

Document: EB 2007/91/R.12
Agenda: 8(b)(i)
Date: 21 August 2007
Distribution: Public
Original: English

A



جمهورية كينيا

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

المجلس التنفيذي - الدورة الحادية والتسعون
روما، 11-12 سبتمبر/أيلول 2007

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Robson Mutandi

مدير البرنامج القطري

رقم الهاتف: +39 06 5459 2260

البريد الإلكتروني: r.mutandi@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

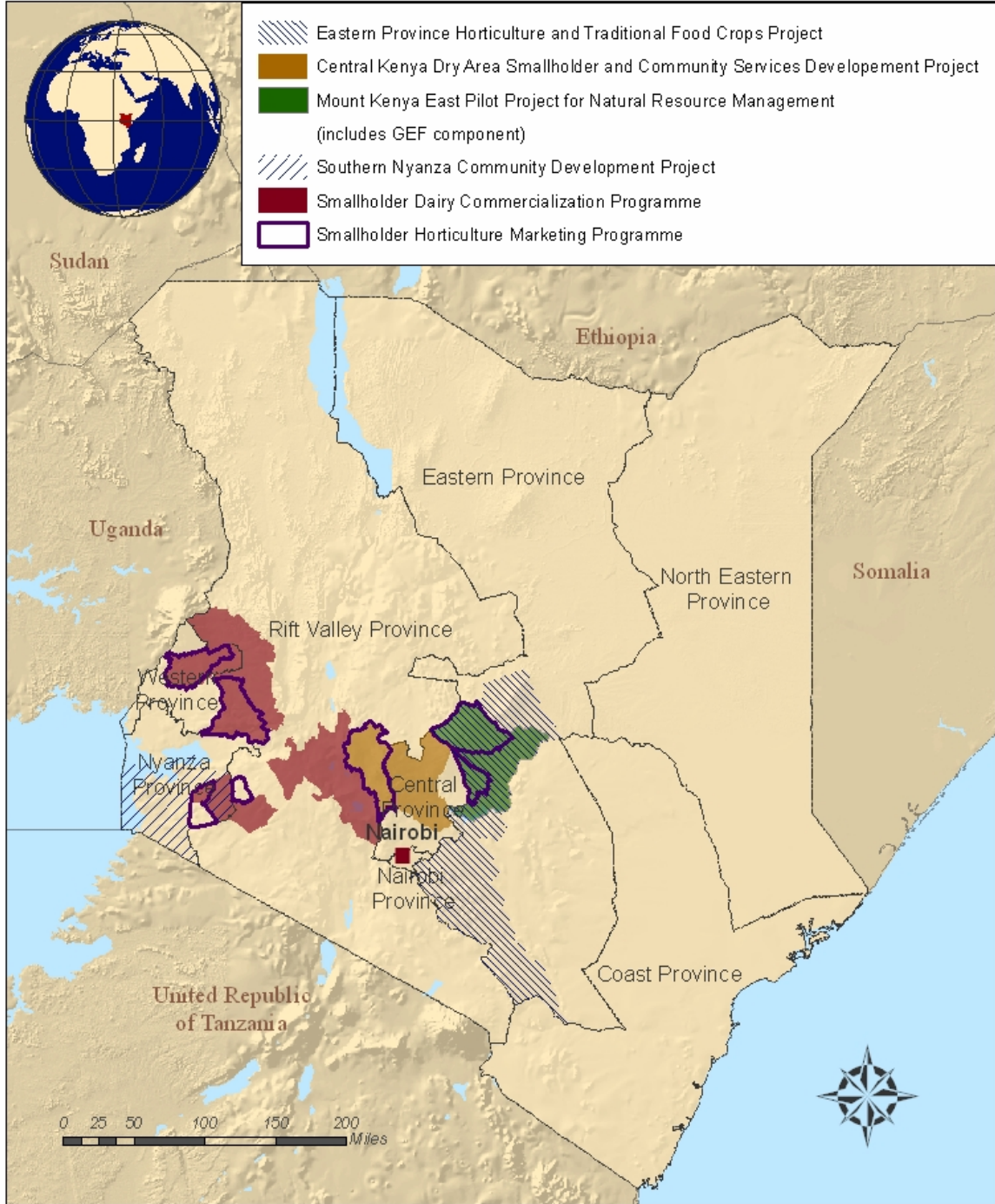
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	خريطة عمليات الصندوق في البلد
iii	موجز الاستراتيجية القطرية
1	أولاً - المقدمة
1	ثانياً - السياق القطري
1	ألف - السياق الاقتصادي والزراعي و سياق الفقر الريفي
4	باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي
6	ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد
6	ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء
8	باء - الدروس المستفادة
8	رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق
8	ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري
9	باء - الأهداف الاستراتيجية
11	جيم - فرص الابتكار
12	دال - استراتيجية الاستهداف
13	هاء - الصلات السياساتية
14	خامساً - إدارة البرنامج
14	ألف - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
14	باء - إدارة البرنامج القطري
15	جيم - الشراكات
16	دال - الاتصالات وإدارة المعرفة
17	هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء
18	واو - المخاطر وإدارة المخاطر
	الذيول
1	الذيول الأول - عملية التشاور بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
3	الذيول الثاني - الخلفية الاقتصادية القطرية
4	الذيول الثالث - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
5	الذيول الرابع - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق
13	الذيول الخامس- الاتفاق المتعلق بتقييم البرنامج القطري عند نقطة الإنجاز
	الملفات الرئيسية
14	الملف الرئيسي 1: الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي
16	الملف الرئيسي 2: مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)
21	الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية للجهة المانحة/إمكانات الشراكات
23	الملف الرئيسي 4: تحديد المجموعة المستهدفة، وقضايا الأولويات، والاستجابة المحتملة

خريطة عمليات الصندوق في البلد

كينيا



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. خريطة من تجميع الصندوق

موجز الاستراتيجية القطرية

- 1- يندرج البرنامج الثاني للفرص الاستراتيجية القطرية لكينيا في إطار استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. وتخضع هذه الاستراتيجية لاتفاقية مبادئ الشراكة التي ستنبرمها حكومة كينيا وشركاؤها الإنمائيون في النصف الثاني من عام 2007. وسيقدم الصندوق الدعم إلى كينيا في إطار هذه الاستراتيجية المتعددة الجهات المانحة. وبالرغم من أن دعم الصندوق سيقدم أساساً في إطار النظام الحكومي السائد إلا أن عملية تحرير الاقتصاد عززت دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في مجال الزراعة. وقد أقرت استراتيجية إنعاش الزراعة بهذه المسألة وهي تبين كيفية تنفيذ استراتيجية الحكومة في مجال الحد من الفقر وتنمية القطاع الزراعي والريفي. ويغطي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الفترة 2007-2012.
- 2- لذلك فإن تنفيذ مشروعات متكاملة ومتعددة القطاعات والتركيز على تنويع الإنتاج وتكثيفه وإضفاء الطابع التجاري عليه وتحقيق قيمة مضافة له في قطاعي الإنتاج الزراعي والحيواني، يشكل عناصر محورية في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد. وتتألف المجموعة المستهدفة الرئيسية من أصحاب الحيازات الصغيرة من المزارعين الفقراء والرعاة الزراعيين والرعاة. ويواجه هؤلاء الأفراد العديد من القيود. وسوف تتخذ تدابير استهدافية خاصة لتوجيه الفوائد إلى المجموعات المعرضة، بما في ذلك المعدمون وشبه المعدمين والشباب والأسر التي ترأسها نساء.
- 3- حددت هذه الأهداف الاستراتيجية للبرنامج وتمت مواضعها مع الوثائق الاستراتيجية الرئيسية على النحو التالي:

- **الهدف الاستراتيجي 1: تحسين تقديم الخدمات إلى فقراء الريف بتعزيز قدرة القطاع الخاص والقطاع العام ومنظمات المجتمع المدني (متصل بالهدف الاستراتيجي 3 لاستراتيجية إنعاش الزراعة، والهدف 2 المتعلق بسياسة الأراضي القاحلة وشبه القاحلة).** من المتوقع أن يؤدي تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي إلى تحسين تقديم الخدمات إلى فقراء الريف من جانب الجهات الفاعلة داخل الحكومة وخارجها ومن جانب المنظمات المجتمعية، كما من شأنه أن يعزز مستوى وجودة مشاركة المجتمع المحلي في تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشروعات. وسيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسات المحلية ومؤازرة استدامة أنشطة المشروعات، فضلاً عن تحسين أسلوب تقديمها.
- **الهدف الاستراتيجي 2: زيادة دخل فقراء الريف عبر تحسين الوصول إلى والاستفادة من التكنولوجيات المناسبة والأسواق والبنية الأساسية الريفية الإنتاجية والاجتماعية القائمة على المجتمع المحلي.** (مرتبط بالأهداف الاستراتيجية 2 و 3 و 6 لاستراتيجية إنعاش الزراعة). يعد الإنتاج الموجه للأسواق وسيلة أساسية للخروج من حالة الفقر. وسوف يسهم تحقيق القيمة المضافة والحد من جوانب قصور الأسواق إسهاماً مهماً في هذا الصدد. ويعتبر تحديث البنية الأساسية الريفية القائمة وتطوير بنية أساسية وبنية إنتاجية جديدة يمتلكها المجتمع المحلي أساساً، إلى جانب الاستثمار في تطوير البنية الأساسية الاجتماعية، عوامل ضرورية لتحسين البنية الأساسية الإنتاجية والتسويقية.
- **الهدف الاستراتيجي 3: زيادة فرص الاستثمار أمام فقراء الريف عبر تحسين الوصول إلى الخدمات المالية الريفية (مرتبط بالهدف الاستراتيجي 4 لاستراتيجية إنعاش الزراعة والهدف 6 من سياسة الأراضي القاحلة وشبه شبه القاحلة).** نُظِم العديد من أنشطة التدريب وتطوير التكنولوجيا والأسواق ولكن التغييرات التي استحدثت لم تطبق على المستوى المحلي بسبب عجز المزارعين عن تنفيذ الاستثمارات اللازمة. ومن شأن حصول فقراء الريف على الخدمات المالية أن يعزز تحسين وزيادة

معدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة وانتشار المشروعات الريفية الصغيرة التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى دخل فقراء الريف.

4- سوف يجري العمل على بلوغ هذه الأهداف في إطار العمليات الجارية في كينيا، فضلا عن البرامج الجديدة التي سيبدأ تنفيذها في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف يسهم الصندوق بنحو 62 مليون دولار أمريكي في العمليات الجارية خلال فترة السنوات الخمس المشمولة بالبرنامج.

جمهورية كينيا برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أولا - المقدمة

- 1- يأتي نفاذ مفعول البرنامج الثاني للفرص الاستراتيجية القطرية في كينيا بعد انتهاء مدة البرنامج الأول في يونيو/حزيران 2007 وصياغة استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. والصندوق شريك في هذه الاستراتيجية متعددة الجهات المانحة، وسوف يقدم الدعم إلى كينيا في إطارها. لذلك فإن البرنامج الثاني للفرص الاستراتيجية القطرية يعد ملحقا باستراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. ويعبر البرنامج عن التجربة الخاصة للصندوق وما اكتسبه من مزايا نسبية في كينيا. وسيكون هو مجال تركيز تقديم الدعم من الصندوق ضمن السياق الأكبر لاستراتيجية المساعدة المشتركة. وستنفذ الاستراتيجية والبرنامج على مدى الفترة 2007-2012.
- 2- تم تحقيق التكامل بين إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإعداد استراتيجية المساعدة المشتركة¹. وحضر ممثلو الصندوق اجتماعات مجموعة الجهات المانحة المعنية بالتنمية الزراعية والريفية التي شملت إجراء مشاورات بشأن بنود استراتيجية المساعدة المشتركة ذات الصلة بالزراعة. وبالإضافة إلى ذلك، حضر ممثلو الصندوق أيضا اجتماعات جماعة المواءمة والتناسق والتنسيق التي قامت بدور قيادي في وضع استراتيجية المساعدة المشتركة. وقام فريق إعداد هذه الاستراتيجية بزيارة تنزانيا وأوغندا لتقاسم الخبرات مع أقرانهم في مجال إدراج الدروس المستفادة من البلدين في عملية إعداد استراتيجية المساعدة المشتركة وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لكينيا.
- 3- جرت كذلك اتصالات منفصلة مع الحكومة بشأن قضايا محددة تهم الصندوق. وتولت إدارة الموارد الخارجية في وزارة المالية قيادة هذه الجهود. وشمل ذلك استعراض نتائج البرنامج السابق للفرص الاستراتيجية القطرية وجوانب القوة والضعف، وإجراء مناقشات بشأن المزايا النسبية للصندوق في كينيا، وتحديد مجالات الأولوية والأهداف الاستراتيجية للصندوق في سياق وثائق الاستراتيجية الحكومية واستراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. ونفذت هذه الخطوات في إطار عدد صغير من الاجتماعات التشاورية مع فريق استهلال إدارة البرنامج القطري الأولي، الذي تألف من ممثلين عن مختلف الوزارات، إلى جانب عقد حلقة عمل للتخطيط الاستراتيجي استمرت لمدة يومين.

ثانياً - السياق القطري

ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسياق الفقر الريفي

الخلفية الاقتصادية للبلد

- 4- تقع كينيا على الساحل الأفريقي الشرقي ويقطعها خط الاستواء وتبلغ مساحتها 581 700 كيلو متر مربع ويقدر عدد سكانها بنحو 35.5 مليون نسمة (2004)². وتضاعف عدد السكان إلى أكثر من ثلاثة أمثاله على مدى الثلاثين عاما الماضية، مما خلق ضغوطا متزايدة على موارد البلاد، ويبلغ معدل نمو السكان حاليا

¹ انظر النزيل الأول: عملية التشاور بشأن البرنامج.

² انظر موجز المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في النزيل الثاني، الخلفية الاقتصادية القطرية.

2.8 في المائة سنويا ويبلغ متوسط كثافة السكان 60 نسمة في الكيلو متر المربع، ولكن يعيش نحو 70 في المائة منهم في المناطق ذات الإمكانات التي تتراوح بين المتوسط والمرتفعة في المناطق الوسطى والغربية من البلاد حيث قد يزيد متوسط الكثافة السكانية على عشرة أمثالها على المستوى الوطني. وتشكل الأراضي القاحلة وشبه القاحلة أكثر من 80 في المائة من مجمل مساحة أراضي البلاد ويعيش فيها أكثر من 30 في المائة من السكان ويوجد فيها نحو نصف عدد رؤوس الماشية. ونظرا لأن كينيا أكثر استقلالا وتقدما من اقتصادات شرق أفريقيا الأخرى فإنها تلعب دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية والحفاظ على الاستقرار في القرن الأفريقي. والحياة السياسية في البلاد ديمقراطية وتعددية منذ عام 1991، وهي تستعد حاليا للانتخابات الوطنية القادمة المقرر عقدها في ديسمبر/كانون الأول 2007.

5- اقتصاد كينيا اقتصاد مختلط وينشط فيه القطاع الخاص بقوة. وفي عام 2004 قُدر نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي بنحو 480 دولارا أمريكيا في السنة. وقد وضعت الحكومة الجديدة المنتخبة في عام 2002 إنعاش الاقتصاد على رأس جدول أعمالها. وحققت نموا في الناتج المحلي الإجمالي يربو على 4 في المائة في السنوات الأخيرة، بينما بلغ متوسط معدل التضخم 8 في المائة في السنة. ويواجه الاقتصاد تحديات عديدة واضحة تشمل التأخر في عملية الخصخصة وارتفاع أسعار الإقراض، والفساد، وانعدام الأمن، وسوء حالة البنية الأساسية، والتقلبات المناخية الشديدة.

6- ووجهت كينيا في الماضي بانتقادات من جانب المراقبين المحليين والدوليين بسبب سوء إدارة الأموال العامة والحسابات الدولية، غير أن الوضع تحسن في السنوات الخمس الماضية. وتصنف كينيا ضمن البلدان الفقيرة من حيث متوسط دخل الفرد، حيث يبلغ مجموع الدين الخارجي المستحق على البلاد نحو 6.8 مليار دولار أمريكي (2004) وهو ما يمثل 34 في المائة من الدخل القومي الإجمالي. وتبلغ قيمة المساعدات الإنمائية الرسمية المقدمة إلى كينيا نحو 5 في المائة فقط من الميزانية الحكومية.

الزراعة والفقر الريفي

7- يعتبر الاقتصاد الريفي، لاسيما الإنتاج الزراعي، شديد الأهمية لمعيشة معظم مواطني كينيا. وتتألف الغالبية الساحقة من السكان من الريفيين (80 في المائة) وتعتمد أغلبية الأسر (70 في المائة) في معيشتها اعتمادا مباشرا على قطاع الزراعة. وتسهم الزراعة بنسبة 27 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي لكينيا ونحو 60 في المائة في مجموع صادرات البلاد و 45 في المائة من إيرادات الحكومة. ويوجد في كينيا حاليا قطاع زراعي متقدم ومتنوع نسيجا، ويشمل صادرات سلعية مستقرة مثل الشاي والمحاصيل البستانية والبيروثروم إلى جانب وجود قطاع فرعي متطور جدا لمنتجات الألبان. غير أن الأداء الإجمالي للقطاع كان سيئا في التسعينات، حيث بلغ متوسط نموه السنوي 0.4 في المائة في الفترة 1990-1995 و 1.1 في المائة في الفترة 1996-2000. وشهد هذا القطاع في السنوات الأخيرة بعض التحسن، حيث اتجه معدل النمو السنوي للناتج المحلي الإجمالي الزراعي إلى الارتفاع في الفترة 2001-2005 فبلغ النمو 3.7 في المائة في المتوسط سنويا. ويوفر القطاع الفرعي للإنتاج الحيواني في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة 90 في المائة من فرص العمل و 95 في المائة من الدخل الأسرى للرعاة، ويسهم بنسبة 5 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي.

8- يوجه معظم أصحاب الحيازات الصغيرة في كينيا إنتاجهم إلى الأسواق. وتشير التقديرات إلى أن ما يصل إلى 80 في المائة من الأسر الريفية تبيع بعض المحاصيل على الرغم من أن التفاوت في مدى استغلال

المحاصيل تجاريا قد يتراوح ما بين أقل من 10 في المائة في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة نسبيا إلى 80 في المائة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة³. وفي هذا المجال يمكن تحديد خمس فئات عريضة من أصحاب الحيازات الصغيرة الريفيين هم: (أ) أصحاب الحيازات الصغيرة للإنتاج التجاري، (ب) أصحاب الحيازات الصغيرة شبه المعيشيين؛ (ج) أصحاب الحيازات الصغيرة المعيشيون؛ (د) الرعاة الزراعيون؛ (هـ) الرعاة.

9- تحقق الأراضي القاحلة وشبه القاحلة نحو 7 في المائة من الإنتاج الحيواني في البلاد، وتقدر قيمتها بنحو 70 مليار شلن كيني. كما تضم هذه الأراضي 90 في المائة من حيوانات الصيد البرية مما يساعد في دعم النشاط السياحي. ويوفر المجال الرعوي فرص العمل المباشر والسبل المعيشية لما يربو على 3 ملايين كيني. وتوفر الأراضي القاحلة وشبه القاحلة إمكانيات هائلة لتطوير الري واستغلال الموارد المعدنية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التفاعل الرمزي بين الحياة البرية والنشاط الرعوي الذي يقترن بتراب الميراث الثقافي للمجتمعات المحلية الرعوية والزراعية الرعوية يشكل مصدرا مهما لجذب السائحين. وبالرغم من وجود إمكانات ضخمة للتنمية في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة في كينيا إلا أن موجات الجفاف والصراعات الأهلية لا تزال تؤثر تأثيرا شديدا في حياة سكان هذه المناطق وسبلهم المعيشية. وقد استمر تعرض الإنتاج الحيواني للخسائر والسلب بسبب تفشي الأمراض ونفوق الحيوانات وسرقتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن تزايد عدد السكان بسبب الهجرة من المناطق ذات الإمكانيات المتوسطة إلى المرتفعة وتدهور قاعدة الموارد الطبيعية يشكل تحديا كبيرا لاستدامة سبل العيش في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة.

10- تواجه البلاد العديد من المشكلات البيئية التي تشمل التدهور الشديد للأراضي، وندرة المياه، وتكرار حالات الجفاف والفيضانات، وضعف القدرة المؤسسية على تنفيذ الخطط البيئية، وضعف الالتزام الذي يمكن من الاستجابة المناسبة للتغيرات المناخية.

11- يعيش نحو نصف عدد سكان الريف تحت خط الفقر، ويعيش 85 في المائة من جميع الفقراء في المناطق الريفية. ويقدر عدد الأفراد الذين يعانون من الفقر المدقع بنحو 6.5 مليون نسمة، مما يعني أنهم معرضون لانعدام الأمن الغذائي المزمن، حتى إذا استغنوا عن شراء المواد غير الغذائية للحصول على الغذاء. ويتسم المجتمع الكيني بالتفاوت الشديد في مستوى الدخل، حيث تحصل شريحة الـ 20 في المائة الأشد فقرا من بين سكان الريف على 3.5 في المائة فقط من الدخل الريفي. ويعكس ارتفاع معدل وفيات الرضع والأمهات أثناء الولادة مدى تدهور الأوضاع الصحية في البلاد. ويشكل الانتشار السريع لفيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز مخاطر صحية شديدة تترتب عليها عواقب وخيمة فيما يتعلق بالاقتصاد الكلي بسبب ضعف القدرة على الادخار وتدني إنتاجية اليد العاملة.

12- يعيش معظم فقراء الريف في المناطق ذات الإمكانيات التي تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة والتي تبلغ مساحتها نحو 20 في المائة من مساحة البلاد. و تصل مؤشرات التنمية إلى أدنى مستوى لها في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة، كما يصل معدل انتشار الفقر فيها إلى أعلى مستوى له. وتشمل أسباب الفقر انخفاض الإنتاجية الزراعية وسوء حالة الأسواق، وانعدام الأمن، مما يؤدي إلى فقدان الممتلكات وانتشار البطالة وانخفاض معدل الأجور، ونقص رأس المال اللازم لتيسير العمالة الذاتية، وسوء التسيير والإدارة، وقضايا

³ إضفاء الطابع التجاري يعني قيمة جميع المنتجات التي تبيعها الأسرة كنسبة من قيمة الإنتاج في السنة.

الأراضي، وسوء حالة الطرق، وارتفاع تكاليف الخدمات الصحية والتعليمية، وانتشار فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز الذي يؤثر بالسلب في أكثر شرائح السكان إنتاجية. وتعتبر النساء أكثر تعرضاً للفقير من الرجال بسبب عدم حصولهن على الخدمات الاجتماعية والأصول الاقتصادية مقارنة بالرجال.

باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي

السياق المؤسسي الوطني⁴

13- تسيطر وزارة الزراعة، ووزارة تنمية الإنتاج الحيواني ومصايد الأسماك، ووزارة التعاون الإنمائي والتسويق، ووزارة المياه والري، ووزارة التخطيط والتنمية الوطنية، ووزارة شؤون الجنسين والرياضة والثقافة والخدمات الاجتماعية على قطاع التنمية الزراعية والريفية. وتشمل الهيئات العامة الأخرى المسؤولة عن الموارد الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في القطاع، وزارة الأراضي، ووزارة البيئة والموارد الطبيعية ومكتب رئيس الجمهورية المسؤول عن البرامج الخاصة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة.

14- وأدى تحرير الاقتصاد، وإصلاح القطاع العام، إلى تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الريفية. ولذلك تلجأ الحكومة بشكل متزايد إلى التعاقد مع جهات خارجية لتقديم الخدمات، والاستعانة بالشراكات المبرمة مع القطاع العام لتنفيذ المشروعات. وينطبق ذلك بصفة خاصة على أحدث برامج الصندوق في القطر وهو برنامج إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان وبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية اللذين يركزان على تسويق المحاصيل الزراعية.

15- تقوم منظمات المجتمع المدني بدور بالغ الأهمية في كينيا. وتشمل هذه الجهات المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، والجمعيات التعاونية، والمنظمات الممثلة للمزارعين، والمنظمات السلعية، والهيئات الممثلة للصناعات، ومؤسسات البحوث (انظر الملف الرئيسي 2 للحصول على المزيد من المعلومات). ويوجد أيضا العديد من المنظمات الإنسانية والاجتماعية، مثل المجموعات النسائية ومجموعات الادخار والائتمان. وقدم الصندوق منحا لدعم طائفة متنوعة من المنظمات. ووجه الدعم إلى الأنشطة المتعلقة باستحداث واختبار التكنولوجيا والنهج الجديدة لتنفيذها على أساس تجريبي. وبالإضافة إلى ذلك، يوجد ما يربو على 20 جامعة عامة وخاصة في البلاد. وتقدم هذه الجهات جميعا طائفة متنوعة من الخدمات، لاسيما في مجال التنمية الريفية، ويمكن أن تقوم بدور مهم في المشروعات التي يمولها الصندوق.

الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

16- لأغراض إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بحثت استراتيجية الحد من الفقر في كينيا في إطار خمس وثائق رئيسية هي: وثيقة استراتيجية الحد من الفقر للفترة 2001-2004، واستراتيجية الإنعاش الاقتصادي لخلق الثروات وفرص العمل، للفترة 2003-2007 والرؤية حتى عام 2030، واستراتيجية

⁴ انظر أيضا الملف الرئيسي 2: مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر).

إنعاش الزراعة لفترة 2004-2014، والسياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة.

17- تعرض وثيقة استراتيجية الحد من الفقر (2001) الأولويات الوطنية للحد من الفقر وتحقيق النمو الاقتصادي. وتعتمد استراتيجية الإنعاش الاقتصادي التي نفذت في عام 2003 اعتمادا كبيرا على وثيقة استراتيجية الحد من الفقر وتركز بشدة على الإنصاف والحد من الفقر اللذين يحظيان بأهمية خاصة من الصندوق. وبناء على استراتيجية الانتعاش الاقتصادي التي ينتهي تنفيذها في عام 2007، تم استهلال تنفيذ الرؤية حتى عام 2030 في مايو/أيار 2007. وتهدف هذه الرؤية إلى الحفاظ على معدل مستدام من النمو الاقتصادي بما يزيد على 10 في المائة في السنة على مدى الخمس والعشرين عاما القادمة، جنبا إلى جنب مع تحقيق التماسك الاجتماعي وتأسيس نظام سياسي ديمقراطي موجه إلى تحقيق النتائج وقائم على أساس المساواة.

18- ويهتم الصندوق اهتماما كبيرا باستراتيجية إنعاش الزراعة التي اشترك في وضعها مع وزارة الزراعة ووزارة تنمية الإنتاج الحيواني ومصايد الأسماك والسياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة. وتبين هذه الاستراتيجية كيف ستنفذ الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر في إطار تنمية القطاع الزراعي والريفي. وتم إنشاء وحدة لتنسيق القطاع الزراعي وجماعات عمل مواضيعية من أجل توجيه تنفيذ استراتيجية إنعاش الزراعة والتنسيق فيما بين الوكالات المعنية.

التنسيق والمواءمة

19- عمل الشركاء الإنمائيون في كينيا على تحقيق التناسق بين أنشطتهم بشكل أكثر فعالية في السنوات الأخيرة. وتعد جماعة التنسيق رفيعة المستوى بين الجهات المانحة اجتماعات شهرية لمناقشة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وفي عام 2005 أنشئت جماعة التناسق والمواءمة والتنسيق لتقوم بمهام أمانة جماعة التنسيق بين الجهات المانحة وإعداد جدول أعمال التناسق. وتتولى وكالات الأمم المتحدة في كينيا تنسيق أنشطتها في إطار المساعدات الإنمائية للأمم المتحدة (2004-2008). وقد تم إنشاء 17 مجموعة من الجهات المانحة، كما أن الشركاء الإنمائيين يعملون بصورة متزايدة على التنسيق بين أنشطتهم وتقاسم نتائج التحليل والمشورة وعمليات التقدير الأولي والاستعراض والتقديرات المالية وقواعد المساواة. وبالرغم من عدم وجود حضور ميداني للصندوق في كينيا إلا أنه يشترك في مجموعات الجهات المانحة المعنية بالزراعة والبيئة والقطاع الخاص بقدر ما تسمح به الإمكانيات.

20- ويجرى تقديم الدعم المنسق في إطار النهج القطاعية الشاملة أو جاري الإعداد لتقديمه في قطاعات عديدة تشمل التنسيق والإدارة والعدالة والقانون والنظام، والتعليم والصحة، وإدارة المالية العامة، والمياه، والطرق. وقد اعتمد الشركاء الإنمائيون ترتيبات تمويلية مشتركة لدعم مؤسسات مثل الوكالة الوطنية لإدارة البيئة ووحدة تنسيق القطاع الزراعي، بما في ذلك الدعم الذي يقدمه الصندوق إليها في إطار برنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة. وسوف يسترشد تنسيق القطاع الزراعي باتفاقية مبادئ الشراكة المبرمة بين الشركاء الإنمائيين والحكومة.

21- وتحدد استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا التي أعدت بالتعاون الوثيق مع الحكومة، الطرق التي يستخدمها الشركاء الإنمائيون في دعم جهود الحكومة الرامية إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وذلك بالاستفادة من المزايا النسبية لكل منهم⁵. ومن بين السمات الرئيسية لهذه الاستراتيجية التركيز على الشراكة مع الحكومة والشركاء الإنمائيين والجهات الفاعلة غير التابعة للدولة. وقد أعد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالي بالتوازي مع استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا التي يشترك الصندوق في إعدادها وتنفيذها.

ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد

ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء

22- أدى سوء أداء المشروعات وضعف الإدارة والافتقار إلى المساءلة المالية المناسبة، بما في ذلك الافتقار إلى عمليات مراجعة الحسابات، إلى وقف تنفيذ حافظة الصندوق برمتها في كينيا في عام 1995. ودخلت أول عملية جديدة في كينيا مرحلة التشغيل، أي مشروع تطوير الخدمات المجتمعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في المنطقة الوسطى الجافة في كينيا، في منتصف عام 2001 وأعقبها تجهيز ثلاثة مشروعات أخرى في إطار الفترة المشمولة بالبرنامج الأول للفرص الاستراتيجية القطرية، وهي: المشروع التجريبي لإدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الشرقية في كينيا في عام 2004، ومشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الجنوبية عام 2004، ومشروع إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان عام 2006. وتمت صياغة برنامج آخر هو برنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة في السنة الأخيرة من البرنامج الأول للفرص الاستراتيجية القطرية. وهكذا فإن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2002-2007 يمثل في المقام الأول فترة العودة إلى ممارسة الصندوق لنشاطه وتجهيز حافظته في كينيا. ويجب أن ينظر إلى ما تحقق من نتائج على مدى السنوات الخمس الماضية في هذا السياق.

23- بلغ مجموع قيمة المبالغ المصروفة للمشروعات التي دخلت مرحلة التشغيل في فترة البرنامج الأول للفرص الاستراتيجية القطرية 26 مليون دولار أمريكي تتألف من 22.3 مليون دولار أمريكي بقروض من الصندوق و 3.7 مليون دولار أمريكي بمنح من الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة. وقامت الوحدات اللامركزية لإدارة المشروعات بدور مهم في تحسين مستوى أداء التنفيذ. وتحسنت الإدارة المالية وتدفق الأموال لأسباب ترجع على وجه الخصوص إلى المراجعة الجارية للحسابات من جانب شركة برايس ووتر هاوس كوبرز في جميع المشروعات والتي دفعت أتعابها من مبالغ القروض. وبعد تحديد جوانب الضعف في النظام القائم سنكفل شركة برايس ووتر هاوس كوبرز تعزيز قدرات الإدارة المالية على مستوى جميع المشروعات خلال المرحلة الثانية من مشاركتها فيها وكذلك في إطار تنفيذ استراتيجية خروج الشركة من عملية المراجعة الجارية للحسابات، ولاسيما على مستوى الأقسام. وحققت إجراءات إسناد تقديم الخدمات إلى جهات خارجية قيمة مضافة وأدت إلى تحسين الكفاءة. وأسفر تدريب الموظفين

⁵ انظر أيضا الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية للجهة المانحة/المكانات الشراكة.

والأخذ بنهج التنمية التي تركز على مناطق محددة إلى تحسين استهداف الفقر ومشاركة المجتمعات المحلية فيها⁶.

24- يتضمن الذيل الرابع⁷ استعراضاً لمستوى أداء الحافظة والنواتج المتراكمة للمشروعات. وقد بلغ العدد التراكمي للمستفيدين من إجمالي المشروعات حتى تاريخه بنحو 250 000 مستفيد⁸. وتعتبر هذه الأرقام أولية قائمة على أساس تقارير التقدم المحرز وتقارير التقييم الداخلي للمشروعات، وسوف يتم التيقن منها في إطار عمليات تقدير الأثر التي ستنفذ في فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

25- تبين تقارير نظام إدارة نتائج وأثر البرامج الجارية ومسودة استعراض منتصف مدة مشروع تطوير الخدمات المجتمعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في المنطقة الوسطى الجافة في كينيا أن هذه المخرجات أدت إلى تحسين توافر مياه الشرب النقية وزيادة كفاءة استهلاك المياه في مناطق المشروعات. فضلاً عن ذلك، وفيما يتعلق بالبرنامجين الجديدين، أي مشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الجنوبية والمشروع التجريبي لإدارة الموارد الطبيعية في مرتفعات كينيا الشرقية، من المتوقع أن تتحسن الأوضاع الصحية بفضل حملات التطعيم وتوفير مياه الشرب النقية وتحسين الخدمات الصحية. وسوف يتم التيقن من ذلك في إطار استعراض منتصف المدة. وسوف نتاح المعلومات المتعلقة بأثر مشروع زراعة البساتين والمحاصيل الغذائية التقليدية في المحافظة الشرقية في عام 2007 في إطار إعداد تقدير إنجاز المشروع. وكما وردت الإشارة إليه في الجدول 1 من الذيل الرابع فإن المزارعين في مناطق المشروع يختارون أفضل أنشطة المشروعات ويستخدمون المزيد من المدخلات، ويرجع بعض الفضل في ذلك إلى زيادة توافر المدخلات الزراعية من المخازن المحلية مما أدى إلى زيادة إنتاج مشروعات الإنتاج الحيواني والمحاصيل. وتشير تقارير التقدم المحرز وبعثات الإشراف إلى وجود اتجاه لتنويع الإنتاج نحو المحاصيل عالية القيمة والمقاومة للجفاف والموجهة بشكل أكبر نحو الأسواق.

26- قدم الصندوق المنح لدعم عدد من المبادرات التجريبية الناجحة التي قامت بها المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية. ويشمل ذلك النقاط التالية:

- الصندوق الائتماني لتمويل الأنشطة النسائية في كينيا
- تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان
- المؤسسة الأفريقية الطبية والبحثية
- اتحاد كينيا الوطني للمنتجين الزراعيين
- منظمة الرؤية الدولية ومنظمة برايد الكينية
- مراكز البحوث الدولية في نيروبي، مثل المركز العالمي للزراعة الحرجية
- المنظمات الدولية مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

⁶ للحصول على المزيد من التفاصيل عن القضايا التي تم تحديدها في عام 2001 والإجراءات التي اتخذت في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2002-2007 يرجع إلى الذيل الرابع.

⁷ يتضمن الذيل الرابع جداول التقدم المادي الكامل المحرز مع بيان إجمالي نتائج المشروعات الأربعة قيد التشغيل.

⁸ الأفراد الذين تلقوا خدمات في إطار مشروع واحد على الأقل سواء كان ذلك يتعلق بالوصول إلى الخدمات الصحية المحسنة أو الانضمام إلى عضوية مشروعات المياه والمشاركة في دورات التدريب البيانية أو أي أنشطة أخرى.

باء - الدروس المستفادة

- 27- تأسيسا على نتائج استعراض الحافظة القطرية في عام 1995 وما أعقب ذلك من أنشطة، حدد التقدير الذي أجري في عام 2001 للتجربة المكتسبة من المشروعات التي يدعمها الصندوق سلسلة من القضايا التقنية والمالية والتنظيمية التي شملتها الحافظة⁹. واشترك الصندوق في حوارات سياساتية مستفيضة مع الحكومة بشأن تحسين آليات تدفق الأموال وإدارة المشروعات وترتيبات المراجعة الحسابية ومتابعة تنفيذ توصيات الإشراف. ومن المقرر تقييم البرنامج القطري في كينيا للفترة 2008-2009.
- 28- تم تحديد الحاجة إلى وضع تصميمات أكثر بساطة وأكثر تركيزا للمشروعات بحيث تتضمن أقل عدد ممكن من الوزارات. وبناء على ذلك، فإن الإضافتين الأخيرتين للحافظة تركزان تحديدا على مجال معين (التسويق الزراعي) وتتعامل كل منهما مع قطاع فرعي محدد (إنتاج الألبان والمحاصيل البستانية) ومن ثم تتعامل مع وزارة مختصة واحدة. وأمكن زيادة التركيز على مناطق جغرافية أصغر عبر تطبيق نهج التركيز على مناطق محددة داخل الأقسام بحيث تنفذ الأنشطة وتخصص الموارد في فترة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات فقط.
- 29- أكد الاستعراض التشغيلي لثلاثة مشروعات جارية للصندوق في الفترة 2006/2007 أنه أمكن تحقيق تقدم في مجال تحسين أداء التنفيذ، ولكنه يبين أيضا وجود عدد من المجالات التي تحتاج إلى معالجتها، وهذه المجالات هي (أ) انخفاض الأولوية المعطاة لمشروعات الصندوق من جانب الوزارات المختصة عندما لا تكون هذه الوزارات هي الوكالة الرائدة في تنفيذ المشروع وفقا للنظام الحكومي الجديد القائم على إبرام العقود على أساس مستوى أداء الموظفين؛ (ب) الحاجة إلى تحسين ملكية المجتمعات المحلية للمشروعات؛ (ج) الحاجة إلى استكشاف سبل التمويل المباشر للمجتمعات أو المجموعات المحلية؛ (د) ينبغي أن تتجاوز آليات الاستهداف النطاق الجغرافي للتأكد من أن الفوائد تصل إلى بعض من أشد الفئات تعرضا واستبعادا. وستولي إدارة المشروعات اهتماما خاصا بهذه القضايا في إطار البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية وذلك بمساعدة تقنية من الصندوق.

رابعا - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق

ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري

- 30- استثمر الصندوق في تحسين النظم المالية والإدارية في السنوات الأخيرة عملا على تحقيق الشفافية والتواؤم مع سياسة الحكومة والتناسق بين الأنشطة المختلفة. وكان من بين الجوانب المهمة لجميع هذه الأنشطة توافر القدرة على تخصيص موارد كبيرة من أجل بناء قدرات المنتجين ومنظماتهم، إلى جانب بناء قدرات مقدمي الخدمات من القطاع الخاص وموظفي الحكومة.
- 31- تطورت حافظة مشروعات وبرامج كينيا في اتجاهين خلال السنوات الخمس الماضية. أولا، اكتسب الصندوق خبرة في مجال المشروعات المتعددة القطاعات في مناطق محددة والتي تسلم بأن الزراعة هي

⁹ للحصول على المزيد من التفاصيل، انظر الجدول 2 من الذيل الرابع، إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق.

المحرك الرئيسي للنمو والحد من الفقر، بجانب التصدي للاحتياجات الأخرى التي تتضمنها مكونات موازية في المشروعات. وتم تيسير ذلك جزئياً من خلال المشاركة في التمويل بالمنح من الصندوق البلجيكي ومرفق البيئة العالمي. وأمكن، بفضل الدعم الكبير المقدم في إطار هذه المشروعات، الاستجابة إلى الاحتياجات المتنوعة التي تحددها المجتمعات المحلية بتطبيق النهج التشاركية. وعزز ذلك أيضاً التركيز على الفقر من خلال تحسين البنية الأساسية الاجتماعية والاقتصادية والخدمات التي تعود بالفائدة على مجتمعات محلية بأسرها، بما في ذلك أشد الفئات فقراً. وبينما ستشمل فترة البرنامج القادم للفرص الاستراتيجية القطرية تنفيذ ثلاثة مشروعات متعددة القطاعات محدودة المناطق، تم تصميم مشروعين جديدين يركزان على قطاع واحد، وسيتم تنفيذهما خلال فترة البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية. وستساعد الدروس المستفادة من هذه المشروعات في تحسين تصميم البرامج المقبلة التي سيدعمها الصندوق وتطبيقها على التحول الذي قرره الحكومة وشركاؤها الإنمائيون بالاتجاه نحو تطبيق النهج القطاعية الشاملة. وسوف ييسر تنفيذ ذلك من خلال دمج وحدات إدارة المشروعات ونظم الرصد والتقييم ونظم الإدارة المالية في الهياكل الحكومية القائمة.

باء - الأهداف الاستراتيجية

32- عقدت حلقة عمل لتصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة وتضمنت إجراء تحليل تفصيلي لأهداف ومجالات الأنشطة الجارية والمزمعة بغرض تحديد أهداف استراتيجية مناسبة وتتفق هذه الأهداف مع ما ورد في وثائق السياسات الحكومية الرئيسية واستراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. وتحدد هذه الاستراتيجية على وجه الخصوص الدعم الذي سيقدم إلى ستة مجالات ذات أولوية في استراتيجية إنعاش الزراعة باعتبار ذلك مجالاً أساسياً لتوجيه الدعم المقدم من الجهات المانحة إلى القطاع الزراعي والتي حظيت بالاهتمام الواجب لدى تحديد الأهداف الاستراتيجية الثلاثة الوارد شرحها فيما يلي¹⁰. أما الخيط الذي يربط بين جميع استثمارات الصندوق في كينيا فهو تكثيف وتنويع نظام الإنتاج وإضفاء الطابع التجاري عليه وتحقيق قيمة مضافة له.

33- **الهدف الاستراتيجي 1: تحسين تقديم الخدمات إلى فقراء الريف عبر تعزيز قدرة القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.** تؤكد استراتيجية إنعاش الزراعة¹¹ على الحاجة إلى تعزيز قدرة منظمات المزارعين على الاضطلاع بأدوار متزايدة الأهمية في مبادرات التنمية المحلية، كما تؤكد عليها السياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة¹².

34- سوف يستمر العمل في تدريب الموظفين والمجتمعات المحلية لضمان زيادة المشاركة الشاملة من جانب المجتمعات المحلية، مع استحداث نهج جديدة وتطبيقها من أجل زيادة الاستثمار في الأنشطة الأخرى باستثناء التخطيط والتي قد تشمل إبرام اتفاقيات التنفيذ وتشكيل لجان إدارة مشتركة، وتقديم التمويل المباشر للمجتمعات المحلية، ومبادراتها، وإجراء عمليات رصد وتقييم التقدم المحرز القائم على المجتمع المحلي.

¹⁰ انظر أيضاً الذيل الثالث، إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

¹¹ مجال الأولوية 2 للاستراتيجية هو تحسين خدمات

ت البحوث والإرشاد، ومجال الأولوية 3 هو إعادة هيكلة المهام الحكومية الرئيسية وخصصتها.

¹² السياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة، مجال الأولوية 2 هو الحد من الاعتماد على الإنتاج الحيواني عبر التنمية الاجتماعية العشرية.

وسيتّم في إطار هذا الهدف الاستراتيجي بناء قدرات موظفي الحكومة على مستوى الأقسام والمستويات الأقل منها والأجهزة التنظيمية ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص، مثل أصحاب المخازن والتجار والمنظمات المجتمعية. وفي إطار هذا الهدف سيتولى فريق إدارة البرنامج القطري وضع استراتيجية تقوم على أساس الدروس الإيجابية المستفادة من مشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الجنوبية وغير ذلك من المبادرات ذات الصلة في التصدي للأثار السلبية الناجمة عن انتشار فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز في إطار البرنامج القطري. وستعمم هذه الدروس المستفادة في أنشطة المشروعات داخل القطر.

35- **الهدف الاستراتيجي 2: زيادة دخل فقراء الريف عبر تحسين الوصول إلى والاستفادة من التكنولوجيا المناسبة والأسواق والبنية الأساسية الإنتاجية التي يمتلكها المجتمع المحلي والبنية الأساسية الاجتماعية الريفية.** يشكل هذا الهدف استراتيجية الإنعاش الاقتصادي واستراتيجية إنعاش الزراعة¹³، والسياسة المتعلقة بالأراضي القاحلة وشبه القاحلة¹⁴، والتركيز على زيادة الإنتاجية وإضفاء الطابع التجاري على الزراعة والإنتاج الحيواني لأصحاب الحيازات الصغيرة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة. ويتفق هذا الهدف أيضا مع هدف الصندوق في تعزيز وصول فقراء الريف إلى التكنولوجيا الزراعية المحسنة وخدمات الإنتاج الفعالة، فضلا عن توفير أسواق شفافة وتنافسية للمدخلات والمنتجات الزراعية. وبالإضافة إلى ذلك سيولى اهتمام خاص في إطار هذا الهدف للوصول إلى الموارد الطبيعية، بما في ذلك موارد الأراضي والمياه واستخدامها بشكل مستدام.

36- وبينما تعد قضية تحسين تكنولوجيا الإنتاج قضية مهمة إلا أن حافظة الصندوق ستركز أيضا على الوصول إلى الأسواق وتحسين كفاءتها وتقديم الخدمات المالية الريفية إلى الفقراء. وينطبق ذلك بصفة خاصة على أحدث البرامج التي ستدخل مرحلة التشغيل (برامج إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان، وبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة والبرامج التي تتضمنها الذخيرة (برنامج التمويل الريفي). وتم التعبير عن أهمية الأسواق المحسنة للمدخلات والمنتجات الزراعية والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، لاسيما المياه، في إطار هذا الهدف الاستراتيجي. ويجري العمل على تحقيق ذلك بإجراء تحسينات انتقائية في البنية الأساسية المادية¹⁵ وسيجري، في نطاق محدود، تطوير البنية الأساسية الاجتماعية (المرافق الصحية ونقاط توزيع المياه) في بعض من أشد المناطق فقرا في كينيا، وذلك في إطار مشروع تطوير الخدمات المجتمعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في المنطقة الوسطى الجافة في كينيا، ومشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الغربية، ولكن سيوجه الاهتمام في السنوات القادمة بصورة متزايدة نحو تطوير البنية الأساسية الإنتاجية، مثل طرق الوصل الريفية والمخازن والأسواق التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في النمو الاقتصادي وزيادة دخل المزارعين. وفي هذا الصدد، سوف تشكل الشراكات الاستراتيجية وتتخذ ترتيبات التمويل المشترك مع الجهات المانحة الأخرى للاستثمار في تطوير البنية الأساسية الاجتماعية الريفية.

¹³ استراتيجية إنعاش الزراعة، مجال الأولوية 2: تحسين خدمات البحوث والإرشاد، ومجال الأولوية 3: إعادة هيكلة وخصخصة المهام غير الحكومية غير الأساسية ومجال الأولوية 6: تعزيز الوصول إلى الأسواق.

¹⁴ السياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة، لمجال الأولوية 5: تحسين الأسواق وتقديم الخدمات الاجتماعية إلى الرعاة الرحل.

¹⁵ في إطار مجال الأولوية 6 لاستراتيجية إنعاش الزراعة، تعزيز الوصول إلى الأسواق.

37- **الهدف الاستراتيجي 3: زيادة فرص الاستثمار لفقراء الريف عبر تحسين الوصول إلى الخدمات المالية الريفية.** يشكل تحسين وصول المزارعين والرعاة الزراعيين إلى الموارد والخدمات المالية المتاحة أحد أهداف استراتيجية إنعاش الزراعة لخلق الثروة وفرص العمل، كما يشكل مجال أولوية لاستراتيجية إنعاش الزراعة¹⁶، ومجال أولوية للسياسة الوطنية للتنمية المستدامة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة¹⁷، كما يتفق مع هدف الصندوق في تعزيز وصول الفقراء إلى طائفة واسعة من الخدمات المالية للفقراء. وبينما لا تشمل أي من المشروعات الجارية تقديم الائتمانات، فقد تم التسليم بالحاجة إلى توفير الموارد المالية لتمكين فقراء الريف من القيام بالاستثمارات الإنتاجية والاستجابة لهذه الحاجة عبر استخدام صندوق المبادرات المحلية في إطار مشروع تطوير الخدمات المجتمعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في المنطقة الوسطى الجافة في كينيا¹⁸، وتعزيز المؤسسات المالية المجتمعية في إطار مشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الجنوبية، وتقديم منح مقابلة لتنفيذ الاستثمارات التجريبية لهذا المشروع ولبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة. واستخدمت المنح أيضا في تنفيذ المبادرات الابتكارية التجريبية التي تهدف إلى تحسين وصول فقراء الريف إلى الموارد المالية. وسوف تدرج التجربة المستفادة من هذه المشروعات والبرامج في تصميم برامج التمويل الريفي في فقرة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيتناول هذا الهدف أيضا الشواغل المتعلقة بعدم تطبيق المزارعين للكثير من أنشطة التدريب وتطوير التكنولوجيا والأسواق بسبب عدم قدرتهم على إقامة الصلة الضرورية بالاستثمارات في مبادرات مثل المشروعات الريفية الصغيرة.

جيم - فرص الابتكار

38- سيشمل بناء القدرات في إطار الهدف الاستراتيجي 1 أيضا زيادة استخدام الخدمات المتعاقد عليها مع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص من ذوي الخبرات المحددة، مثل تحليل سلسلة القيمة، ونشر معلومات السوق، أو التدريب على ممارسة الزراعة كنشاط عملي تجاري، بالإضافة إلى بناء قدرات مقدمي الخدمات من القطاع الخاص الذين يقدمون الخدمات الأساسية للمزارعين، مثل أصحاب المخازن والتجار. وهذا الاتجاه ابتكاري ويستغل إدراك الحكومة بأنها تحتاج إلى التركيز على واجباتها الأساسية المتعلقة بوضع النظم وتوفير بيئة تمكينية للنمو الاقتصادي. وفيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي 2، يعتبر التحول نحو دعم الإنتاج الموجه للأسواق والتركيز على الحد من قصور الأسواق نهجا جديدا في حافظة الصندوق في كينيا، لاسيما فيما يتعلق بطريقة وضع سلاسل القيمة بأسلوب تشاركي بغرض شمولها للفقراء. وتتوافر إمكانات الاستثمار القابلة للاستمرار والتي تقوم على أساس المشاركة في الإدارة والاستغلال المستدام للموارد الطبيعية (الغابات والحياة البرية والنشاط الاقتصادي السياحي المشترك بين المجتمعات المحلية والقطاع الخاص) مما يتيح الفرص للتدخلات الابتكارية من جانب سكان المناطق القاحلة وشبه القاحلة. وسيدعم معظم هذه الأعمال بالمنح، وسوف تستخلص الدروس من المبادرات ذات الصلة التي يدعمها الصندوق، مثل مبادرة التجارة في النباتات والمصنوعات الحرفية في جنوبي أفريقيا.

¹⁶ مجال الأولوية 4 لاستراتيجية إنعاش الزراعة، زيادة الوصول إلى المدخلات والخدمات المالية.
¹⁷ السياسة الوطنية للتنمية المستدامة في المناطق القاحلة وشبه القاحلة، مجال الأولوية 5، تقديم الخدمات المالية للرعاة للرحل.
¹⁸ لم يدخل هذا الصندوق بعد في مرحلة التشغيل بسبب عدم وضع الطرائق المقبولة للتنفيذ.

39- وبينما لم تحدد بدقة بعد طبيعة تقديم الخدمات وأنواع المؤسسات المشتركة فيها، إلا أنه ستجري تجربة السبل الجديدة لتقديم الخدمات المالية الريفية لفقراء الريف في إطار الهدف الاستراتيجي 3. وسيتم، على وجه التحديد، اختبار نظم تقديم الخدمات المالية وأساليبها في المناطق القاحلة وشبه القاحلة على أساس تجريبي في هذه المناطق لدعم المبادرات التي تنفذ في إطار الهدف الاستراتيجي 2، بما في ذلك الاختبار التجريبي وتوسيع نطاق مبادرات القيمة المضافة القابلة للاستمرار والتي تعود بالفائدة على فقراء الريف على النحو المبين في وثيقة الرؤية حتى عام 2030.

دال - استراتيجية الأهداف

- 40- في سياق الدعم الواسع المقدم في إطار استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا لجهود الحكومة في مجال الحد من الفقر على المستوى الوطني، سوف تتألف المجموعة الرئيسية التي يستهدفها الصندوق في كينيا من صغار المنتجين الفقراء والرعاة الزراعيين والرعاة في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة في المناطق ذات الإمكانيات المتوسطة إلى المرتفعة¹⁹. وبدأت بالفعل عملية الأهداف الجغرافي باستخدام بيانات الفقر في مواقع محددة لاختيار المناطق التي ستنفذ فيها التنمية المحلية والتي يوجد فيها عدد كبير من الفقراء، وسوف يستمر العمل بهذا الأسلوب. وسوف تستفيد أشد الفئات فقرا من المشاركة في البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية. وستبذل جهود خاصة للتأكد من أن الفقراء لم يستبعدوا بسبب متطلبات مساهمات المجتمع المحلي فيها، أو بسبب عدم القدرة على دفع رسوم الانتفاع. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يستفيد السكان الفقراء في المناطق القاحلة وشبه القاحلة من عملية الأهداف الخاصة التي تتفق مع طبيعة احتياجاتهم ومتطلبات البيئة. وستنفذ معظم هذه التدخلات في المناطق القاحلة وشبه القاحلة بالتمويل بالمنح.
- 41- سوف يستخدم نهج آخر يركز على المشروعات الفردية الصغيرة، بما في ذلك الأنشطة التي تحتاج إلى استثمارات منخفضة وتنطوي على مخاطر قليلة والتي من المرجح أن تجتذب إليها المنتجين الأشد فقرا. وسوف يولى باستمرار اهتمام خاص لمشاركة النساء والشباب وغيرهم من الفئات المحرومة.
- 42- غالبا ما يكون الإنتاج الموجه إلى الأسواق كثيف العمالة، وسيؤدي التركيز على إضفاء الطابع التجاري على الإنتاج إلى زيادة فرص العمل الموسمي لأشد الناس فقرا الذين يتولون فلاحا مزارعهم الخاصة، إلى جانب القيام بالأعمال الإدارية وأنشطة ما بعد الحصاد على مستوى المجموعات. وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر برامج العمل المستندة إلى اليد العاملة نهجا تم اختبارها في مجال الحد من الفقر، كما أن إنشاء الطرق وغير ذلك من أنشطة البنية الأساسية بواسطة صغار المزارعين الذين يستخدمون اليد العاملة المحلية سوف تتيح فرص العمل لأشد الناس فقرا. وأخيراً، سوف تعمم الرسائل المتعلقة بالقضايا الشاملة المهمة، مثل مشكلة نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز والصحة العامة والتغذية والتدهور البيئي وعمليات الصون، فضلا عن الجوانب التي تهتم بمجموعات خاصة، ودمجها في أنشطة التعبئة والإرشاد.

¹⁹ الملف الرئيسي 4: المجموعات المستهدفة من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

هاء - الصلات السياساتية

43- سوف يسهم الصندوق في حوار السياسات حول تنفيذ استراتيجية إنعاش الزراعة في إطار مجموعة الجهات المانحة المعنية بالتنمية الزراعية والريفية، وبدعم وحدة تنسيق القطاع الزراعي التي تتولى تنسيق تنفيذ الاستراتيجية²⁰. وستقدم المساهمات أيضا من أجل دعم السياسات المتعلقة بالقطاعين الفرعيين لمنتجات الألبان والمحاصيل البستانية في إطار برامج إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان وبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة على التوالي، بما في ذلك إصدار قانون صناعة العلف والأسمدة، والسياسة المتعلقة بالعلف والمحاصيل البستانية. وستدعم المؤسسات التنظيمية ذات الصلة للتأكد من التنفيذ الفعال لل إطار القانوني الذي تعبر عنه هذه السياسات والقوانين الزراعية. ويشترك الصندوق أيضا في حوارات السياسات مع الحكومة والجهات المانحة الأخرى بغرض التصدي للقضايا السياساتية الرئيسية المتعلقة بالمناطق القاحلة وشبه القاحلة والمتعلقة بموضوعات تنوع مصادر الدخل وتحسين إدارة الموارد الطبيعية واستغلالها عبر استعراض السياسات القائمة ونظم حيازات الأراضي، وتحسين الإنتاجية الرعوية عبر صون البيئة، وتحسين أسواق منتجات الرعاة وتقديم الخدمات المالية إلى الرعاة الرحل.

44- سوف تبحث القضايا السياساتية التالية في إطار الأهداف الاستراتيجية المختلفة:

- في إطار الهدف الاستراتيجي 1، اتباع النهج التشاركية، بما في ذلك آليات الاستهداف وتعميم التجارب التي اكتسبتها المؤسسات في قطاع التنمية الزراعية والريفية؛
- في إطار الهدف الاستراتيجي 2، ستعمل مشروعات الصندوق المختلفة على تعميم أهداف استراتيجية إنعاش الزراعة والمتعلقة بتكثيف الإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة وإضفاء الطابع التجاري عليه؛
- في إطار الهدف الاستراتيجي 2، سوف تختبر استدامة أنشطة المشروعات، لاسيما إدارة البنية الأساسية الريفية بواسطة المجتمعات والمجموعات المحلية وأصحاب المشروعات الصغرى، وستسند المسؤولية عن إدارة البنية الأساسية المحلية والخدمات إلى المجتمعات المحلية؛
- في إطار الهدف الاستراتيجي 3، دعم تنفيذ قانون التمويل الريفي الصغرى (2006)؛
- في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بصفة عامة، والهدف الاستراتيجي 1 بصفة خاصة، سوف يسهم الصندوق، إلى جانب جهات مانحة أخرى، في تحقيق أهداف سياسة الإرشاد الوطنية في القطاع الزراعي لضمان توافر خدمات الدعم التقني عالية الجودة لصغار المزارعين عبر مقدمي الخدمات من القطاعين العام والخاص؛
- تقدير إمكانات التنمية في المناطق القاحلة وشبه القاحلة في كينيا واستخدام المنح لاختبار المبادرات الابتكارية في هذه المناطق.

²⁰ تحصل وحدة تنسيق القطاع الزراعي على الدعم من جهات مانحة متعددة سواء من خلال سلة تمويلية أو من خلال الدعم المباشر. وقد رصد الصندوق اعتمادات من الميزانية بموجب برنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة.

خامساً - إدارة البرنامج

ألف - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

45- تتولى وحدات الإدارة إدارة المشروعات الجارية، وسوف تستعرض بانتظام شروط تعيين موظفي هذه الوحدات ومستوى أدائهم ومدى الحاجة إليهم. وفيما يتعلق بالبرامج الجديدة، من المستهدف تقديم الدعم الإداري إلى هذه الوحدات للتأكد من الاستهلال والتنفيذ الفعالين على مدى السنوات الخمس، غير أنه من المتوقع أن تستوعب الهياكل الحكومية التنظيمية العادية مهام هذه الوحدات مع حلول موعد إجراء استعراض منتصف المدة. واتفقا مع مبادئ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة سوف تتم موازنة وتنسيق جميع استثمارات الصندوق مع المؤسسات الحكومية وهيكلها، وسوف يكفل الصندوق أن تصبح هذه الأنشطة جزءا من المهام الروتينية العادية لموظفي الحكومة.

46- تتسق جميع مشروعات الصندوق الجارية مع نظام إدارة النتائج والأثر. وسوف تنشأ نظم مماثلة في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في البرامج الجديدة عندما تدخل مرحلة التشغيل، وستتم موازنة جميع مؤشرات المشروعات مع المؤشرات الواردة في إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تيسيرا لجمع البيانات وتصنيفها لأغراض رصد البرنامج²¹. ومن المتوقع إجراء العديد من استعراضات منتصف المدة أثناء تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك مشروع التنمية المجتمعية في نيانزا الجنوبية (2008/2007) والمشروع التجريبي لإدارة الموارد الطبيعية في جبل كينيا الشرقي (2008/2007) وبرنامج إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان (2010/2009) وبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة (2011/2010). واتفقا مع أهداف الموازنة والتنسيق ستنفذ عمليات استعراض مشتركة في منتصف المدة مع الحكومة، يدعى إليها ممثلو الجهات المانحة الأخرى. وسيتم وضع خطط عمل وميزانيات سنوية وتقارير التقدم المحرز وفقا للمبادئ التوجيهية التي تطبقها شعبة أفريقيا الجنوبية والشرقية في الصندوق²².

باء - إدارة البرنامج القطري

47- أنشئ فريق لإدارة البرنامج القطري لدى إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، كما حددت الاختصاصات ذات الصلة. وسوف تتطلب أنشطة الرصد المحددة في إطار البرنامج، مثل عمليات الاستقصاء للحصول على المعلومات الارتجاعية من العملاء، والاجتماعات السنوية لاستعراض تنفيذ البرنامج، واستعراض منتصف مدة البرنامج، وتقييم الإنجاز، تحقيق التوازن بين احتياجات الصندوق من المعلومات وبين هدف تقليل الأنشطة الموازية وتكاليف المعاملات إلى الحد الأدنى، وهو ما يعد مسألة حيوية لاستراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا. لذلك ستمدم عملية الرصد هذه في أنشطة رصد استراتيجية المساعدة المشتركة واستراتيجية إنعاش الزراعة بقدر الإمكان، وسيتولى مدير البرنامج القطري وفريق إدارة البرنامج تقدير الحاجة إلى الاضطلاع بأنشطة متصلة على أساس سنوي.

²¹ انظر الذيل الثالث.

²² المبادئ التوجيهية لإعداد خطط العمل والميزانيات السنوية وتقارير التقدم المحرز، الصندوق، شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، أبريل/ نيسان 2005.

48- يتولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حالياً الإشراف على جميع أنشطة الصندوق، بينما من المتوقع أن يتولى الصندوق الإشراف المباشر على برامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة. وسيعمل الصندوق خلال فترة البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية على توفير حضور ميداني قطري له في كينيا بغرض تعزيز الحوار مع الحكومة والشركاء الإنمائيين وتيسير الإشراف على برامجه في كينيا ودعم تنفيذها. ومن المتوقع أن توضع جميع المشروعات تحت الإشراف المباشر للصندوق بحلول عام 2008. وسوف يستمر عمل المسؤول التابع للصندوق والمعين في وزارة المالية لتلقى مبالغ دعم الصندوق وضمان جودة تنسيق الإشراف على الحافظة من داخل المؤسسة الحكومية. وسوف تبذل الجهود لتكثيف الإشراف على المنح التي لم تكن تحظى باهتمام كاف من قبل، وتحقيق التكامل بشكل أكثر فعالية بين المساهمات المشتركة للمنح والقروض من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

49- أثناء فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية سوف يستمر رصد جوانب الضعف في الحافظة القطرية على النحو الذي حدده الاستعراض المكتبي الذي أجري في عام 2001 والاستعراض التشغيلي للفترة 2006/2007 وذلك في كل مشروع من المشروعات مع مشاركة الحكومة فيه بمساعدة تقنية من الصندوق²³. أما المجالات الرئيسية التي ستحظى باهتمام فريق إدارة البرنامج القطري فهي (أ) وضع جدول زمني يتضمن أهدافاً وعلامات قياس واضحة لرصد مواءمة وتناسق جدول الأعمال القطري؛ (ب) وضع استراتيجية لتقييم مبادرات فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز في البرنامج القطري؛ (ج) إجراء المراجعة الحسابية المناسبة والشفافة للإدارة المالية؛ (د) إجراء استعراض لشروط تعيين الموظفين المتعاقد معهم؛ (هـ) تحقيق اللامركزية لموارد المشروعات بغرض تحسين تقديم الخدمات الميدانية؛ (و) التأكيد على التركيز الجغرافي وتحسين استهداف الفقر.

جيم - الشراكات

50- سوف تنسم فترة البرنامج الثاني للفرص الاستراتيجية القطرية بزيادة التناسق بين الجهات المانحة التي تدعم القطاع الزراعي. وتعتبر مشاركة الصندوق في استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا الشكل الرئيسي للشراكة القائمة مع الصندوق. أما على المستوى التشغيلي، فسوف توفر استراتيجية إنعاش الزراعة والخطة متوسطة الأجل ذات الصلة إطاراً عملياً لمواءمة التدخلات القائمة التي تدعمها الجهات المانحة القطاع الزراعي وتجهيز تدخلات جديدة²⁴. وكما كان عليه الحال من قبل، ستوفر مجموعة الجهات المانحة للقطاع الزراعي والحوار مع الحكومة المنتدى المناسب لتقاسم الخبرات وتحقيق التناسق حتى يتسنى التحول التدريجي صوب تحسين المزج بين المشروعات والبرامج المنسقة والسلة التمويلية والنهج القطاعي الشامل. وسيقوم الصندوق بدور نشط في هذه العمليات.

51- من المتوقع أن يحدث تطور كبير في إقامة الشراكات مع عد كبير من المنظمات غير الحكومية ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص في إطار البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف يشمل ذلك التعاقد مع الجهات الفاعلة غير الحكومية لتقديم خدمات مختارة، مثل تحليل سلسلة القيمة، وتدريب

²³ للاطلاع على مزيد من التفاصيل، يرجع إلى بند الدروس المستفادة والإجراءات الواردة في الذيل الرابع، إطار إدارة نتائج البرنامج السابق للفرص الاستراتيجية القطرية.

²⁴ للحصول على المزيد من التفاصيل، يرجع إلى الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية من الجهات المانحة وإمكانات المشاركة.

مجموعات المزارعين على ممارسة الأعمال، وتطوير البنية الأساسية الريفية، وإقامة الصلات مع المؤسسات القادرة على تقديم الخدمات المالية الريفية إلى المجموعة المستهدفة من الصندوق، وبناء قدرات العاملين في القطاع الخاص في مجال تقديم الخدمات الضرورية للمزارعين، مثل أصحاب المخازن الذين يقدمون المدخلات والتجار الذين يشترون المنتجات والوكالات التي توفر معلومات السوق. وسوف يولى الاهتمام لتعزيز قدرة الحكومة على اختيار مقدمي الخدمات المناسبين وإدارة العقود ذات الصلة.

52- سوف تزداد أهمية المنظمات المجتمعية التي تقوم حاليا بدور الشريك الرئيسي في المشروعات الجارية، مع مضي الوقت، خاصة في مجال دعم الاستهداف الأكثر شمولاً وربط المزارعين بالأسواق والخدمات وإدارة البنية الأساسية الريفية والاستثمارات على مستوى المجتمعات المحلية. وسوف تستمر أثناء فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إقامة الشراكات مع جامعات كينيا، لاسيما فيما يتعلق باستخدام الخريجين الجدد في مجالات البحوث وإجراء عمليات المسح الأساسية وتحديد الاتجاهات وتقدير الأثر.

دال - الاتصالات وإدارة المعرفة

53- سوف تتضمن إدارة المعرفة والاتصالات في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مجالين رئيسيين لتدفق المعلومات وهما (أ) الكشف عن المصادر القائمة للمعلومات للتأكد من الاستفادة من المعلومات والخبرات المتاحة ذات الصلة في تنفيذ المشروعات والبرامج؛ (ب) تحليل وتوثيق الدروس المستفادة من تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإضافة نتائج التحليل ووثاقه إلى مصادر المعلومات بغرض تحسين تبادلها فيما بين المشروعات وتعميم التجارب الإيجابية ودمجها في السياسات الحكومية والممارسات الإنمائية الوطنية.

54- تحسنت مشاركة المجتمع المحلي والاستهداف في المشروعات التي يمولها الصندوق في السنوات الأخيرة. ويعزى الفضل في ذلك جزئياً إلى تبادل التجارب ذات الصلة مع الشركاء الإنمائيين (مثل تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الإرشاد في مجال الإنتاج الحيواني التابع للوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي) وخاصة في مجالات المشاركة، والمنظمات المجتمعية والإدارة المجتمعية للبنية الأساسية الريفية. وسوف تستمر هذه العملية وتقاسم التجربة المستفادة من مشروعات الصندوق في إطار هذه الأنشطة. وتجدر الإشارة إلى أن الهدف الاستراتيجي 1 لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد بتركيزه على بناء القدرة على تقديم الخدمات بشكل فعال وتمكين المجتمعات المحلية، يدور كله تقريباً حول إدارة المعرفة.

55- كانت الصلات الضعيفة بين البحوث والإرشاد عقبة كأداء أمام تحقيق الهدف الإستراتيجي 2، وسوف تبذل جهود خاصة للوصول إلى التقنيات والنهج المتاحة من مصادر المعلومات عبر أنشطة الإنتاج وأنشطة ما بعد الحصاد (مثل معهد البحوث الزراعية في كينيا، والجامعة، والمنظمات غير الحكومية، والجهات الفاعلة في مجال الاقتصاد، ودراسات سلاسل القيمة) والتأكد من تطبيقها ونشرها بشكل فعال ميدانياً. وتقدم الموارد في إطار المشروعات المختلفة من أجل بناء القدرات ذات الصلة وتحقيق التنمية المؤسسية. وتم تحديداً توقيع مذكرة تفاهم بين المشروعات التي يمولها الصندوق والبرنامج الوطني للإرشاد في مجال الزراعة والإنتاج الحيواني الممول من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي للتأكد من تحقيق التناغم وتقاسم المعرفة بين الصندوق والوكالة والحكومة فيما يتعلق بالصلات بين الإرشاد والبحوث. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يتم تقاسم الدروس المستفادة من المشروعات التي يدعمها الصندوق، لاسيما عبر تحليل

سلاسل القيمة في إطار برنامج إضفاء الطابع التجاري على إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من الألبان وبرنامج تسويق إنتاج المحاصيل البستانية لأصحاب الحيازات الصغيرة مع الشركاء الإنمائيين.

56- توسعت الخدمات المالية الريفية بشكل كبير في كينيا في السنوات الأخيرة. ويشمل ذلك التوسع الناجح في الصندوق الائتماني لتمويل الأنشطة البستانية في كينيا بدعم من الصندوق ليشمل الأجزاء الغربية من كينيا. ولكن للأسف لا يزال تقديم القروض للأنشطة الزراعية والإنتاج الحيواني والمشروعات القائمة على الرعي غير كاف. غير أنه يجري تجربة التدخلات الابتكارية والمثيرة للاهتمام في هذه المجالات، وينفذ بعضها بدعم من منح يقدمها الصندوق. وفي حين أن هذه الدروس ترتبط بجميع المشروعات الجارية في هذا القطاع إلا أنه سوف يستفاد منها بصورة خاصة في تصميم وتنفيذ برنامج التمويل الريفي الذي تضمنه ذخيرة المشروعات حتى عام 2010. وسوف يمثل هذا البرنامج بدوره فرصة لدعم تنفيذ القانون الجديد للتمويل الصغرى، وسوف تسهم المعرفة المكتسبة من هذه العملية في تطوير المنهجيات المناسبة للتدخلات المماثلة. وسوف ينفذ كل ذلك في إطار الهدف الاستراتيجي 3.

هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

57- يبين الجدول 1 درجات المؤشرات المستخدمة في تحديد المخصصات القطرية للسنة الأولى من فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

الجدول 1

حساب المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للسنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

القيم الأساسية	السنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر (تصنيف المخاطر التي تتعرض لها مشروعات الصندوق)	3.0
أداء القطاع الريفي	4.29
درجة الجدول القياسي للمؤسسة الدولية للتنمية لإعادة تخصيص الموارد	3.60
نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	480
إجمالي عدد السكان (مليون: 2004)	33.5

58- يبين الجدول 2 أثر سيناريو الأداء المنخفض على الدرجات القطرية عندما تنخفض درجة المشروعات المعرضة للمخاطر بنقطة واحدة ويتدنى مستوى أداء القطاع الريفي، وأثر سيناريو الأداء المرتفع عندما يرتفع تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر بدرجة واحدة ويتحسن مستوى أداء القطاع الريفي. ويبين التحليل أنه من الأهمية البالغة تحسين أداء الحافظة لإتاحة إمكانية رفع مستوى تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر وزيادة مخصصات كينيا وفقا لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. مثال ذلك أن رفع درجة تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر من 3 إلى 4، ودرجة أداء القطاع الريفي بنسبة 0.3 في المائة ستؤدي إلى زيادة المخصصات بنسبة 28 في المائة.

الجدول 2
العلاقة بين مؤشرات الأداء ودرجة تقييم البلد

النسبة المئوية لتغيّر			
مخصصات البلد بموجب نظام			
سيناريو التمويل	تقييم المشروعات المعرضة للمخاطر (1-/+)	درجة تقييم أداء القطاع الريفي (+/-0.3)	تخصيص الموارد على أساس الأداء عن السيناريو الأساسي
حالة أساسية افتراضية	2	3.99	24-
حالة أساسية (2007/2006)	3	4.29	0
حالة افتراضية مرتفعة	4	4.59	28

واو - المخاطر وإدارة المخاطر

59- تحدد استراتيجية المساعدة المشتركة لكينيا مخاطر عديدة قد تؤثر في تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. فالحاجة تقتضي استمرار إجراء الإصلاحات السياسية والمؤسسية في القطاع الزراعي وغيره من القطاعات، ولكن قد يتعرق ذلك بسبب تضارب المصالح وما قد يكتنف إجراء بعض الإصلاحات من صعوبات سياسية. ويؤثر ذلك في جميع الأهداف الاستراتيجية، وسيتم التصدي له بالتركيز على ما يتكبدته استمرار الوضع الراهن من تكاليف كبيرة وعلى المزايا طويلة الأجل التي تحققها الإصلاحات وعلى الفوائد التي ستعود على الفقراء جراء توفير نمط أكثر عدلا للنفقات العامة، وإتاحة الفرص للإسراع بمعدل النمو عبر زيادة إشراك القطاع الخاص.

60- قد يحول سوء التسيير والإدارة وانتشار الفساد دون الاستخدام الفعال للموارد وربما يؤثر في تحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية. وتقتضي مواجهة هذه المخاطر إجراء حوار فعال مع الحكومة وبناء قدرات الإدارة المالية المحسنة على جميع المستويات. وسوف يتم التصدي لهذه المخاطر عبر دعم بناء القدرات في إطار الهدف الاستراتيجي 1 فضلا عن مبادرات بناء القدرات في إطار المشروعات من خلال عملية المراجعة الحسابية الجارية.

61- قد تؤثر العوامل الخارجية، مثل تغير معدلات التبادل التجاري والظروف المناخية المعاكسة وتقلبات الطقس، وارتفاع أسعار النفط بشكل غير متوقع، وانتشار الآفات والأمراض، في تحقيق الهدفين الاستراتيجيين 2 و 3. وسوف يشترك الصندوق مع شركائه في استراتيجية المساعدة المشتركة في التصدي لهذه المخاطر عبر رصد الظروف السائدة وإقامة الحوار مع الحكومة بشأن سبل تحسين الاستجابة للصددمات الخارجية. وفي هذا الصدد، سوف يتخذ الصندوق خطوات مقصودة للارتباط مع الجهات المانحة الأخرى في شراكات ترمي إلى تحقيق أهداف مشتركة ودعم التنفيذ المكثف للمشروعات، وضمان تعزيز حوار السياسات عبر الحضور الميداني.

62- يتعرض فقراء الريف في كينيا، لا سيما سكان المناطق القاحلة وشبه القاحلة، للعديد من التحديات البيئية والمناخية. وتجدر الإشارة إلى أنه توجد محطة لجمع البيانات المتعلقة برصد الأحوال الجوية العالمية في منطقة جبل كينيا. غير أن البيئة المحيطة ومستجمعات المياه تعاني من سوء إدارة الموارد الطبيعية والتدهور الخطير في حالة الأراضي بسبب تدني مستوى الإدارة ونتيجة للضغط السكاني الواقع عليها. وتعتبر الضغوط السكانية من أهم السمات المرتبطة بوجود الفقراء والمعدمين. ويوفر جبل كينيا أيضا مصدرا للمياه لأكثر من 50 في المائة من سكان البلاد. ولهذا السبب يجري تنفيذ المشروع التجريبي لإدارة

الموارد الطبيعية في الجانب الشرقي من جبل كينيا بتمويل مشترك في صورة منحة من مرفق البيئة العالمية. ويجري تمويل مبادرات مماثلة من البنك الدولي في الجانب الغربي من الجبل، بينما يجري تنفيذ مشروع تطوير الخدمات المجتمعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في المنطقة الوسطى الجافة الواقعة جنوب الجبل. ومن بين أهداف هذه المبادرات توفير خيارات مجدية لاستغلال الأراضي لسكان الإقليم مع التأكد من الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية في مستجمع المياه في أعلى المجرى وفي أسفله.

63- التحدي المائل في المناطق القاحلة وشبه القاحلة هو توفير بدائل إنمائية مجدية واتخاذ تدابير تكيفية لمواجهة الجفاف والفيضانات. وسترکز الأنشطة على تعزيز قدرة الفقراء في هذه المناطق على التكيف مع الأخطار التي تمثلها البيئة القاسية على أساس مستدام والحد من آثار الكوارث التي لا يمكن تجنبها. وسوف تشمل الأنشطة في هذه المجالات (أ) توفير بدائل للسبل المعيشية الجارية، بما في ذلك تطوير شبكات الري وتحقيق قيمة مضافة للإنتاج الحيواني عبر تحسين مرافق التسويق ومذابح الحيوانات؛ (ب) توفير السبل المعيشية المعتمدة على استغلال الموارد الطبيعية الموجهة للأسواق، بما في ذلك توفير الفرص لإنتاج ألبان الإبل، لاسيما من أجل النساء اللاتي يتركن وحدهن عندما يرحل الرجال مع قطعانهم إلى مناطق الرعي الجديدة؛ (ج) توفير البنية الأساسية الاجتماعية والخدمات المناسبة، بما في ذلك الخدمات المالية الملائمة لاقتصادات المناطق القاحلة وشبه القاحلة؛ (د) تشجيع السياحة الإيكولوجية والإدارة المشتركة للحدائق الطبيعية والمناطق المحمية.

COSOP consultation process

1. COSOP preparation involved review of documents containing secondary data, relating to: (i) the economic and poverty situation in Kenya; (ii) government's priorities and strategies for poverty reduction; (iii) the activities and focus of other donors. Principal among these documents are the following:
 - Geographic Dimensions of Well-being in Kenya: Where are the Poor?
 - Second Report on Poverty in Kenya (Volume I-III)
 - Pulling Apart: Fact and Figures on Inequality in Kenya (2004)
 - Kenya Integrated Household Budget Survey, 2005/06
 - Economic Survey 2007 and Statistical Abstract 2006
 - Poverty Reduction Strategy Paper for the Period 2001-2004 (Volume I-II)
 - National Development Plan 2002-2008
 - Investment Programme for the Economic Recovery Strategy for Wealth and employment Creation 2003-2007
 - Mid Term Review of the Economic Recovery Strategy for Wealth and employment Creation
 - Vision 2030
 - Strategy for Revitalization of Agriculture 2004-2014
 - Strategy for Revitalization of Agriculture - The Way Forward - Findings of the Joint Review
 - The Water Act (2002), the Cooperative Societies (Amendment) Act (2004), the Microfinance Bill (2006), and the Draft National Land Policy (2006)
 - United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) Kenya 2004-2008
 - Joint Assistance Strategy for the Republic of Kenya (2007-2011)
 - Delivering the Agenda: Addressing Chronic under-development in Kenya's arid lands (OXFAM)
 - National Policy for Sustainable Development of Arid and Semi Arid Lands (2006)
2. While general economic and social data, as well as specific poverty studies, are readily available for Kenya, in practically all documents the rural poor tend to be presented as a single, homogeneous group, while in reality it is a diverse group that ranges from the destitute with hardly any productive assets to the moderately poor and better-off, only part of whom are below the poverty line and who suffer mostly from transient poverty due to occasional external shocks. To be able to differentiate among and respond to the needs of the rural poor, a rapid assessment aimed at stratification was conducted, to identify characteristics, constraints and priorities of different categories among the rural poor. This qualitative assessment contributed to the poverty analysis in Appendix 5.
3. At the same time as COSOP preparation, a separate operational review took place of the IFAD portfolio in Kenya, covering four ongoing projects, with the aim to: (i) harmonize the implementation of field activities across projects and programmes in specific strategic areas such as targeting, agricultural extension and financial management; (ii) consolidate lessons learned across the portfolio; (iii) encourage linkages between staff of project management units; and (iv) identify key areas where efforts to improve operational performance within the country programme should be focused during the next COSOP period. The workshop where the initial findings of this review were discussed with government was attended and the recommendations in the report have been used in preparing this COSOP, especially for the section on lessons from IFAD's experience in the country.
4. This COSOP is part of the KJAS, and its preparation therefore took place in tandem with the preparation of the KJAS during the last quarter of 2006 and the first half of 2007. This involved participation in monthly meetings of the Agriculture and Rural

Development Donor's Group, which are aimed at information exchange and coordination among donors that support the agricultural sector, including consultations on the sections of the KJAS relevant for agriculture. It also involved participation in fortnightly meetings of the HAC group, which has taken the lead in the development of the KJAS, with the ERD of the MOF as the main discussion partner in government. Consultations on the KJAS itself, finally, have been widespread and have included awareness meetings and discussions with donor sector groups, parliamentarians, civil servants, key political party members, NGOs, private sector representatives, think tanks, as well as outreach meetings beyond Nairobi.

5. Separate consultative activities, which would have been in parallel to and duplicating the KJAS preparation process, have been minimized during COSOP preparation. Nevertheless, interaction with government was considered important regarding aspects specific to IFAD, including the results, strengths and weaknesses of the previous COSOP; IFAD's comparative advantage in Kenya; and the definition of areas of priority for IFAD and strategic objectives, within the context of government strategic documents and the KJAS. To this end, two consultative meetings with a Country Programme Management Team made up of representatives from various government ministries were held as well as a portfolio review and strategic planning workshop that took 1½ days.

Country economic background

Kenya

Land area (km² thousand) 2004 [3]	580	GNI per capita (USD) 2004 [3]	480
Total population (million) 2004 [3]	33.5	GDP per capita growth (annual %) 2003-04 [3]	2.0
Population density (people per km²) 2004 [3]	59	Inflation, consumer prices (annual %) 2000-04 [3]	6.9
Local currency	Kenyan Shilling (KES)	Exchange rate (June 2007): USD 1 =	KES 68
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1990-2004 [3]	2.5	GDP (USD million) 2004 [3]	16 088
Crude birth rate (per thousand people) 2004 [3]	39	Average annual rate of growth of GDP 1982-1992 [1]	4.4
Crude death rate (per thousand people) 2004 [3]	15	1992-2002 [1]	2.0
Under 5 mortality rate (per 1 000 live births) 2004 [3]	120	2003-2004 [3]	4.3
Life expectancy at birth (years) 2004 [3]	men 49 women 47	Sectoral distribution of GDP 2004 [3]	
Number of rural poor (million) (2005, approximate) [4]	13.4	% agriculture	27
Poor as % of total rural population [4]	51	% industry	17
Total labour force (million) 2004 [3]	15.1	% manufacturing	11
Female labour force as % of total 2004 [3]	44	% services	56
Education		Consumption 2004	
Primary school completion rate (%) 2004 [3]	89	General government final consumption expenditure (as % of GDP) [3]	17
Adult literacy rate (%) 2002 [3]	men 78 women 70	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP) [3]	70
Nutrition		Gross domestic savings (as % of GDP) [3]	14
Malnutrition prevalence, children under height for age (% of children under 5) 1996-2004 [2]	30 a/	Balance of Payments (USD million)	
Malnutrition prevalence, children under weight for age (% of children under 5) 1996-2004 [2]	20 a/	Merchandise exports 2004 [3]	2 693
Health		Merchandise imports 2004 [3]	4 553
Health expenditure, total (as % of GDP) 2003 [3]	4.3	Balance of merchandise trade	-1 860
Health expenditure per capita (USD) 2003 [2]	65	Current account balances 2004 (USD million) [3]	-378
Physicians (per 100,000 people) 1990-2004 [2]	14 a/	Foreign direct investment, net 2004 [3]	46
Population with sustainable access to an improved water source (%) 2004 [2]	43	Government Finance	
Population with sustainable access to improved sanitation (%) 2004 [2]	61	Overall budget deficit (% of GDP) 2006/07 (est.) [5]	5.5
Agriculture and Food		Total expenditure (% of GDP) 2006/07 (est.) [5]	34
Food imports (% of merchandise imports) 2004 [3]	10	Total external debt (USD million) 2004 [3]	6 826
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2000-02 [3]	320	Present value of debt (as % of GNI) 2004 [3]	34
Food production index (1999-2001=100) 2002-04 [3]	106.4	Total debt service (% of exports of goods and services) 2004 [3]	8.6
Cereal yield (kg per ha) 2003-05 [3]	1 409	Lending interest rate (%) 2004 [3]	12.5
Land Use		Deposit interest rate (%) 2004 [3]	2.4
Arable land as % of land area 2003 [3]	8.2		
Forest area as % of total land area 2005 [3]	6.2		
Irrigated land as % of cropland 2001-03 [3]	1.8		

a/ Data refer to the most recent year available during the period specified.

[1] World Bank, World Development Indicators 2004.

[2] UNDP, Human Development Report, 2006.

[3] World Bank, World Development Indicators 2006.

[4] CBS, Geographic Dimensions of Well-being in Kenya.

[5] CBS, Economic Survey 2007.

COSOP results management framework

Alignment with National Poverty Reduction Strategies (PRSP, ERS, SRA, ASAL Policy and Vision 2030) and Targets	COSOP Strategic Objectives	COSOP Outcome Indicators (in project areas)	COSOP Milestone Indicators	Policy / Institutional Objectives
<p>Overall Objective: Capacity of farmers' organizations to take on most regulatory roles for their commodities strengthened.</p> <p>SRA SO 3: restructure and privatize non-core functions of government.</p> <p>ASAL Policy SO 2: human capital development and diversification of sources of income improved</p> <p>Target: 50% non-core govt functions privatised by 2012 from 10% in 2007</p>	<p>Overall Objective: Empower rural poor in Kenya to reduce poverty on a sustainable basis.</p> <p>COSOP SO1: Capacity of public, private sector and civil society organizations in delivering services requested by the rural poor, is strengthened.</p> <p><u>baseline</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gaps and poor quality in service delivery service providers ▪ community involvement is mostly in planning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of rural poor served by public, private and civil society organisations is increased by 45% by 2012 ▪ Number of women on management committees increased to 30% by 2012 ▪ Number of CAPs included in government plans (60%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of groups operational / functional by type. ▪ Number of CAPs prepared and implemented. ▪ Numbers of community projects operational/functional by type. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mainstream participatory approaches and pro-poor targeting. ▪ Contribute to NASEP, and ASALs policy.
<p>Overall Objective Agricultural productivity and farmer incomes increased Increased access to water resources (ERS)</p> <p>SRA SO 2, 3 and 6: research and extension services improved; non-core functions of government restructured and privatized; and: access to markets strengthened</p> <p>Target: productivity increased by 18% by 2012. Access to safe water increased from 48% to 59% in rural areas by 2012</p>	<p>COSOP SO2: Access of rural poor to, and their utilization of, appropriate technologies, markets, and community-owned rural infrastructure is improved</p> <p><u>baseline</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ KES 105,000/ha (approximate net annual returns in MHP areas 2006). Growth in agricultural value added 1.4% (2004). ▪ 43% of road network in bad condition. 48% of rural households have access to safe water sources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of farmers adopting technology recommended by the project (25% by 2012). ▪ Number of households reporting an increase in net margins (40% by 2012). ▪ Reduction of roads in bad condition from 43% of road network to 20% by 2012. ▪ Agricultural productivity increased by 18% by 2012 ▪ crops and livestock ▪ !0% increase in volume of marketable surplus annually. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 18% increase in agricultural production. ▪ Number of entrepreneurs adopting business practices in the operations of the enterprises and engaging with farmers in a mutually beneficial manner. ▪ Number of productive social infrastructure operational and maintained sustainably by 2012 and by type (access roads, markets, stores, schools, water points, health facilities.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitate intensification, diversification, commercialization and value addition of smallholder agriculture and pastoralism. ▪ Ensure sustainable management of rural social and productive infrastructure..
<p>Overall Objective Access to affordable financial resources by farmers, pastoralists and entrepreneurs improved.</p> <p>SRA SO 4: Access to inputs and financial services increased.</p> <p>ASAL Policy SO 6: financial services to pastoralists provided</p> <p>Target: Amount of credit disbursed to farmers increased by 30% by 2012 from 9% in 2007</p>	<p>COSOP SO3: Access of rural poor to financial services and investment opportunities is improved</p> <p><u>baseline</u></p> <p>9% of rural households access credit from institutions, 32% from informal sources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of enterprises operational by type. ▪ Percentage of portfolio at risk. ▪ Number of active borrowers. ▪ Number of active savers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Value of savings mobilised. ▪ Value of gross loan portfolio. ▪ Number of operational rural financial service providers (including in ASALs). ▪ Percentage of outstanding loans/agent.. 	<p>Support implementation of the Microfinance Bill (2006) leading to an increase in the number and outreach of rural financial services institutions involved in agriculture and pastoralism.</p>

Previous COSOP results management framework

Objective	Status at COSOP Design	Status at Completion	Lessons Learned
<p>Goal: poverty sustainably reduced and food security improved through enhanced economic and social development.</p>	<p>Of the rural population, 52.9% are below the poverty line. Nearly 35% of the rural population are hardcore poor and chronically food insecure. In 2002, there was a small IFAD portfolio consisting of only one ongoing project carried over from the 1990s (EPHTFCP), and one new project that had recently started (CKDAP, July 2001).</p>	<p>Rural poverty has reduced to 49.1% in 2005/06 and hardcore poverty to 21.9%. Project-specific impact assessment studies at this higher level have not yet taken place: of the two projects that were ongoing at COSOP design only one is nearing completion (EPHTFCP) and the other (CKDAP) has reached mid-term, while other operations are in their initial years.</p>	<p>There is a general positive trend in poverty reduction. Arrangements for impact assessment require attention especially in older projects (the CKDAP MTR report contains no impact information). Attribution of reduction in poverty levels and improved food security will however be difficult, even if quantitative data is collected.</p>
<p>Purpose: support to realization of PRSP goals and approaches to poverty eradication. (focus on operational modalities: general project and financial management and implementation mechanisms)</p>	<p>Gazetted civil service reform measures: diminishing staff capacity but increasing funding and activities. Implementation led from headquarters. No semi-autonomous professional management and senior technical staff. Weak steering committees, meeting infrequently. Little continuity and sustainability of activities. Serious flow of fund bottlenecks.</p>	<p>Decentralized PMUs with a clearer definition of responsibilities have improved implementation. PMUs with contracted core staff show better teamwork and capacity. Financial management and flow of funds, channelled through lead agencies, have improved: disbursements and financial reports are largely up to date. Coordination mechanisms have been strengthened from district to national level, with frequent supervision and feedback. There is improved communication and interaction with UNOPS and IFAD. Interaction between stakeholders has been enhanced. The quality of work plans has improved. Outsourcing of services (e.g. audit) has added value and improved efficiency, including better adherence to work plans and accountability. Improved poverty targeting through capacity-building and focal areas.</p>	<p>Representatives from Permanent Secretaries should be able to report directly to them in order to expedite action. Restructuring and civil service reform, such as the creation of new Districts, the splitting of ministries, and the introduction of performance contracts, tends to cause significant disruption of implementation. Field implementers find it easier to spend GOK recurrent funds than donor money, due to accountability requirements. Projects require flexibility to respond to these changes. Implementation constraints are worsened under components that do not fall under a project's lead ministry, because performance contracts cause the project to become a low priority under non-lead ministries.</p>

Objective	Status at COSOP Design	Status at Completion	Lessons Learned
<p>Purpose: sustainable improvements in production and productivity for poverty reduction through enhanced natural resource use and management.</p>	<p>In 2002 there were very few scattered irrigation schemes with much wastage and high inefficiencies (EPHTFCP). Agricultural production was focused on household food security with little or no diversification or market-oriented production (CKDAP).</p>	<p>More efficient water use with pipes directly to the farms. Farmers are choosing better enterprises with higher volumes (EPHTFCP). There is a shift towards diversified high-value / drought tolerant crop production by CIGs with more market orientation. There is an increase in small stock owned by farmers. Agricultural extension service providers are closer to farmers. There is an increased availability of farm inputs (seeds, agro-chemicals) from stockists, and financial service providers have been attracted by the increase in agricultural production (CKDAP, SNCDP, MKEPP). Community involvement in natural resource management is increasing (e.g. through WUAs). (MKEPP).</p>	<p>Natural resource management needs to be mainstreamed at policy level and project level - problems like gully formation and soil erosion are widespread. Successful transition from food to high-value cash crops depends on market access. Lack of finance prevents farmers from adopting new technologies.</p>
<p>Purpose: community-led, district-based, integrated development approach focusing on combined economic empowerment and social development activities.</p>	<p>The Kenya portfolio had been dormant for nearly five years. The EPHTFCP was just taking off and CKDAP was in the early stages of the project. No project results apart from sensitization and initial group formation. Planning was more officer-driven and stakeholder involvement was minimal. There was no clear geographic focus and activities were scattered across Districts. Participatory processes had not been developed.</p>	<p>Different stakeholders are involved in annual planning: 73 CAPs, 5 resource management plans and 15 irrigation scheme development plans prepared. Officers have been trained in participatory planning methods. Focal area approach has improved participation of target communities. Beneficiaries are organized in registered groups and SACCOs which seek services. IFAD support (technical backstopping) has been enhanced. Annual work planning is linked to specific outputs and indicators, which leads to more efficient service delivery.</p>	<p>A good community driven development process can be achieved through:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ extensive staff training in participatory methodologies; ▪ capacity-building of communities in democratic processes such as electing representatives to FDAs; ▪ proper targeting methodologies leading to FDA selection; ▪ decentralization of responsibilities (at PMU and lower levels including a divisional implementation team) which increases focus and contact with field implementers; ▪ regular needs assessment and follow-up consultations on project activities; ▪ an integrated approach incorporating both economic and social development, which can address the broad needs of target communities.

Quantitative results achieved under the Kenya portfolio over the past five years are presented in Table below. These results are an aggregate for four ongoing projects, the EPHTFCP, CKDAP, SNCDP and MKEPP, and are based on the physical progress data submitted to IFAD²⁵.

Table 1. Physical Progress under the First COSOP

Results	Unit	Cumulative Achievements	Comments
Number of persons receiving project services	person	248 700	all components
Number of beneficiaries trained	man	26 100	no of participants to all types of training
Number of beneficiaries trained	woman	19 900	no of participants to all types of training
Number of staff trained	man	1 020	all types of training
Number of staff trained	woman	350	all types of training
Number of trainers trained	man	810	all types of training
Number of trainers trained	woman	390	all types of training
Number of health facilities built/rehabilitated	facility	10	CKDAP only
Number of Voluntary Counseling and Testing sites operational	site	16	CKDAP only
Number of demonstration Vertically Improved Pit latrines established	latrine	152	CKDAP only
Number of households with replicated Vertically Improved Pit latrines in use	latrine	520	CKDAP only
immunization coverage (all antigens) children below 1 year	child	31 500	CKDAP only
Number of water projects implemented	project	138	all types of water points
Number of households served by water points	household	7 600	
Number of farmers using purchased inputs	person	4 300	CKDAP only
Number of farmers participating in research trials	person	1 600	
Number of demonstrations held on farmers' land	demo	700	
Ha of incremental crops grown	ha	1 750	CKDAP only
Number of farmers reporting production/yield increases	person	4 600	monitoring tools recently developed
Ha of Irrigation schemes rehabilitated/constructed	ha	985	EPHTFCP and CKDAP
Number of animals distributed	animal	3 530	smallstock, poultry, etc.
Number of animals vaccinated	animal	104 000	
Number of farmers reporting increased herd sizes	person	2 500	CKDAP only
Ha of land improved through soil and water conservation measures	ha	980	through soil & water campaigns
Number of community management groups formed/strengthened	group	890	
Number of people belonging to groups	man	18 600	
Number of people belonging to groups	woman	11 000	
Number of women on management committees	woman	1 430	
Number of active savers (men)	man	3 100	CKDAP only
Number of active savers (women)	woman	2 000	CKDAP only
Number of active borrowers (men)	man	3 000	CKDAP only
Number of active borrowers (women)	woman	1 900	CKDAP only
Number of village/community action plans (CAP) prepared	CAP	93	includes 5 resource management plans and 15 irrigation scheme development plans

²⁵ Selected indicators based on the latest RIMS tables submitted by the CKDAP, SNCDP and MKEPP, as of 31/12/2006, and the project physical performance report for the EPHTFCP. Numbers have been rounded. These quantitative results are indicative and underreporting is likely, since indicators are not used consistently across all projects, and because on certain indicators not all projects report.

Building on the findings of the Country Portfolio Review of 1995 and subsequent activities, an assessment in 2001 of the experience with IFAD-supported projects in Kenya identified a series of technical, financial and organizational issues across the portfolio²⁶. These issues have been given attention under the previous COSOP, as part of a structured effort to improve portfolio performance. The issues, the actions taken and lessons learned are presented in Table below.

Table 2. Development of the Quality of the Portfolio under the First COSOP

Issues Identified 2001	Lesson Learned 2001	Actions Taken under the COSOP 2002-2007	Lessons Learned and Priorities for COSOP II	
A. Management and Implementation				
Inadequate financial and administrative accountability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ non-performance due to paralyzing liquidity shortages at district level. ▪ failure of implementers to comply with treasury regulations on AWPBs and reimbursement processing, leading to consistent late approval of Authorities to Incur Expenditure and non-submission of Statements Of Expenditure. ▪ excessive delays in procurement of goods and services, up to three years. ▪ inadequate use of special accounts and failure to submit timely reimbursement claims. ▪ weak control by ministerial headquarters - failure to submit reimbursement claims and audited accounts. 	<p>Without a disciplined financial and operational framework for the administration of multi-sectoral interventions, rate of implementation and potential poverty alleviation impact will be severely inhibited.</p>	<p><i>Pooling of funds and reimbursement claims under lead agency. Donor and GOK funds disbursed at the same time. Introduction of sending Authorities to Incur Expenditure attached to equivalent liquidity. Decentralized PMUs oversee administration and financial management. Output based work planning and budgeting introduced. Some improvement in adherence to AWPB with budget costs comparing well with design costs particularly for civil works. Specific sector heads of departments made responsible and accountable for work plan implementation and expenditure under each sector. Rolling audit introduced by contracted private audit firm. Trainings held for district staff on treasury regulations and AWPBs. Procurement of major goods and services centralized at the PMU, mainly through local competitive bidding.</i></p>	<p><i>Rerouting of funds from implementing ministries causes some resistance under those components. Use of PMUs has positive effect on financial absorption rate, although this rate can still be improved. Late submission of Statements of Expenditure causes delays in replenishment of the offshore account. Lengthy procurement process still causes delays. Contracting civil works usually completed on time and of high standard. PMU performance needs to be observed over a reasonable period. Use of privately contracted audit firm has introduced more financial discipline. Where projects are multi-sectoral, sector heads need to be made responsible for technical implementation and financial accountability. Initial deposit amount should be increased, and withdrawal application threshold reduced to US\$10,000.</i></p>

8

²⁶ Republic of Kenya, Synthesis of Lessons Learned Across the IFAD/BSF Portfolio, Report No. 1379, IFAD 2001.

Issues Identified 2001	Lesson Learned 2001	Actions Taken under the COSOP 2002-2007	Lessons Learned and Priorities for COSOP II
<p>Weak government leadership and supervision</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ flawed planning, supervision, M&E, poor reporting. ▪ lack of clear structure and systems, weak leadership (project management and steering committees). ▪ one-way accountability, from communities to the project, not the other way around. ▪ corruption and nepotism, allowing power groups to interfere in project initiatives/priorities. 	<p>Government's leadership, commitment and capacity to implement the DFRD strategy is limited, so district development will continue to be hindered. IFAD should diversify its support for rural development with direct funding to other development partners.</p>	<p><i>Identification of community priorities has improved. Better M&E systems now in place, including annual review workshops. Better planning, implementation and supervision in the projects. Supervision structures put in place at community level, Divisions, Districts, and national (steering committee) level. More accountability introduced, and reporting to DPCC. Bottom up planning and CAPs are the basis for implementation and funds allocation. Selection of community own resource persons done openly during PRA process, thereafter routine elections.</i></p>	<p><i>When new structures are introduced midstream, the resistance to change is high. Supervision at all levels should be captured in work plans, with specific dates. There should be continuous involvement of communities, with reporting both at community and administrative levels. This reduces the chances of misdirection of recourses. More structures should be set up to guarantee continued community involvement in planning and monitoring. All implementation should be based on approved work plans and budgets. Empowerment of project committees strengthens accountability and ownership, although it is difficult to avoid influence of powerful groups and individuals.</i></p>
<p>Inconsistent IFAD follow-up and supervision</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ inadequate response by IFAD to widespread supervision concerns. ▪ reduction of supervision to once per year. 	<p>Need for significant tightening of IFAD's follow-up and supervision. Improved management tools for monitoring and supervision (log frame, reporting).</p>	<p><i>Supervision missions have remained once per year. Contact between project management and UNOPS has intensified, and action taken on mission recommendations has improved.</i></p>	<p><i>Due attention to supervision mission recommendations helps to improve project performance and this should continue.</i></p>
<p>Weak M&E</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ M&E routines range from poor to absent (CKDAP first project with logframe). ▪ M&E specifications vital but missing aspects of project designs. 	<p>Need for well integrated logframe-based M&E systems with clear roles and adequate resources. IFAD should support substantial M&E capacity-building.</p>	<p><i>All projects now have a logframe and clear M&E targets are inbuilt in the project design documents. Improved M&E systems developed with routine reports, and M&E practices and staff capacity improved with TA provided by IFAD. RIMS reports introduced.</i></p>	<p><i>Clear objectives and appropriate targets make implementation more systematic. Their refinement should continue. M&E systems based on good indicators improve project direction and performance evaluation. Devolving responsibilities is not easily accepted, and data collection and reports require constant follow-up. Cumulative data requires consistency and discipline. Need to incorporate more community-based participatory M&E.</i></p>

Issues Identified 2001	Lesson Learned 2001	Actions Taken under the COSOP 2002-2007	Lessons Learned and Priorities for COSOP II	
B. Policy and Institutional Frameworks				
DFRD strategy and integration at district level	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wrong assumption that DFRD policy and mechanisms are fully functional. ▪ lack of coordination and management capacity at district level, retention of central authority, endless resource bottlenecks. ▪ complex project designs, too many ministries being coordinated by one (technical) ministry. ▪ proliferation of districts and endless restructuring of ministries. 	District-level plans need commitment from HQ. Need for mechanisms to ensure coordination, integration and empowerment between sectors at district level. Single sector projects preferable.	<p><i>Clearer institutional structures to enable proper implementation of integrated projects.</i></p> <p><i>Decentralization of coordination and management by establishing PMUs and DPCCs. Technical officers included in the PMU, and link to ministerial desk officers. Frequent capacity-building of the district and divisional staff carried out to address the identified gaps. Need to focus implementation in specific areas, selected based mainly on poverty indicators. Multi-sectoral projects coordinated by MPND. Latest projects, including those in the pipeline, are thematic within a single sector.</i></p>	<p><i>Decentralization has improved project management. Integration has some unique challenges based on various interministerial and institutional dynamics. Coordination by a technical ministry for integrated projects introduces bias. Clear coordination structures, such as Project Steering Committee, PMU and MPND are needed. Staff are able to respond positively and learn from training, and attention to staff capacity-building should continue. Project implementation should be based on departments rather than ministries, this will improve clarity in designs. Need for performance contracts for all components</i></p>
Role of government and other operators in field activities.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ direct government implementation, while also being facilitator and supervisor, neglecting creating an enabling environment and reinforcing idea of government as provider (handouts). ▪ unclear lines of responsibility and reporting, and weak roles of communities. 	Promote alternative and complementary approaches to funding rural poverty alleviation (partners / providers).	<p><i>Alternative government initiatives to address rural poverty put in place. e.g. Constituency Development Fund, and the youth fund. Community included in DPCC and Divisional planning meeting, which improved the level of meeting communities' needs. FDACs and leaders are learning through exchange activities. Little funding channeled through other development partners.</i></p>	<p><i>There is a need to design government initiatives in a way that makes them more relevant to the overall poverty reduction policies. Community reporting ensures that implementers are checked on their implementation record. Need to further emphasize community reporting and participatory M&E. Clarification of the community's roles is important to build up their level of commitment to various project activities.</i></p>

Issues Identified 2001	Lesson Learned 2001	<i>Actions Taken under the COSOP 2002-2007</i>	<i>Lessons Learned and Priorities for COSOP II</i>	
C. Substantive and Technical Design Features				
Community mobilization and best practice in civil society development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ communities only nominally involved, weak skills and systems for genuine participation. ▪ responsibility with a separate ministry (MCSS) signals a low priority, should be integral with capacity-building among sectoral staff. ▪ focus on single sector groups with breakdown in communication/coordination between groups - need for Community Development Committees with sectoral sub-committees. ▪ monitoring/supervision needs to focus on how community development is approached and working. ▪ need for accountability to groups and advocacy for pro-poor policies. ▪ group mobilization without next steps / action: waiting for government. ▪ need for safety nets, exempting the poorest from cost sharing requirements. ▪ more attention to targeting within districts. 	Community development should be integral to sectoral interventions. Communication between single-sector groups and wider community should be improved. Community Development Committees are more effective than single-sector groups. Technical staff should be skilled in ensuring inclusion and participation. There needs to be community-wide acceptance of cost-sharing principles, fee levels, exemptions, and accountability. Careful targeting within communities is essential.	<i>More community involvement in planning / CAPs, under community development components/activities spearheaded by the MCSS. This includes pro-poor advocacy. Groups are the basis for most project support. Single sector groups continue but with increased coordination under FDACs. Targeting gives high priority to FDAs, with clearly stipulated selection criteria. Mobilization is now more based on realistic scope for project intervention. Annual review workshops function as an accountability forum. Exemption is receiving some attention regarding project demonstrations, water sources and health facility fees. Targeting is being done up to the divisional level, especially FDA selection.</i>	<i>Inclusion of systems for community participation ensures that implementers respond to local priorities, and community ownership. Linkages with single sector community groups should be further improved, through sector-based community mobilization strategies. Cohesiveness among implementing teams and the nature of activities on the ground is possible. Political interference can be reduced by clear targeting criteria in project design documents. Annual review workshops can identify causes of failure from the community and project side. Working with groups that have high expectations of handouts at times leads to neglect and lack of commitment - mobilize and build capacity of key individuals within the groups. Exemption of the poor from levies is acceptable to communities, but there is need to define and target the poor in a well stratified and acceptable manner. Involvement of grassroots level implementers in the targeting process makes the activity more acceptable.</i>
Micro-finance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ micro-finance is the one sector that should not focus on the poorest of the poor. ▪ direct grants (KWFT) can be an effective means for funding rural poverty reduction. 	Direct funding by IFAD/BSF to third parties can reduce the complexity of projects and can be an alternative for government tendering.	<i>Introduction through service providers is still a challenge, though support to KWFT is very successful. Should focus on the economically active resource poor who can be brought into economic production. Little success in organizing affordable credit for the poorest.</i>	<i>Communities tend to expect credit under these components. Need for designs to include rural credit and cooperation with micro-finance institutions, to make it more practical and acceptable. Without special terms, access of the poorest to credit is not possible.</i>

Issues Identified 2001	Lesson Learned 2001	<i>Actions Taken under the COSOP 2002-2007</i>	<i>Lessons Learned and Priorities for COSOP II</i>	
Integration of economic and social interventions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ combining social and economic interventions is a sound strategy, but they have not been well integrated. 	IFAD should continue to complement social with economic interventions, but should explore alternative mechanisms to government-managed models.	<i>Complementary social infrastructure continues under some projects, although the shift is to productive infrastructure. Integration at field level and alternative mechanisms to government-managed models have received little attention.</i>	<i>Social and economic interventions are both important, as often the factors hindering economic advancement are negative social predispositions among the communities. Continue emphasis on integration of the two, and on partnerships for social infrastructure. An operational Poverty Alleviation Initiatives fund (CKDAP) could have greatly contributed to social interventions that are currently limited.</i>
Extension and crop/livestock production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ the least successful of IFAD technical interventions (T&V failure). ▪ NEP impact evaluation: target groups, areas with growth potential, and promote collaboration between government, NGOs and private sector in extension. 	Agricultural innovations must be area-specific, responsive and relevant; pluralistic system of service providers is needed; continue to invest in alternative extension models (FFS).	<i>Attempts to align agricultural extension interventions with the latest extension policy and practices. Districts are coming up with specific innovations. Research-extension cooperation strengthened through MOUs. Promotion of stakeholders' forums. Improved uptake of technologies introduced.</i>	<i>Research extension linkages and regular strategy reviews are vital in ensuring success. Need to emphasize on use of the latest extension methodologies, some of which are area specific.</i>
HIV/AIDS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lacking in project designs, focus on prevention and treatment needs to be integrated. 		<i>Incorporated especially under health activities, though implementation arrangements are not always very clear.</i>	<i>Need to more clearly identify ways and means of integrating the issue. Unless deliberate efforts are made, including at coordination level and by allocating funds, mainstreaming HIV/AIDS remains a challenge.</i>

CPE agreement at completion point

Not Applicable – CPE has not been carried out yet on Kenya. It was postponed to 2008/09.

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

Priority Areas	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
Agricultural production and productivity	All smallholder farmers, especially poor, semi-subsistence smallholders with marketable surplus and pastoralists.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Low production capacity to meet the growing diverse needs for local and regional markets. ▪ Poor quality and high cost of seed and planting material. ▪ Poor crop husbandry and pest management practices. ▪ Lack of farmers' access to knowledge, extension and other support services. ▪ Lack of agricultural credit. ▪ Unreliable quality and high cost of fertilizer and chemical inputs. ▪ High post-harvest losses both in quality and quantity due to poor harvesting, handling, storage and transportation facilities. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improved farm-level productivity through increased usage of quality seed and planting materials as well as chemical inputs. ▪ Strengthening the provision of quality public and commercial extension services. ▪ Research and development into quality and high yielding varieties. ▪ Integrated pest management promotion. ▪ Facilitating linkages with financial institutions to assist farmers with credit for agricultural production. ▪ Research and development of technologies focused on post-harvest storage and handling.
Marketing and quality assurance of produce	Poor semi-subsistence and better off commercially oriented smallholders producing for the market mainly in MHP and ASAL areas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weak farmer organizations to bulk-buy inputs, bulk produce and undertake collective bargaining. ▪ Lack of and inaccessibility to information related to markets and their requirements. ▪ Poor rural infrastructure - access roads and market facilities. ▪ Lack of capacity and facilities for grading and quality assurance. ▪ Lack of producer capacity and organizational structures to deal with market requirements. ▪ Limited opportunities for value added production and processing. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assisting farmers to form producer organizations to produce and market their produce locally and externally. ▪ Public-private partnerships and investments to develop market infrastructure. ▪ Rural access road development. ▪ Capacity-building on grading and standardization. ▪ Strengthen farmer organizations through training and improve farmer-trader relations. ▪ Train management committees on long term planning, organizational management and governance. ▪ Training and capacity-building on storage and post-harvest processing to improve quality, minimize losses and add value.
Community Development	Entire rural population, with the poorest and socially excluded members disproportionately affected.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poor rural infrastructure. ▪ Inadequate service delivery in rural areas. ▪ Multiplicity of agencies. ▪ Inadequate attention to sustainability/ownership issues. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnership approaches and improved coordination among development partners for development of rural infrastructure and services. ▪ Promote demand driven approach to service delivery. ▪ Improved capacity, coordination and more transparent lead role given to community organisations. ▪ Clearer division of public/private sector responsibilities and management capacity-building.

Priority Areas	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
HIV/AIDS	Entire rural population, with youths particularly at risk and women being more affected than men.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HIV/AIDS transmission and development of associated complications. ▪ Inaccessibility to health facilities and ineffective STI treatment and prevention services. ▪ Reduced productivity and pressure on productive assets and savings of affected households. ▪ HIV/AIDS Orphans. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information Education and Communication aimed at HIV prevention. ▪ Increase accessibility and effectiveness of STI treatment and prevention services by improving health care provider capacity. ▪ Continuity of enterprises through hired labour and group support to resolve short-term financial needs. ▪ Ensure orphans have access to education, provide nutrition for the children at school and medical care for those with medical problems.
Gender	Women, especially female heads of households who are widowed, deserted or divorced.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limited access to natural and productive resources. ▪ Inadequate representation of women and their interests in local groups and management committees. ▪ High illiteracy rates among women related to high drop-out rates for girls from school or school inaccessibility. ▪ Limited opportunities for income generation for women. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implement gender sensitive poverty reduction initiatives. ▪ Promote women in leadership positions and representation of their interests in producer groups. ▪ Specific initiatives to enrol and keep girls in school. ▪ Assist women to gain and maintain access to productive resources.
Environmental issues and natural resource management	Entire rural population, especially the landless, near landless and poorest subsistence smallholders pastoralists.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lack of environmental awareness and poverty pushing people to engage in environmentally destructive activities. ▪ Competition between different land use purposes in rural areas. ▪ Declining soil fertility and land degradation. ▪ Increasing competition for scarce water resources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employment creation. Community involved in land use decisions and enforcement. Afforestation with emphasis on agro-forestry and fodder production. ▪ Participatory inter-disciplinary approaches to environment, water, and forestry protection. ▪ Promoting on-farm conservation and fertility-enhancing technologies (e.g. stabilization, livestock manure, composting). ▪ Improved water harvesting and conservation methods.
Technology improvement and grassroots capacity-building	The poorest, socially excluded subsistence smallholders and poor, semi-subsistence smallholders, pastoralists.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Most of the GOK budget in the agricultural sector goes to parastatals - low attention for poor smallholder development. ▪ Weak capacity of national research and development institutions to disseminate appropriate technologies and information for sustainable growth. ▪ Lack of mechanisms to support better information, knowledge integration and decision making by poor farmers. ▪ Weak involvement of local communities in the planning and implementation of projects and programmes. ▪ Absence of joint, group-based operations among smallholder farmers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultural sector reforms to facilitate the privatisation of parastatals in order to free funds for smallholder development. ▪ Promote participation by smallholders and farmer organizations in planning and review exercises; promote post-harvest focus on the research agenda. ▪ Promotion of diversity of operators to respond to knowledge needs of the poor. Better integrate actors concerned with promoting technology to farmers. ▪ Assisting farmers to form producer organizations and associations to enhance farmers' articulating their needs and priorities.

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

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Ministry of Finance (MOF)	Staffed with professionals who are conversant with donor operations, economic and financial management matters. Competent subsidiary organs that assist in the macroeconomic management of the country (e.g CBK, KRA). Able to mobilize considerable resources to finance development and recurrent expenditures. Enforcement of financial and procurement procedures has improved. New Micro-Finance Bill (2006) to promote and regulate financial services delivery.	Limited staff capacity to deal with expanded donor support to Kenya. Unable to control ministerial votes as line ministries demand autonomy, which sometimes encourages wasteful spending. Mounting debt and high recurrent costs limit the availability of funds for investment expenditures and development priorities. Effects of political manipulations, e.g. payment of bad guaranteed debts of State Corporations, allocations such as to the Constituency Development Funds, over which it has no direct control. Weak information and communication infrastructure.	Harmonize donor support under Kenya External Aid Policy. More clearly separate financial management functions (MOF) from development coordination functions (MPND). Upgrade information and communication technology to efficiently manage key expenditures and revenue parameters. Together with others such as the Public Accounts Committee and Public Investment Committee of Parliament, and the Kenya Anti-Corruption Authority, reduce misuse of public resources. Strengthen rural financial services.	Politically motivated decisions can misdirect investment resources. Proper management of public funds can be compromised if procurement, commitment and payment procedures are not adhered to.
Ministry of Planning and National Development (MPND)	Ability to coordinate multi-sectoral projects. Collects, compiles and analyzes macroeconomic and sectoral data. Has specialized planning divisions at each ministry, provincial headquarters and district. Develops strategic policy papers such as the ERS, which assist government ministries to prepare sector specific strategies. Poverty indices for all constituencies and districts. Includes the KNBS, which has the mandate to gather information from all government ministries, departments and state corporations, and produces statistical surveys, abstracts and other documents.	Weak coordination function, as line ministries see the MOF more as the national authority. The KNBS has inadequate capacity to collect data and conduct all the studies that are required. Planning divisions located in the line ministries are not institutionalized and do not function effectively as centers of planning and decision making in those ministries. District planning offices are poorly staffed, usually with only one officer, the District Development Officer. Planning and coordination at this level is therefore not effective, which makes it easier for misuse of development resources to occur.	Coordination of multi-sectoral development efforts, and assisting the treasury in appropriate budgetary resource allocation. The KNBS can carry out surveys and data analysis to monitor development progress. Bring universities on board to undertake socio-economic studies including in agriculture. Strengthen central planning units, provincial and district planning offices, to improve the planning capacity and coordinated implementation of projects and programs.	Lack of adequate resources to improve its planning capacity particularly at the periphery levels.

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Ministry of Agriculture (MOA) and parastatals (including ADC, AFC, KARI, KEPHIS, HCDA, NCPB, PCPB)	Sound strategic documents, the SRA 2004-2014, and a Strategic Plan 2006-2010, that respond to the ERS. The MOA has staff down to the lowest administrative units, but numbers and capacity are not adequate. Ongoing restructuring and rationalization. Many parastatals, including those that specialize in one agricultural commodity. Research stations in all agro-ecological zones that address specific research needs.	Low funding, considering its importance in the national economy. Poor outreach of technical advisory services on the ground. Weak extension-research linkages, failure to quickly disseminate available research findings. Lack of funds to provide credit to farmers for enterprise investment; lack of management capacity and poor farmer partnerships relations at AFC. Late payment of farmers for produce delivered (NCPB, PBK). Expropriation of ADC land for resettlement of the landless and unjustified allocations. SRA principles not yet translated into practical subsector strategies and policies (e.g. horticulture, sugar industry). Weak service delivery of regulatory bodies at field level.	Support SRA implementation. Review and update the policy framework under single umbrella legislation. Promote irrigated agriculture to reduce the impact of unreliable rainfall. Focus on commercialization. Work with the cooperative sector to find good markets for farmers produce. Encourage multiple providers especially in the private sector to deliver extension services. Development partners are still keen to fund agricultural programs to avert food shortages.	Scarce resources. Land subdivisions that render agriculture unprofitable. Low adoption rates of technology by farmers. Inefficient markets and unfavourable domestic and external prices making agricultural enterprises unprofitable. Parastatals do not deliver services commensurate with resources absorbed. Vagaries of the weather.
Ministry of Livestock and Fisheries Development (MOLFD) and parastatals (CAIS, KDB, KMC)	Well trained and experienced staff with clearly defined responsibilities in each department. Availability of basic infrastructure. Goodwill from policy makers. Linkages with local, regional and international research and development institutions. Good rapport with stakeholders.	Low staffing levels. Inadequate and obsolete technology. Weak communication network between and within technical and support service departments. Inadequate transport facilities, tools and equipment. Low staff morale arising from poor terms and conditions of service. Scattered organizational locations. Ageing technical staff and poor succession management. Inadequate capacity in project cycle management, quality assurance and emergency preparedness. Weak policy and legal framework. Inadequate management information systems.	Increase exploitation of livestock and fisheries resources. Improve access to local, regional and international markets. Availability of new bio-technologies. Use linkages with regional and international organizations in finance, trade, research and training. Existence of a strong private sector involved in processing and value addition. Improve networking with other ministries.	Low funding. Embargo on recruitment of technical staff. Insecurity in livestock producing areas. Prevalence of livestock and fish diseases, pests and predators. Land subdivision. Unfair trade practices. Environmental degradation, natural calamities and trans-boundary conflicts. HIV/AIDS. Over-exploitation of some resources.
Ministry of Cooperative Development and Marketing (MOCDM) including Cooperative College	National institutions exist in the country to support the cooperative movement. The MOCDM is prepared to reduce its grip on the cooperative movement under the new cooperative act, and allow autonomy to strong and viable societies. The MOCDM oversees the operations of financially strong Savings and Credit Societies (SACCO). The Cooperative Bank has infrastructure for channeling investment funds to farmers. The Cooperative College has a growing potential for capacity-building services.	Historical burden of interference in and disruption of the functioning of cooperatives. Poor governance record among cooperatives, lack of capacity to do proper business and lack of finances. Lack of financial discipline resulting in pleas to write off debts. Weak coordination between the production ministries (MOA, MOLFD) and the marketing ministry.	Make the cooperative movement robust and accountable through a focused strategy and plan of action. Reduce political influence within the movement. Initiate policies towards privatization. Enhance cooperation with the production sectors	Political interference in the management and operation of the societies and markets. Lack of markets for farmers' produce.

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Ministry of Environment and Natural Resources (MENR) and subsidiary institutions (NEMA, KEFRI)	An Environmental Management Coordination Act and a Forest Development Policy, geared to transforming the forestry service. Has infrastructure such as gazetted forests, plantations, tree nurseries, and understands forest ecology. Has a forestry research institution (KEFRI) and Kenya Forest Service (KFS), and support from international organizations such as ICRAF and UNEP. Many NGOs also support environmental and forestry initiatives. NEMA has the legal basis to address environmental issues such as industrial pollution, solid waste management, and natural resources conservation. NEMA has a coordination authority over agencies mandated to manage the environment.	Although there is a Forest Act 2005, the MENR operates within a weak policy and legal framework on environment and natural resources management. Forestry issues are erroneously made synonymous with environmental issues. Inadequate information, technology, capacity and resources for management of environment and natural resources. Cases of staff who illegally cash in on forest resources for personal gains. Reforms have been slow. Returns from environmental programs are usually long-term and adoption is often low. Weak prevention of felling of indigenous trees by charcoal burners and traders. NEMA has low capacity to coordinate environmental issues at the district level and enforce regulations.	Strengthen NEMA to enable it to better enforce standards and assist the operationalization of the Kenya Forest Service. Formulate an environmental policy and an action plan. Implement the Forest Act 2005 and enhance community management of forests. Prepare a strategic plan that can attract additional funds. Mainstream environmental concerns into projects and programmes.	Unchecked environmental degradation, loss of biodiversity and unsustainable exploitation of natural resources due to vested interests. Funding availability does not match the large resource requirements of environmental programs. Most environmental programs are public goods that can be difficult to justify economically.
Ministry of Water and Irrigation (MWI) and the new water institutions.	The Water Act (2002), national sector policy and Water Sector Investment Plan give direction to reform and investment in the sector. Advanced restructuring to provide services more efficiently and effectively, through Water Services Boards, Water Resources Management Authority, Water Services Regulatory Board and Water Appeal Board. These institutions are moving the sector from government domination to stakeholder management and control. They have a legal mandate to operate in their areas of jurisdiction.	Restructuring of the ministry has been slow due to lack of adequate budgetary provisions. Most of the MWI staff are yet to be absorbed by the new institutions; skeleton staff will remain at the headquarters. Hence some staff do not yet fully understand their new mandates. The Water Services Boards currently do not have the capacity to carry out their regional responsibilities and may require continued support from MWI for some time. Conflicts among the caretakers of water projects including community-managed projects. New water and sewerage companies are financially weak, have poor management capacities and their un-accounted for water is usually very high. Salaries and wages consume a large proportion of their budgets.	Work with development partners to secure resources for capital investment. Promote community management of water facilities. Seek funding in order to expand irrigation of high value crops. Make it more attractive for the private sector to invest in water projects.	Inadequate resource allocation. Political interference in access and water rights. Weak management capacities. Destruction of water catchment areas.
Ministry of Lands (MOL)	The MOL has qualified technical staff, including at district level, to plan, survey, adjudicate land and resolve disputes. A draft land policy has been prepared to improve the land management and administration system, and address issues of fragmentation, disparities in land ownership, deterioration in land quality, squatting and landlessness, disinheritance of some groups and individuals, under-utilization and abandonment of agricultural land, tenure insecurity and conflict.	Lack of an effective operational land policy until the new policy comes into effect. Continued vested interests and conflict in land issues - "land matters are sensitive." Need to transform the staff complement to become more transparent and accountable. Parallel and illegal practices including fake land sales and legal land documents.	Finalize and operationalize an effective land policy that is acceptable to all stakeholders, with particular attention to women's rights. Create strong decentralized institutions to oversee the management and utilization of land. Resolve pending cases of land issues - grabbed land. Reorient staff to work for the common good.	Political interference and ethnic conflict. Conflicts in land use practices, e.g. environmental conservation vs. forest excisions and cultivation on steep slopes; human-wildlife conflicts.

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Ministry of Gender, Sports, Culture and Social Services (MGSCSS)	MGSCSS has a draft strategic plan (2005-2010). Top management, mainly consisting of women (Assistant Minister, Permanent Secretary, Head of Planning Division and many heads of departments), is well equipped to manage gender issues and social services. Mandate for registration and capacity-building of local groups.	Staffing levels at the headquarters, provincial and district levels are low; most districts have one or two staff members with limited effectiveness. The ministry is not adequately funded possibly due to lack of a clear policy to direct its mandate and functions. Local Authorities used to provide grassroots staff in the form of Community Development Assistants. These staff have since been withdrawn due to lack of finance.	Put into action a clear strategic plan that can attract additional funds. Use the goodwill of government to implement pro-women initiatives, e.g. affirmative action, and lead in the mainstreaming of gender matters in public and private institutions. Re-employ Community Development Assistants for grassroots service delivery.	Kenya has many cultures that are diverse and difficult to manage. Lack of adequate resources to improve its capacity. Limited capacity to support groups at field level.
Farmers' Organizations (producer groups, commodity organizations, KENFAP)	Common goal to deliver services and represent farmers' interests from grassroots to national level. Ability to organize inputs distribution, sale of produce, take loans, advocate for favourable policies. Ability to provide extension services to the members. Established network structures from grassroots to national level. Willingness by leaders to offer voluntary services.	Often weak management skills and lack of strategic plans and cohesiveness. Limited personnel especially at lower levels and limited financial resources. Not always adequate farmer representation. General low level of organization at producer level.	Potential to represent farmers' interests and influence policy at national level. Vehicles for improved service delivery to farmers.	Poor management and lack of cohesion can lead to collapse of projects and facilities. Sometimes prone to political interference.
NGOs (e.g. CARE Kenya, KWFT, TechnoServe, Oxfam-Kenya, Action Aid, PRIDE)	Specific experience with poverty reduction, commercialization of smallholder agriculture. Closer to the private sector and small enterprises with potential for growth. Capacity to organize smallholders, assist with production and marketing for high value marketing chains, and link to external resources. Well placed to play advocacy role including addressing gender disparities.	Limited staff capacity. Projects are often localized mainly with demonstration purposes and limited outreach. Dependency on limited short-medium term donor funding.	Capacity to develop and disseminate appropriate technologies. Capacity to train government and other staff in specific areas of expertise, such as participatory methods and farmer organization. Potential vehicle for establishing and strengthening producer groups. Potential to introduce and test pilot activities that can be replicated under IFAD/GOK programmes.	Reliance on NGOs with limited capacity and changing focus based on donor funding and priorities may adversely affect implementation. Risk of limited local capacity-building and creating dependency on NGO services, with subsequent lack of sustainability.
Rural Financial Institutions (e.g. K-rep bank, Equity Bank, KWFT, Faulu)	Long experience with financing micro-enterprises in the country. High level of entrepreneurial staff to support operations and clients. Significant outreach, sometimes with country wide offices especially in MHP areas. Have experienced significant growth.	Have generally failed to finance agricultural production and have specialized in supporting traders. Product characteristics, such as high interest rates and strict repayment schedules, often unsuitable for agriculture. Sometimes one-sided focus on loan recovery rather than client performance. Slow processing of applications.	Could share their experience with other institutions willing to assist in savings mobilization or to finance smallholders and informal traders. Potential to finance agricultural marketing, especially produce with a short production cycle and high value. Potential to replicate successful experiences in other areas.	Increasing outreach further into rural areas means higher cost of operations. Productivity under smallholder conditions is subject to rainfall patterns, increasing risk.

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Private Sector Operators (stockists, traders, processors, manufacturers)	Extensive networks in MHP areas located close to farmers. Advice on inputs is highly regarded by smallholders. Often experienced persons with facilities instrumental in transferring produce from producers to market outlets. Good understanding of demand and supply situation.	Have limited technical knowledge and sometimes pass distorted messages to farmers. Storage and retail facilities can be of poor quality. Products and services offered are more profit-based than based on farmers' needs. Multiple levels of operators add to cost of inputs and produce. Monopolize market information and pay minimum prices to farmers. Ad hoc and unreliable trade relations dominate. Varying interest in and adherence to quality standards.	Meet high demand for quality inputs. Complement reduced government service delivery by passing technical advice and product information through the supply chains. Improve stocking and reduce cost of products in line with farmers' needs. More efficient marketing arrangements to reduce cost and improve quality. Reduce number of actors in the supply chains. Improved payments to farmers can lead to increased production.	Cases of sale of illegal or ineffective products. Business competition has the risk of introducing biased information to farmers. Resistance of cartels and dominance of short-term profit interests. Inadequate rural infrastructure limiting improved trade practices.
Industry representative bodies (e.g. AAK, FPEAK, STAK)	Representative bodies, knowledgeable regarding the concerns and priorities of their members, who play important roles in the agricultural sector. Contributing to training and public awareness campaigns. Initiatives on quality control and accreditation systems. Contributing to review of agricultural policies and legislation. Conversant with international standards.	Small outfits with limited resources and capacity, for example for training initiatives. Development issues are not the first priority of the industry, priority is (sometimes one-sided) representation of members' interests. Limited experience and involvement with smallholder producers.	Potential to make more relevant products available to smallholder producers. Support role in capacity-building and accreditation for distribution, storage, handling and use of inputs. Potential channel to, for example, disseminate study findings or draw attention to specific needs of smallholders. Capacity to give farmers a wider choice of inputs. Well organized channels for communication with substantial numbers input suppliers, processors and exporters. Members control substantial investment funds.	Possibility of domination by one or a few large members. Regulations tend to favour imports over local manufacturers, through multiple testing and registration requirements. Focus on the interests of industry, which do not always coincide with the interests of smallholder farmers. Changing laws, procedures and preferences related to export products.
Research Institutions (e.g. Tegemeo, KIPRA, Universities)	Reasonable complement of researchers and research infrastructure, with wide experience in the agricultural sector and macro/institutional issues. Institutional linkages with other universities and research institutions. Independence in analysis and presentation of critical views and advice. Priority in government policy questions (KIPRA).	Limited resources reduce the ability to carry out research and makes it funds-driven. Limited dissemination of findings and follow-up on implementation of recommendations. Limited collaboration with other institutions in the agricultural sector. KIPRA is rather closely associated with the government agenda. Research not always linked to the needs and priorities of the rural poor.	Potential for collaborative research aimed at influencing agricultural policies. Potential in contributing to implementation of the SRA. Scope for collaboration with other organizations in the private sector to improve the relevance and acceptability of policy findings.	Partial dependence on donor funding for activities - competition for resources. Risk that unpopular recommendations are not followed up, especially by government. Political interference. Competition for resources can undermine opportunities for collaboration.

Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Agency	Priority Sectors and Areas of Focus	Period of Current Country Strategy	Complementarity/Synergy Potential
African Development Bank	Agriculture: <i>ASAL-Based Livestock and Rural Livelihoods Support Project; Green Zones Development Support Project; KimiraOluoch Smallholder Irrigation Project.</i> Environment. <i>Ewaso Ng'iro North Natural Resources Conservation Project.</i> Water and Sanitation. Health.	Country Strategy Paper 2005-2007 under ADF X programme cycle. KJAS 2007-2011 partner	The second COSOP period is expected to be characterized by increasing harmonization among donors supporting the agricultural sector. The complementarity and synergy potential in the sector is high for the coming years.
Denmark (DANIDA)	Agriculture: <i>Agricultural Sector Programme Support (ASPS, ASAL areas).</i> Water and Sanitation. Private Sector Development. Health. Environment.	Danish Country Strategy for Kenya 2005-2009 KJAS 2007-2011 partner	At the strategic level, this will be achieved by using the KJAS, agreed between a majority of donors and the GOK, as a common strategy document that will provide general guidance on the development priorities to be supported. At the operational level, the SRA, its Medium-Term Plan, and the Code of Conduct for the agricultural sector will provide a practical framework for the alignment of existing and development of new donor-supported interventions. As has already been the case, the agricultural donor sector group and its dialogue with government will be the platform used by donors to share experience and harmonize activities, gradually moving towards a mix of better coordinated projects and programmes, basket funding and SWAp arrangements. More specifically, ongoing and new IFAD-supported interventions have a strong synergy potential with the following operations supported by other donors: (i) World Bank, KAPP (support to research and extension: complementarity in selected districts under all IFAD project); (ii) Sida, NALEP (national extension framework, focal
European Commission	Agriculture: <i>Pesticides Initiative Programme; Kenya Agricultural Research Programme for Arid and Semi Arid Lands; Implementation of a fisheries management plan for Lake Victoria; Strengthening Fishery Product Health Conditions in ACP/OCT countries; Rural Poverty Reduction and Local Government Support Programme.</i> Environment. <i>Community Development for Environmental Management Programme.</i> Roads and Transportation.	Country Strategy Paper and Indicative Programme 2008-2013 KJAS 2007-2011 partner	
Germany (DED, GTZ, KfW)	Agriculture: <i>Private Sector Development in Agriculture (PSDA), MHP areas.</i> Water and Sanitation: <i>Smallholder Irrigation Programme Mt. Kenya Region.</i> Health.	KJAS 2007-2011 partner	
Japan (JICA)	Agriculture: <i>Smallholder Horticulture Empowerment Project (SHEMP, 4 districts); Community Agricultural Development Project in Semi Arid Lands (CADSAL).</i> Water and Sanitation: <i>Sustainable Smallholder Irrigation Development and Management in Central and Southern Kenya (SIDEMAN).</i> Roads and Transportation. Land. Private Sector Development. Education. Health. Environment.	Annual country strategies. KJAS 2007-2011 partner	
Sweden (Sida)	Agriculture: <i>National Agriculture and Livestock Extension Programme (NALEP-II), national.</i> Water and Sanitation. Land.	KJAS 2007-2011 partner (new country strategy as Annex to KJAS)	

Agency	Priority Sectors and Areas of Focus	Period of Current Country Strategy	Complementarity/Synergy Potential
United Nations Agencies	FAO: Agriculture: <i>Farmer Field Schools, national; Kenya Special Programme for Food Security; Using FFS to Overcome Land Degradation; Enhancement of Coffee Quality; Conservation Agriculture for Sustainable Agriculture and Rural Development; FAO/Netherlands Partnership Programme (FNPP); emergency projects.</i> UNEP: Environment. UNICEF: Water and Sanitation, Education, Health. UN-Habitat: Land, Environment. UNDP: Private Sector Development, Environment. UNESCO: Education, Environment.	UNDAF 2004-2008 KJAS 2007-2011 partners	area concept, complementarity in selected districts under all IFAD project); (iii) USAID, KDDP and KHDP (private sector approach to dairy and horticultural development, complementarity in particular for SDCP and SHoMaP); (iv) JICA, SHEP (horticultural development, covering similar districts as SHoMaP); (v) GTZ, PSDA / Irrigation Programme (supporting government in developing opportunities and an enabling environment for the private sector in agriculture; and irrigation development in the MKEPP project area); (vi) FAO, FFS (approaches to capacity development of producer organizations, important to all IFAD projects). The Belgian Survival Fund (BSF) cofinances the CKDAP and the GEF cofinances the MKEPP.
United Kingdom (DFID)	Private sector: <i>Business Services Market Development Project (BSMDP, supporting agriculture).</i> Land: <i>Support to Kenya land reform process.</i> Education.	KJAS 2007-2011 partner	
United States (USAID)	Agriculture: <i>Kenya Maize Development Program; Kenya Dairy Development Program; Kenya Horticulture Development Program (selected MHP areas); North East Pastoral Development Program.</i> Water and Sanitation. Private Sector Development: <i>Kenya Business Development Services (KBDS, supporting agriculture), Microenterprise Development.</i> Education. Health. Environment.	USAID/Kenya Strategy Statement 2006-2011. KJAS 2007-2011 partner	
World Bank	Agriculture: <i>Kenya Agricultural Productivity Project (KAPP, 20 districts, eventually national); Arid Lands Resource Management Project Phase II; Lake Victoria Ecosystem Management Project (LVEMP); Agriculture Productivity and Sustainable Land Management in Kenya; Western Kenya Ecosystem Management Project; Western Kenya Community Driven Development and Flood Mitigation Project; Natural Resource Management Project.</i> Water and Sanitation. Roads and Transportation. Land. Private Sector Development. Education. Health.	Country Assistance Strategy 2004-2007 KJAS 2007-2011 partner	

Only lead donors for major rural development sectors are listed. In addition to the donors and activities mentioned in the table, there are various smaller donor-supported interventions in the agriculture and rural development sector, and many interventions in other sectors. Besides those listed in the table, other KJAS partners are the Government of Canada, the Government of Finland, the Government of France, the Government of Italy, the Government of the Netherlands, the Government of Norway and the Government of Spain.

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

Typology	Poverty Level and Causes	Coping Actions	Priority Needs	Support from Other Initiatives	COSOP Response
Poorest, subsistence smallholders and pastoralists	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lack of productive resources, including land. ▪ Illiteracy, lack of knowledge and skills which limits opportunities. ▪ Socially excluded from community-based activities. ▪ No safety net, caught up in hand-to-mouth survival. ▪ HIV/AIDS and other diseases affect those in the productive ages. ▪ Inability to afford user charges (e.g. water, health). ▪ Environmental degradation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work as casual labourers. ▪ Resort to unsustainable exploitation of natural resources. ▪ Illicit businesses (e.g. brewing, commercial sex) for survival. ▪ Asking assistance from others. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welfare projects to provide basic needs. ▪ Water projects. ▪ Productive assets. ▪ Training on agriculture and income generating projects. ▪ Better health facilities. ▪ Exemption of cost sharing and community contributions. ▪ Alternative ways to include them in development initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CBOs that focus on the poorest community members, e.g. orphans. ▪ Resettlement and land buying schemes. ▪ Efforts by NGOs and government to introduce safety nets such as cash transfers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strengthen community-based mechanisms that support the poorest, e.g. exemption schemes. ▪ Include appropriate, low-cost technology alternatives. ▪ Create opportunities for their inclusion in groups and community development initiatives.
Poor, semi-subsistence smallholders and pastoralists with marketable surplus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unreliable and expensive inputs. ▪ Dependence on rainfed agriculture with unreliable rainfall. ▪ Low productivity and poor quality of produce. ▪ Lack of alternative sources of livelihood. ▪ Pressure on land and other natural resources. ▪ Illiteracy and general lack of knowledge and skills. ▪ HIV/AIDS and other diseases. ▪ Inadequate agricultural extension services and access to credit. ▪ Low prices for produce. ▪ Lack of investment capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work as casual labourers. ▪ Sell crops prematurely. ▪ Sell off assets to meet emergencies. ▪ Resort to unsustainable exploitation of natural resources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacity-building for groups aimed at better production and marketing. ▪ Water projects. ▪ Better health facilities. ▪ Storage facilities and processing equipment. ▪ Market access and better producer prices. ▪ Loan facilities. ▪ Infrastructure improvement to ease transport problems. ▪ Training on income generating projects. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ This category of poor but capable people is the target group of most economic and social rural development initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Core target group for improved incomes through group capacity-building and enhanced productivity. ▪ Improve financial returns from smallholder production and pastoralism through more efficient markets.

Typology	Poverty Level and Causes	Coping Actions	Priority Needs	Support from Other Initiatives	COSOP Response
Better off, commercially oriented smallholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natural calamities. ▪ Lack of technical support for more advanced farming systems. ▪ Inefficient and unpredictable markets offering low returns. ▪ Inadequate rural financial services for agriculture. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invest in irrigation. ▪ Develop long term links with selected traders. ▪ Diversify resource and income base. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Advanced technical advisory services. ▪ Improved market information and access. ▪ Improved rural infrastructure (roads). ▪ Investment capital. ▪ Value adding technology. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Private sector operators (traders, processors, supermarkets) seek reliable suppliers. ▪ Financial service providers are beginning to improve access to services for capable producers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Not a priority target group; but to be included in certain interventions because of their initiative, experience, and local leadership roles.
Female headed households	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Female headed households are a mixed group. Single women with land and other assets are usually more empowered than their married counterparts. ▪ Greatly economically and socially disadvantaged by the loss of the main bread winner. ▪ Widows and abandoned women and their dependants are often exposed to claims on assets by relatives, turning them destitute. ▪ General labour constraints. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sell off remaining assets to meet household expenses. ▪ Resort to petty trade, subsistence farming, and illicit businesses (e.g. brewing, charcoal burning, commercial sex) for survival. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Increase the social safety net, improve opportunities to deal with short-term financial crises and retain productive assets and activities. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes addressing specific women's issues (e.g. girls' education, FGM, domestic violence) especially by NGOs. ▪ Mutual support through women's groups, including merry-go-round savings schemes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promote support by farmers' organizations for female headed households in resolving short-term crises. ▪ Increase employment opportunities in the commercial smallholder subsector.
Landless and near landless rural households	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lack of most fundamental productive asset, a viable landholding. ▪ Large families with unreliable income, and lack of access to basic services. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiring their labour to those with land. ▪ Engage in petty trade and illicit businesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Access to productive land. ▪ Improved employment opportunities. ▪ Increase the social safety net and reduce the number of households that fall into this state. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ More conducive land policy being finalized. ▪ Limited support to land buying schemes, resettlement and land redistribution. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Increase employment opportunities in the commercial smallholder subsector.

