغيره من المبادرات المتعلقة بمخاطر المناخ داخل وزارة البيئة.

## جيم- التخطيط، والرصد والتقييم، والتعلم وإدارة المعرفة

32- سوف ينشئ المشروع نظاما تشاركيا للتعلم يدمج التخطيط، والرصد والتقييم، وإدارة المعرفة مع الأهداف التالية: (1) تزويد أصحاب الشأن المعنيين بالإمدادات بالمعلومات والتحليل اللازمين لتوجيه تنفيذ المشروع؛ (2) تزويد وزارة الزراعة والموارد الحيوانية بمعلومات سير العمل من أجل قياس مساهمة المشروع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة لتحويل القطاع الزراعي ودعم التنسيق وتحقيق جوانب التآزر مع البرامج الأخرى ذات الصلة؛ (3) رصد أثر المشروع على فئات الفقر في مبادرة *Ubudehe* من أجل ضمان مشاركة أكثر المجموعات تعرضا للمخاطر ومنع سيطرة النخبة؛ (4) تزويد التعاونيات المشاركة بتقارير التغذية المرتدة المنتظمة من أجل إعطائها أساسا موضوعيا لطلب خدمات الدعم الكافية؛ (5) الإعلام عن إنجاز البرنامج القطري للصندوق للأهداف الواردة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج.

## دال - الإدارة المالية والتوريد والتسيير

33- ستتولى وزارة الزراعة والموارد الحيوانية المسؤولية الكلية عن نظام الإدارة المالية للمشروع. وسوف يدار المشروع من خلال هيكل الإدارة المالية القائم لدى وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة. وتستخدم الوحدة المذكورة نظام "TOMPRO" المحاسبي لإبلاغ المشروع والحكومة على حد سواء. وتعتبر معايير الإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات مقبولة لدى الصندوق. وسوف تؤدي عمليات مراجعة الحسابات من قبل ديوان المراجع العام، والذي خلص التقدير إلى أنه جهاز مستقل. وسوف يكون رفع دليل تنفيذ المشروع إلى الصندوق شرطاً مسبقاً للمصرف. ولن تتدفق أموال المشروع من وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة إلى صندوق التنمية التابع لمصرف رواندا الوطني أو الوكالة الرواندية للتعاونية أو فرقة العمل المعنية بما بعد الحصاد والمناولة أو أي شريك آخر في التنفيذ إلا عند التوقيع على مذكرات التفاهم المعنية. وبالإضافة إلى الحساب النظير المفتوح بالفرنكات الرواندية، سوف تفتح وزارة الزراعة والموارد الحيوانية وتمسك حسابين مصرفيين واحد لأموال المشروع من الصندوق والآخر للأموال المقدمة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة: حساب معين بالدولارات الأمريكية وحساب لعمليات المشروع بالفرنكات الرواندية.

34- سوف يطبق المشروع نظم التوريد الوطنية حتى العتبة التنافسية المتفق عليها دولياً للسلع والأشغال المدنية والخدمات، وسوف يمثل متطلبات الاستعراض المسبق من جانب الصندوق وفقاً لاتفاقية التمويل والخطاب الموجه إلى المقترض. وسوف يتم تعميم الإجراءات الرئيسية التالية أثناء تنفيذ المشروع من أجل ضمان شفافية ومساءلة أعلى في الإدارة المالية والتوريد: (1) زيادة الإفصاح عن المعلومات لجمهور عريض وضمن اتساق ذلك الإفصاح، وخصوصاً على مستوى المجتمع المحلي؛ (2) إشراف المستفيدين/المجتمع المدني لأغراض الرصد وضمن إمكان مناقشة المعلومات المتعلقة بالمشروع علانية؛ (3) نظام للنظر في الشكاوى يتسم بالتجاوب؛ (4) وضع تدابير سليمة للمحاسبة ومراجعة الحسابات ضمن سياق الإدارة المالية الصارمة.

35- تضع مؤشرات التسيير الوطنية رواندا على المرتبة الخمسين من أصل 174 بلداً في مؤشر مفاهيم الفساد لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2012، كما خلصت تقديرات أخرى مشابهة إلى تصنيف إيجابي. وتعتبر وحدة تنفيذ المشروعات الواحدة التابعة لوزارة الزراعة والموارد الحيوانية هي القائد الإقليمي في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية من حيث الرقابة والإدارة المالية، وهو ما يعكس في انخفاض المخاطر في تقدير عملية الإدارة المالية، وهي تمثل تماماً للمبادئ التوجيهية الصادرة عن الصندوق بشأن الإدارة المالية والتوريد.

## هاء - الإشراف

36- سيجري الإشراف على المشروع وفقاً لسياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ.



## رابعاً - تكاليف المشروع وتمويله وفوائده

### ألف - تكاليف المشروع

37- تقدر التكاليف الكلية للمشروع، بما في ذلك الطوارئ السعيرية والمادية، بمبلغ 83.35 مليون دولار أمريكي على مدى فترة تنفيذ المشروع البالغة خمس سنوات. ويمثل مبلغ 24.73 مليون دولار أمريكي من المجموع المشار إليه مكون النقد الأجنبي، ويمثل مبلغ 3.40 مليون دولار أمريكي الرسوم والضرائب. ويبلغ مجموع تكاليف الأساس 74.78 مليون دولار أمريكي، بينما تقدر الطوارئ المادية والسعيرية بمبلغ 8.57 مليون دولار أمريكي. وتبلغ التكاليف الاستثمارية 93 في المائة بينما تبلغ التكاليف المتكررة 7 في المائة من تكاليف الأساس.

### باء - تمويل المشروع

38- كما يظهر أدناه، سيتم تمويل المشروع من قبل الصندوق وحكومة رواندا، وباقتراض تجاري يتم استقطابه من القطاع المالي، ومساهمات من المستفيدين من المشروع. وسوف يكون خمسون في المائة من التمويل الذي يقدمه الصندوق على شكل منحة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، و50 في المائة على شكل قرض بشروط تيسيرية للغاية، وهو يعادل 26.94 مليون دولار أمريكي (أو 32.3 في المائة من مجموع تكاليف المشروع). وسيتم توفير منحة قيمتها 7 ملايين دولار أمريكي بموجب برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وسوف تساهم حكومة رواندا بمبلغ 3.4 مليون دولار أمريكي (4.1 في المائة) على شكل ضرائب ورسوم متنازل عنها. وسوف يقدم المستفيدون من المشروع ما يقرب من 11.47 مليون دولار أمريكي (13.8 في المائة) على شكل نقد وعمالة ومدخلات عينية في تكاليف البناء والتشغيل لاستثمارات ما بعد الحصاد. وإضافة إلى ذلك، يتوقع أن تؤدي مساهمات الصندوق وبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة إلى استقطاب قروض تجارية لصالح المستفيدين من المشروع من القطاع المالي بما يقارب 34.62 مليون دولار أمريكي (41.5 في المائة) من أجل دعم استثمارات ما بعد الحصاد المقاومة لتغير المناخ.

الفئة	قرض الصندوق المبلغ (دولار أمريكي)	منحة الصندوق المبلغ (دولار أمريكي)	الصغيرة المبلغ (دولار أمريكي)	المستفيدون المبلغ (دولار أمريكي)	مؤسسات التمويل الوطنية والقطاع الخاص المبلغ (دولار أمريكي)	حكومة رواندا المبلغ (دولار أمريكي)	المجموع المبلغ (دولار أمريكي)	%	منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات
									المبلغ (دولار أمريكي)
أولاً - تكاليف الاستثمار									
ألف - السلع والحوافز المالية	8 569 022	8 569 022	4 443 532	7 778 156	34 618 599	1 412 680	65 391 011	78%	
باء - الخدمات	3 250 875	3 250 875	2 270 043	2 165 506	-	1 135 695	12 072 994	14%	
ثانياً - التكاليف المتكررة	1 648 810	1 648 810	210 289	1 525 709	-	852 818	5 886 436	7%	
مجموع تكاليف المشروع	13 468 707	13 468 707	6 923 864	11 469 370	34 618 599	3 401 193	83 350 441	100%	

## جيم - تحليل موجز للفوائد والجوانب الاقتصادية

39- الفوائد. سوف يقدم المشروع الطائفة المتنوعة التالية من الفوائد إلى المشاركين: (1) تحسين جودة المنتجات والحصول على هامش أعلى عن مبيعات الناتج؛ (2) تحسين الوصول إلى الخدمات المالية وغير المالية؛ (3) تقليل خسائر ما بعد الحصاد، وخصوصاً ما يتحقق من خفض في الخسائر نتيجة الحصاد في الوقت السليم، والتصنيع الذكي مناخياً، ومرافق التجفيف/التبريد والتخزين؛ (4) تعزيز الفرص السوقية عن طريق تحسين الروابط والعقود بين المنتجين والمصنعين؛ (5) تعزيز القدرة على المساومة من أجل بيع المخرجات؛ (6) توظيف العمالة في المناطق الريفية؛ (7) تقوية قدرات الأجهزة الحكومية المسؤولة؛ (8) زيادة الإيرادات الضريبية الحكومية نتيجة لزيادة النشاط الاقتصادي وتخفيض الواردات.

40- **التحليل الاقتصادي.** يتوقع أن يحقق المشروع معدل عائد داخلي يبلغ 15.7 في المائة وأن يبلغ صافي القيمة الحالية 8.3 مليون دولار أمريكي عن استثمارات رأسمالية تبلغ قيمتها 46.4 مليون دولار أمريكي. وتشير هذه النتائج إلى أنه عند تكلفة فرصة بديلة تبلغ نسبتها 12 في المائة، يظهر المشروع معدل عائد داخلي وصافي قيمة عالية مرضيين، وأن المشروع يستند إلى مبررات اقتصادية سليمة.

41- **الاستدامة.** سوف تتحقق استدامة المشروع عن طريق ما يلي: (1) اضطلاع الهيكل الوطنية بالتنفيذ؛ (2) الاستفادة من الإجراءات الوطنية؛ (3) التركيز على التعاونيات من أجل ضمان اكتسابها للقدرات التقنية والإدارية فضلاً عن الوصول إلى رأس المال التمويلي كي تصبح مؤسسات مستدامة ومحقة للربح؛ (4) تقديم خدمات الإرشاد الزراعي وخدمات الدعم الأخرى المستهدفة من أجل تمكين المزارعين من الوصول إلى تلك الخدمات لمدة طويلة فيما وراء الإطار الزمني للمشروع؛ (5) تيسير وصول مراكز الأعمال التجارية إلى الخدمات المالية الريفية من أجل تمكينها من إرساء علاقة أعمال طويلة الأجل مع القطاع المالي لضمان إمكان نمو مؤسسات تلك المراكز وارتقائها إلى حجم تجاري؛ (6) توفير دعم متزايد تدريجياً من خلال استثمارات برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بهدف تقليل تعرض سلاسل أسواق ما بعد الحصاد لآثار تغير المناخ ومن أجل الحفاظ على الأمن الغذائي.

## دال - تحديد المخاطر وتخفيف أثرها

42- يوجز الجدول الوارد أدناه المخاطر الرئيسية وتدابير تخفيفها:

المخاطر الرئيسية	تدابير التخفيف
القدرات الإدارية المتدنية للتعاونيات	توجيه الدعم من المشروع إلى برامج تنمية القدرات المتسمة بالتركيز من أجل تشجيع قدرات التسيير والإدارة لدى التعاونيات.
عدم تنمية القدرات الإدارية لمراكز الأعمال التجارية الجديدة بالسرعة الكافية لمواجهة التوسع في تلك المراكز وضمان إدارة الأنشطة بفعالية دعماً لتنمية سلاسل القيمة	توفير مدخلات من المشروع تكون ملائمة لاحتياجات مراكز الأعمال التجارية التي تتلقى الدعم عن طريق برنامج تدريب مكثف وتدريب عملي على الأعمال التجارية. وعند الاقتضاء، سوف يقدم المشروع الدعم لبرنامج "تحول كامل" ثبتت فعاليته في ظل مشروعات أخرى تدعم تنمية التعاونيات.
تشجيع الاستثمارات في المراكز غير التجارية من خلال الحوافز المالية التي يقدمها المشروع	تركيز استراتيجية الخدمات المالية التي يقدمها المشروع على تشجيع قطاع الإقراض التجاري عن طريق الامتناع عن دعم أسعار الفائدة، والتركيز بدلاً من ذلك على ربط موارد استثمارات المشروع المركزة بالإقراض المرفوع مالياً من الجهاز المصرفي التجاري متى تحققت المؤسسات المالية المشاركة من توفر عوامل الاستثمار والاستدامة في مقترحات الأعمال التجارية.

حدوث خسائر في الوقت الحالي في السلع الترويج من قبل المشروع للاستثمارات في إجراءات الحصاد وما بعد الحصاد، الأولية الرئيسية تبلغ حوالي 30 في المائة من والتجفيف/التبريد، والتصنيع وتحقيق القيمة المضافة الصامدة أمام المناخ ومنخفضة الكربون المنتجات المحصودة، ولكن مع ترجيح زيادة من أجل توليد تخفيضات في خسائر المنتجات وزيادة دخل أصحاب الحيازات الصغيرة والعمال هذه الخسائر بالنظر إلى اعتماد البلد على الريفيين. الزراعة البعلية وتعرضه لمخاطر تغير المناخ

## خامسا - الاعتبارات المؤسسية

### ألف - الامتثال لسياسات الصندوق

43- يتماشى تصميم المشروع مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015 ويمتثل لسياسات الصندوق بشأن: الاستهداف، والمساواة بين الجنسين، والتمويل الريفي، والبيئة وتغير المناخ، وتنمية القطاع الخاص.

### باء - المواءمة والتنسيق

44- يعكس المشروع الأهداف الإنمائية الوطنية المتمثلة في الحد من الفقر وتحقيق النمو الاقتصادي الواردة في رؤية عام 2020 وفي استراتيجية التنمية الاقتصادية والحد من الفقر. كما تم تصميم المشروع بالتزامن مع صياغة الخطة الاستراتيجية الثالثة لتحويل القطاع الزراعي، وهو ما سمح بأن تأتي صياغة المشروع متوافقة في تفاصيلها توافقا وثيقا مع الأهداف الجامعة للتنمية القطاعية ومكن من التماشي التام مع إطار السياسات وبرنامج الاستثمارات لدى وزارة الزراعة والموارد الحيوانية.

### جيم - الابتكارات وتوسيع النطاق

45- يعتبر هذا المشروع برنامجا ابتكاريا صمم من أجل دعم نقط تجميع المنتجات في السلع الأولية ومنتجات الألبان ذات الأولوية في برنامج تكثيف الإنتاج المحصولي، وتنمية قدرات إدارة مراكز الأعمال التجارية ورباطها مع مقدمي الخدمات وما يرتبط بها من مؤسسات تجارية من أجل تحسين فعالية تلك المراكز والمساهمة في تحقيق عوائد أعلى لعملائها. وبعد التكيف والتحسين، يمكن الانتقال إلى التطبيق الكامل للنموذج في سلاسل القيمة الزراعية الأخرى وفي باقي المقاطعات في رواندا. ويمكن إيجاز السمات الابتكارية للمشروع فيما يلي: (1) الرصد والتقييم التشاركيان؛ (2) إبرام تعاقدات تستند إلى الأداء للحصول على خدمات تنمية الأعمال التجارية؛ (3) تدبير الموارد من قطاع الإقراض التجاري عن طريق الرفع المالي وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص من أجل توسيع نطاق النتائج.

### دال - الانخراط في السياسات

46- يشارك الصندوق في حزمة التنمية الريفية في رواندا من خلال القطاع الزراعي ومجموعات العمل المشكلة في إطار النهج القطاعي الشامل. والصندوق في موقع يمكنه من تعزيز موارده الأكثر محدودية، من خلال الانخراط مع البنك الدولي، والاتحاد الأوروبي وشركاء التنمية الآخرين الذين يقدمون موارد مالية وتقنية واستشارية تكميلية أكبر، وذلك بهدف الوصول إلى أحجام التدخل المرغوب فيها. وعلى المستوى الوطني، سوف يواصل الصندوق شراكته مع الوزارات التنفيذية الرئيسية، حيث يشغل موقعه كواحد من الشركاء

القياديين في التنمية الريفية. وفي إطار هذا المشروع، سوف يعمق الصندوق التزامه طويل الأجل بالعمل مع مؤسسات عامة مختارة كشركاء رئيسيين في تنفيذ البرنامج القطري، وسوف يواصل دعم منظمات المزارعين - وذلك بالتركيز على سلاسل قيمة معينة من أجل المساعدة على بناء هياكل إدارة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة.

## سادساً - الوثائق القانونية والسند القانوني

- 47- ستشكل اتفاقية التمويل بين جمهورية رواندا والصندوق الدولي للتنمية الزراعية الوثيقة القانونية التي يقوم على أساسها تقديم التمويل المقترح إلى المقترض. وترفق نسخة من اتفاقية التمويل المتفاوض بشأنها كملحق بهذه الوثيقة.
- 48- وجمهورية رواندا مخولة بموجب القوانين السارية فيها سلطة تلقي تمويل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومن حساب الأمانة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال الصندوق بحكم كونه الوصي على حساب الأمانة.
- 49- وإني مقتنع بأن التمويل المقترح يتفق وأحكام اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وسياسات التمويل في الصندوق ومعاييرهم.

## سابعاً - التوصية

- 50- أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على التمويل المقترح بموجب القرار التالي:

قرر: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية رواندا قرضاً بشروط تيسيرية للغاية تعادل قيمته ثمانية ملايين وسبعمئة وسبعين ألف وحدة حقوق سحب خاصة (8 770 000 وحدة حقوق سحب خاصة) على أن يخضع لأية شروط وأحكام أخرى تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

قرر أيضاً: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية رواندا منحة تعادل قيمتها ثمانية ملايين وسبعمئة وسبعين ألف وحدة حقوق سحب خاصة (8 770 000 وحدة حقوق سحب خاصة) على أن تخضع لأية شروط وأحكام تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

قرر أيضاً: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية رواندا منحة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة تعادل قيمتها أربعة ملايين وخمسمائة وعشرة آلاف وحدة حقوق سحب خاصة (4 510 000 وحدة حقوق سحب خاصة) على أن تخضع لأية شروط وأحكام تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

كانايو نوانزي

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

## **Negotiated financing agreement: "Post-Harvest and Agribusiness Support Project"**

(Negotiations concluded on 3 December 2013)

IFAD loan Number: [click and insert number]

IFAD Grant Number:[click and insert number]

ASAP Trust Grant Number: [click and insert number]

Project Title: Post-Harvest and Agribusiness Support Project (PASP) (the "Project")

The International Fund for Agricultural Development (the "Fund" or "IFAD")

and

The Adaptation for Smallholder Agriculture Programme Trust Fund ("the ASAP Trust")

and

the Republic of Rwanda (the "Borrower")

(each a "Party" and both of them collectively the "Parties")

hereby agree as follows:

### **Preamble**

WHEREAS the Executive Board of the International Fund for Agricultural Development (the "Fund" or "IFAD"), at its 105<sup>th</sup> Session approved the establishment of an Adaptation for Smallholder Agriculture Programme Trust Fund ("the ASAP Trust");

WHEREAS IFAD has agreed to extend a loan and a grant to the Borrower for the purpose of financing the Post-Harvest and Agribusiness Support Project (PASP), on the terms and conditions set forth in this Agreement;

WHEREAS, on the basis of the above and other considerations, the ASAP Trust has agreed to extend an ASAP Trust Grant to the Recipient for the purpose of increasing the financing in respect of the above referred Project, on the terms and conditions set forth in this Agreement;

WHEREAS the commitment of the ASAP Trust Grant is subject to availability of funds in the ASAP Trust Fund;

NOW THEREFORE, the parties hereto hereby agree as follows:

### **Section A**

1. The following documents collectively form this Agreement: this document, the Project Description and Implementation Arrangements (Schedule 1), the Allocation Table (Schedule 2), and the Special Covenants (Schedule 3).

2. The Fund's General Conditions for Agricultural Development Financing dated 29 April 2009, as may be amended from time to time (the "General Conditions") are annexed to this Agreement, and all provisions thereof shall apply to this Agreement. For the purposes of this Agreement the terms defined in the General Conditions shall have the meanings set forth therein.

3. The Fund shall provide a Loan and a Grant and the ASAP Trust shall provide a Trust Grant to the Borrower (collectively referred to as "the Financing"), which the Borrower shall use to implement the Project in accordance with the terms and conditions of this Agreement.

## **Section B**

1. A. The amount of the IFAD Loan is SDR 8 770 000
  - B. The amount of the IFAD Grant is SDR 8 770 000.
  - C. The amount of the ASAP Trust Grant is SDR 4 510 000.
2. The IFAD Loan is granted on highly concessional terms as defined in Section 5.01 (a) of the General Conditions.
  3. The Loan Service Payment Currency for the IFAD loan shall be the United States Dollars (USD).
  4. The first day of the applicable Fiscal Year shall be the first of July.
  5. Payments of principal and service charge of the IFAD loan shall be payable on each 15 April and 15 October.
  6. There shall be one Designated Account denominated in USD (referred to as the "Designated Accounts") opened by the Borrower in the National Bank of Rwanda, through which the proceeds of the IFAD Loan and Grant, and the ASAP Trust Grant shall be channelled. The Borrower shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Designated Account.
  7. There shall be one Project Operations Account denominated in Rwandan francs (RWF) (the "Operations Accounts") opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive and hold the financing transferred from the Designated Account. The Borrower shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Project Operations Account.
  8. There shall be a Project Counterpart Account denominated in RWF and opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive the Borrower's counterpart funds. The Borrower shall provide counterpart financing for the Project in an approximate amount of three million four hundred thousand United States Dollars (USD 3 400 000). The counterpart financing provided by the Borrower shall cover the payment of duties and taxes related to the Financing and some recurrent costs.

## **Section C**

1. The Lead Project Agency shall be the Ministry of Agriculture and Animal Resources (MINAGRI) of the Borrower.
2. The following are designated as additional Project Parties: the Rwanda Agriculture Board (RAB), the Business Development Fund (BDF), the Rwanda Cooperative Agency (RCA) and any other parties deemed necessary by the Lead Project Agency.

3. The Project Completion Date shall be the fifth anniversary of the date of entry into force of this Agreement.

#### **Section D**

The IFAD loan, the IFAD Grant and the ASAP Trust Grant will be administered and the Project supervised by the Fund.

#### **Section E**

1. The following are designated as additional grounds for the suspension of this Agreement:

- (a) The Project Implementation Manual (PIM), or any provision thereof, has been waived, suspended, terminated, amended or modified without the prior agreement of the Fund and the Fund has determined that such waiver, suspension, termination, amendment or modification has had, or is likely to have, a material adverse effect on the Project, and the Borrower has not taken any measures to remedy the situation; and
- (b) The SPIU Coordinator and/or the SPIU Director of Administration and Finance (DAF) have been removed from the Project without prior consultation with the Fund.

2. The following are designated as additional general conditions precedent to withdrawal:

- (a) The Designated Accounts and the Project Operations Accounts shall have been duly opened by the Borrower; and
- (b) The PIM shall have been submitted to the Fund.

3. This Agreement is subject to ratification by the Borrower.

4. The following are the designated representatives and addresses to be used for any communication related to this Agreement:

For the Fund:  
 President  
 International Fund for Agricultural Development  
 Via Paolo di Dono 44  
 00142 Rome, Italy

For the Borrower/Recipient:  
 Ministry of Finance and  
 Economic Planning  
 of the Republic of Rwanda  
 P.O. Box 158  
 Kigali, Republic of Rwanda

For the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme Trust Fund  
 President of the International Fund for Agricultural Development in its capacity as Trustee  
 of the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme Trust Fund  
 Via Paolo di Dono 44  
 00142 Rome, Italy

This agreement, dated [click and type], has been prepared in the (English) language in nine (9) original copies, three (3) for the Fund, three for the Trust and three (3) for the Borrower/Recipient.

---

For the Fund  
[insert name and title]

---

For the Borrower/Recipient  
[insert name and title]

For the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme Trust Fund  
President of the International Fund  
for Agricultural Development in its capacity as Trustee  
of the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme  
Trust Fund

---

---



## Schedule 1

### *Project Description and Implementation Arrangements*

#### I. Project Description

51. *Target Population.* The Project's primary target group comprises poor smallholder farmers engaged in either production or primary processing of priority Crop Intensification Programme ("CIP") crops and dairy and other commodities that can demonstrate viable business proposals. These include poor farmers with some production potential, members of cooperatives who own small land plots and smallholders who supplement their income through agricultural wage work. The Project will initially target approximately 32,400 rural households selected from the *Ubudehe* categories II (the very poor), III (the poor) and IV (the resourceful poor) and living in districts located, inter alia, in the Northern, Western, Southern and Eastern provinces where the Project will be intervening ("Project Area").

2. *Goal.* The overall goal of the Project is to alleviate poverty, increase rural income and contribute to the overall economic development of Rwanda.

3. *Objectives.* The objectives of the Project are to increase smallholder and rural laborer incomes (including women, youth and vulnerable groups) from CIP crop and dairy businesses, especially those related to aggregating production for markets, supporting transformation and creating value-added to enable smallholders to capture a higher share of the value.

4. *Components.* The Project will be implemented over a five-year period and will comprise three mutually reinforcing components: (I) HUB capacity development programme and business coaching, (II) Post-harvest climate resilient agri-business investment support, and (III) Project management and coordination.

4.1. Component 1: HUB capacity development programme and business coaching.

Component 1 will support cooperatives, farmers' organizations and small and medium enterprises (SMEs) associated with participating HUBs, or wishing to establish new HUBs, in acquiring the skills, knowledge and access to specialized service providers to create and operate viable businesses capable of delivering larger volumes of improved produce to the market and manage climate risks in post-production processes. This component will assist actors in the HUBs of the selected commodities in identifying and addressing gaps in their business management and financial skills, and in producing bankable business plans (BPs) to develop and manage their services more profitably, form stronger linkages with supplying farmers and integrate low-carbon and climate resilience activities. Implementation of this component will involve the following sequence of activities:

- (a) identify existing post-harvest HUBs that are owned by, or linked with, a cooperative, farmers' organization or SME mostly comprised by the Project target groups, with the potential to develop a bankable business plan (BP) leading to market linkages and value addition;
- (b) assess capacity-building needs and market linkage/development potential of HUBs with due attention to targeting and inclusion issues;
- (c) implement an action plan for skill development and capacity-building support;

- (d) when minimum capacity of the group has been built, facilitate the development of a simple BP that is commercially viable, which may involve conducting market and value addition studies and climate risk assessments;
- (e) support the development of a fully-fledged BP based on the requirements of commercial banks;
- (f) if cofinanced by a lender (component 2), provide implementation support for the BP, with close performance monitoring to ensure that the capacity-building investments foreseen in the proposal are undertaken and that the specialised service providers required for BP implementation are contracted in a timely manner and are adequately supervised; and
- (g) if the initial BP is successfully implemented, develop a more complex operation with focused project investments and capacity-building resources strategically linked to leverage borrowing from the banking system and private sector, once commercial viability and long-term sustainability have been independently verified.

The Project will incorporate climate risk management into the planning and implementation of hub investments by promoting and demonstrating climate-resilient practices, technologies and innovations. ASAP funding will facilitate access to specialized service providers and link hubs with support agencies for post-harvest activities to ensure that climate risk management is incorporated into the institutional learning and services they provide to clients. Some of these funds will be made available to demonstrate the technical and commercial viability of new technologies responding to environmental and climatic challenges. Capacity-building investments will be driven by the identified needs and linked closely with the implementation support requirements of the business plans.

#### 4.2. Component 2: Post-harvest climate resilient agri-business investment support.

Component 2 will facilitate HUB-identified business investments in improved climate resilient and low-carbon post-harvesting procedures, drying, processing and value addition, storage, logistics and distribution that generate reductions in product losses and increase smallholder and rural labourer incomes.

To support implementation of component 2, the Project will partner with national financing institutions, including the Business Development Fund (BDF). Based on viable BPs generated with component 1 facilitation, component 2 will strictly link focused investment resources to leverage borrowing from the commercial banking system to cofinance these business plans. Financial incentives will be awarded only to groups with a business proposal strong enough to receive bank financing once its viability and feasibility have been properly checked and its sustainability prospects have been independently verified by the financial institution.

ASAP funds will be allocated to support the incremental costs related to business plan investments in low-carbon energy supplies and post-harvest equipment, infrastructure, climate-resilient buildings and associated training to develop the hubs' capacity to establish and operate such investments and improve their efficiency and sustainability. The ASAP grant financing will be directly administered by MINAGRI's single programme implementation unit (SPIU) to ensure that the incremental costs associated with establishing climate-resilient technologies and processes, including the climate-proofing of hubs or milk collection centers, are covered in the investment component of business plans.

Since ASAP grants will address climate issues not typically included in the loan assessment process, an important activity for the Project is to sensitise the lending

organizations providing the financial capital to the importance of climate risk management as part of the overall investment package and longer-time horizon required to ensure investment sustainability. Ensuring that the financial sector is prepared to gradually internalize the full cost of climate-resilient investments is critical for the Project, since ASAP resources will be insufficient to address all climate risk management costs in all the supported business plans.

#### 4.3. Component 3: Project management and coordination.

Component 3 will ensure that the Project is efficiently and effectively managed to achieve the expected results. MINAGRI's SPIU will have overall responsibility for coordinating and managing the Project and its funds. Gender, youth, environmental, knowledge management and communication considerations will be integrated in all aspects of project management, as well as the activities of the SPIU and the implementing partners. The performance indicators of this component will include quality and timely execution of annual work plan and budgets, timely submission of progress reports and annual audit reports, participatory Monitoring and Evaluation (M&E) able to document key indicators and actual levels of disbursements in line with planning.

## II. Implementation Arrangements

### 5. *Lead Project Agency*

5.1 Designation. The Project will be implemented by MINAGRI's Single Project Implementation Unit (SPIU) which currently manages all IFAD-supported projects in Rwanda. In accordance with sector-wide approach (SWAp) principles and in order to mainstream project implementation into national structures, the Rwanda Agriculture Board (RAB), the Rwanda Cooperative Agency (RCA) and any other relevant institution selected by the Lead Project Agency will be responsible for supporting implementation of core project activities. To this end, the SPIU Coordinator shall sign implementation conventions with the RAB and RCA, and any other parties deemed necessary by the Lead Project Agency, which shall outline the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation.

5.2 Responsibilities. The SPIU Coordinator shall be responsible for the overall coordination of the Project and for technical and financial reporting to the Permanent Secretary of MINAGRI. The SPIU shall be strengthened by professional staff in order to carry out its project coordination functions, including the PASP Programme Manager and the Accountant, as well as technical and support staff, as required.

### 6. *Implementation Partners*

Other implementation partners include: (i) local government; (ii) technical, financial and training service providers; (iii) other development partners with specialized programmes such as the World Food Programme with its Purchase for Progress programme; (iv) the Rwanda Environmental Management Authority (REMA) programme related to climate change adaptation, supported by the United Nations Development Programme and the United Nations Environment Programme; and (v) private sector partners facilitating market linkages for the Project target groups.

The Project will be instrumental in establishing an agricultural meteorology function within MINAGRI. It will work together with the Rwanda Meteorological Service and REMA to expand their information product line to ensure that relevant and timely climate

information is shared with beneficiaries to mitigate the impacts of climate variability on harvesting and drying.

## 7. *Project Steering Committee (PSC)*

7.1 Establishment. The Lead Project Agency shall establish a national PSC

7.2 Composition. The PSC shall be chaired by MINAGRI's Permanent Secretary, and its membership will be composed of key public and private Project stakeholders, including financial institutions and farmers organizations.

7.3. Responsibilities. The PSC shall provide oversight and overall strategic guidance. The PSC shall meet at least twice a year to review Project progress against targets, assess management effectiveness, decide on corrective measures where appropriate, review progress reports, review and approve AWPBs and support dissemination of lessons learned and good practices.

8. *Service Providers.* The Project, through the SPIU, shall outsource the execution of Project activities to service providers within the public and private sectors, including international and national non-governmental organizations. These service providers shall be contracted through competitive government procedures and based on renewable performance based contracts. The SPIU Coordinator, as appropriate, shall develop specifications and sign performance contracts with these service providers, specifying the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation.

9. Mid-Term Review. (a) The Lead Project Agency and the Fund shall jointly carry out a review of Project implementation no later than the end of the third year of the Project (the "Mid-Term Review") based on terms of reference prepared by the Borrower and approved by the Fund. Amongst other things, the Mid-Term review shall consider the achievement of Project objectives and the constraints thereon, and recommend such reorientations as may be required to achieve such objectives and remove such constraints.

(b) The Borrower shall ensure that the agreed recommendations resulting from the Mid-Term Review are implemented within the agreed time frame and to the satisfaction of the Fund. Such recommendations may result in modifications to the Project.

10. *Project Implementation Manual.* The Lead Project Agency will finalize the Project Implementation Manual (PIM) and obtain the Fund's no-objection to the final version of the PIM no later than 6 months after the entry into force of this Agreement. The PIM shall include, amongst other things:

- (a) terms of reference and implementation responsibilities of all Project staff and all likely service providers and Project parties,
- (b) criteria for the performance appraisal of the Project staff and service providers,
- (c) Project operational, financial and accounting procedures, including eligibility criteria and modalities for Project financing, procurement, participatory planning, monitoring and evaluation system and procedures, including the Results and Impact Management System (RIMS) and
- (d) implementation modalities for all Project Components.

11. *Monitoring and Evaluation (M&E)*. The Project will set up a participatory learning system integrating planning, monitoring and evaluation and knowledge management. The Lead Project Agency will establish an M&E system by the end of the first year of the Project, in accordance with the RIMS. The M&E system shall be based on a baseline study that shall be undertaken by the Lead Project Agency within the first six months of the Project. The M&E system of the Project shall be participatory and shall be used as a management tool. Interim monitoring reports shall be sent to the Fund. These reports shall contribute to the certification of the work completed by service providers and Project staff in order to assess their performance and decide whether or not to renew their contracts. The M&E system shall collect and analyze the necessary information concerning the:

- (a) quantitative and qualitative performance of Project activities,
- (b) technical and financial implementation of Project activities,
- (c) financial appraisal of investment costs,
- (d) participation of beneficiaries, and
- (e) data management and update.

**Schedule 2***Allocation Table*

1. *Allocation of IFAD loan, IFAD Grant and ASAP Trust Grant Proceeds.* (a) The Table below sets forth the Categories of Eligible Expenditures to be financed by the IFAD Loan, the IFAD Grant and the ASAP Trust Grant and the allocation of the amounts of the IFAD Loan, the IFAD Grant and the ASAP Trust Grant to each Category and the percentages of expenditures for items to be financed in each Category:

Category	IFAD Loan Amount Allocated (expressed in SDR)	IFAD Grant Amount Allocated (expressed in SDR)	ASAP Trust Grant Amount Allocated (expressed in SDR)
I. Grants and Subsidies	4 870 000	4 870 000	2 450 000
II. Goods, Services and Inputs	2 060 000	2 060 000	1 490 000
III. Salaries and Allowances	500 000	500 000	120 000
IV. Operating Costs	460 000	460 000	0
Unallocated Costs	880 000	880 000	450 000
<b>TOTAL</b>	<b>8 770 000</b>	<b>8 770 000</b>	<b>4 510 000</b>

(a) In all cases the percentage of expenditures to be financed will be 100% net of taxes and beneficiary, national financial institutions and private sector, and government contributions.

(b) The PIM shall detail guidelines for allocating ASAP grant proceeds to eligible business plans.

(c) The terms used in the Table above are defined as follows:

"Grants and Subsidies" comprises financial incentives and transfers; and

"Goods, Services and Inputs" comprises vehicles, equipment, materials, contracts for service provision, technical assistance, studies, training and workshops.

(d) Eligible expenditures will be allocated to the IFAD Loan and Grant in equal measure.

(e) Based on each individual business plan, the SPIU will determine the level of ASAP grant support to finance the incremental cost of making the investment climate resilient.

The financing rationale for the "private" and "public" good elements of the business plans will be the criteria, as the role of the ASAP financing is to address the latter.

2. Start-up Costs. Withdrawals in respect of expenditures for start-up costs incurred before the satisfaction of the general conditions precedent to withdrawal shall not exceed an aggregate amount of SDR 100 000.

### **Schedule 3**

#### *Special Covenants*

In accordance with Section 12.01(a)(xxiii) of the General Conditions, the Fund may suspend, in whole or in part, the right of the Borrower to request withdrawals from the Loan Account, the IFAD Grant Account and the ASAP Trust Grant Account, if the Borrower has defaulted in the performance of any covenant set forth below, and the Fund has determined that such default has had, or is likely to have, a material adverse effect on the Project:

1. *Project Personnel.* Professional staff of the SPIU shall be contracted, under procedures acceptable to the Fund, on an open, transparent and competitive basis and have qualifications and experience commensurate with their duties. Any discrimination based on gender, age, ethnicity or religion shall be prohibited in the recruitment of Project staff, in accordance with the laws in force in the territory of the Borrower. The recruitment and removal of professional staff shall be subject to the notification of the Fund.

2. *Gender.* The Borrower shall ensure that gender concerns shall be mainstreamed in all Project activities throughout the Project Implementation Period. The Borrower shall also ensure that women beneficiaries shall be represented in all Project activities and that they receive appropriate benefits from the Project outputs.



## Logical framework

NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS (*gender / vulnerable group disaggregated; RL: RIMS-level 1 (output) or 2 (outcome) indicators)	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS (A) AND RISKS (R)
<b>OVERALL GOAL</b> To alleviate poverty, increase rural income and contribute to the overall economic development of Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>RL3: Increased ownership of household assets (household asset index)* (Targets defined in Baseline survey)</li> <li>RL3: Prevalence of child malnutrition* amongst the 15,000 HHs reduced by 5 % points by end of project.</li> </ul>	National statistics (EICV)  Baseline and completion surveys	
<b>PROJECT DEVELOPMENT OBJECTIVE</b> Increased smallholder and rural worker incomes (including women, youth and vulnerable groups) from CIP crop and dairy PHHS-related businesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>155,000 direct beneficiaries of which 40% are women and 20 % youth</li> <li>Average income increased by 15 % for at least half of the project's direct beneficiaries by end of project.</li> <li>At least 5 % points of increased farm income derived from focused products and dairy by MTR and 10 % points by end of project.</li> <li>At least 155,000 poor smallholder household members with increased food security and climate resilience (ASAP)</li> <li>At least 25,000 small-farm households that are engaged with participating HUBs gain access to additional harvest and post-harvest technology options which help them reduce climate risks (ASAP).</li> <li>20% reduction in level of CIP crops post-harvest losses and milk spoilage over available baseline</li> <li>At least US\$29 million in leveraged commercial borrowing and other private sector resources for scaling up inclusive<sup>2</sup> business investments in climate resilient post-harvest handling, processing and marketing, and for actions that align scalable PPPs with such businesses</li> <li>US\$ value of new and existing post-harvest facilities and infrastructure made climate resilient (ASAP)</li> </ul>	Baseline and completion surveys  Annual participatory studies  Case studies on HUBs to assess changes	Government agriculture and SME policies remain in place over the project life (A)  Favourable economic environment /export prices (A)  Continued GoR commitment to promoting PASP value chains (R)
<b>Component 1: HUB capacity development programme and business coaching</b>			
<b>Outcome:</b> Participating HUBs have the skills and technologies, as well as access to specialized service providers, to create and operate viable businesses capable of delivering larger volumes of improved produce to the market and manage climate risks in post-production processes <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% of participating HUBs in each selected value chain identify and address their business management and financial skill gaps and produce bankable business plans</li> <li>RL1: No. of people trained in post-production, processing and marketing</li> <li>80% of participating HUBs identify and develop business proposals to commercial viability related to aggregating production from CIP crops and dairy for markets, supporting transformation and creating value-added to enable smallholders to capture a higher share of the value</li> </ul>	Baseline and completion surveys and case studies  Client satisfaction surveys  PASP monitoring system	Cooperatives remain the focus for GoR support to development of SMEs and agricultural value addition (A)  Continued good collaboration between RCA and the Apex cooperative federations (A)  PASP implementation partners (PHHTF, RAB) deliver required business services within their mandate to support PASP implementation and incorporate assessment and mitigation strategies of short and long term climate risks in their services (A)

<sup>2</sup> The term 'inclusive' means businesses that have Base-of-the-Pyramid (BoP) populations (*Ubudehe* cat. II, III and IV: very poor, poor and resourceful poor) as both customers and clients, and through which smallholder producers and entrepreneurs can hold on to their primary assets, i.e. land, water and labor to leverage technology, markets, jobs, capital from the larger scale investor.

<sup>3</sup> Under PASP, a 'climate resilient' household is defined as a household that has access to timely and relevant climate information, additional technology options for crop and dairy production, and improved post-harvest storage for crop and dairy products.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% of participating HUBs acquire required capacities to implement climate risk management strategies with clients and members (ASAP)</li> <li>100% of HUB business plans incorporate climate change adaptation and food security measures including capacity building on climate resilient processing, handling and storage techniques (ASAP)</li> </ul> <p>RL2: 80 % of participating HUBs implement new marketing contracts with buyers (traders, WFP, linkages with agro-processers, etc.)</p>	<p>Case studies on HUBs monitoring planned and actual outcomes of business plans</p> <p>Post training capacity assessment and targeted impact studies of HUB capability changes</p> <p>District databases on activities and outcomes of HUB activities</p>	<p>Business management capacity of the HUBs does not develop fast enough to cope with their expansion and manage their value chain development effectively</p>
<b>Component 2: Post-harvest climate resilient agri-business investment support</b>			
<p><b>Outcome:</b> HUB investments in climate-resilient and low carbon technologies reduce post-harvest losses and increase smallholder incomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % of participating HUBs implement business plans that increase HUB profits</li> <li>20% of participating HUBs make significant (&gt; Rwf 90 million) new capital investments in value adding and/or market development activities based on expanded finance from commercial banks and the private sector</li> <li>RL1: 80% of participating HUBs are able to access financing under commercial conditions at the end of the project</li> <li>80% of participating farmers (disaggregated by sex) adopt best practices for post-harvest, crop drying/milk cooling and storage<sup>4</sup> (ASAP)</li> <li>80% of participating HUBs introduce relevant water-harvesting and management technology and/or show significantly reduced water usage (ASAP)</li> <li>Percentage increase on the number of private sector players collaborating with participating HUBs and PASP to establish and expand sustainable business linkages with the evolving PHHS enterprises of poor smallholders</li> </ul>	<p>Client satisfaction surveys</p> <p>AFR reviews and studies</p> <p>Project baseline and completion surveys and case studies</p> <p>Loan assessments from BDF</p> <p>Monthly and annual BDF reports to SPIU</p>	<p>Limited capacity of HUBs to originate and develop sound and bankable business proposals (R)</p> <p>Business management capacity of new HUBs does not develop fast enough to cope with their expansion and manage their activities to support the value chain development (R)</p> <p>Price volatility and transport cost disadvantages compared to competing regional production (R)</p> <p>Adoption of post-harvest and value addition mechanisation is slower than planned (R)</p> <p>Inadequate loan collateral provided by HUBs requiring loan guarantees are a major constraint to lending to HUBs (A)</p> <p>Domestic and regional export markets can absorb extra production (A)</p>

<sup>4</sup> Best practices include access to appropriate climate information services to ensure timely harvest and drying, low carbon energy source for drying and cooling, improved storage methods such hermetically sealed bags, sufficient pallets to keep produce off the floor and assist with ventilation, and building codes and standards to ensure infrastructure resilient to high winds and intense rainfall events.