

Document: EB 2007/91/R.14  
Agenda: 8(b)(iii)  
Date: 21 August 2007  
Distribution: Public  
Original: English

**A**



**جمهورية تنزانيا المتحدة**

**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:

**Samuel Eremie**

مدير البرنامج القطري

رقم الهاتف: +39 06 5459 2079

البريد الإلكتروني: [s.eremie@ifad.org](mailto:s.eremie@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## المحتويات

iii	خريطة عمليات الصندوق في البلد
iii	موجز الاستراتيجية القطرية
iv	موجز الاستراتيجية القطرية
1	أولا - المقدمة
2	ثانياً - السياق القطري
2	ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسيق الفقر الريفي
4	باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي
6	ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد
6	ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء
7	باء - الدروس المستفادة
8	رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق
8	ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري
8	باء - الأهداف الاستراتيجية
11	جيم - فرص الابتكار
11	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
6	الذيول الثاني - الخلفية الاقتصادية القطرية
7	الذيول الثالث - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
8	الذيول الرابع - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق
10	الذيول الخامس - الاتفاق المتعلق بتقييم البرنامج القطري عند نقطة الإنجاز

## الملفات الرئيسية

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

## خريطة عمليات الصندوق في البلد

جمهورية تنزانيا المتحدة

خريطة عمليات الصندوق في البلد



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

الخريطة من رسم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية



## موجز الاستراتيجية القطرية

- 1- هدف البرنامج الثالث للفرص الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة، الذي يغطي الفترة 2007-2013، هو إدماج جميع المشروعات التي يشارك الصندوق في تمويلها بالمنظومات الوطنية. فالدورة الأولى، 2007-2010، متطابقة مع فترة الاستراتيجية الوطنية للنمو والحد من الفقر (التي تعرف بلغة العامة بكلمة مكوكوتا، وهي مختصر باللغة السواحيلية معناه استراتيجية البر الرئيسي، وكلمة مكوزا، وهي مختصر باللغة السواحيلية معناه استراتيجية زنجبار)، ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وستأتي الدورة الثانية بعد تقييم للدورة الأولى. يشكّل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجزء الرابع من استراتيجية المساعدة المشتركة لتنزانيا، وهي إطار متوسط الأجل لإدارة التعاون الإنمائي بين جمهورية تنزانيا المتحدة ومجموعة الشركاء الإنمائيين.
  - 2- يبلغ متوسط الدخل القومي الإجمالي للفرد في تنزانيا 340 دولاراً أمريكياً، وهذا يجعلها واحدة من أفقر البلدان في العالم. وللفقير ميل ريفي متميز أيضاً: لأن 90 في المائة من الفقراء يعيشون في مناطق ريفية. ولتخفيض نسبة فقراء الريف من 39 إلى 24 في المائة بحلول عام 2010 تقدم مكوكوتا نمواً زراعياً بنسبة تتراوح بين 5 و10 في المائة في السنة. وتدور التحديات الرئيسية لتحسين النمو، التي تم تعيينها في الاستعراض القطاعي لعام 2006، حول ما يلي: (i) مصادر جديدة للنمو؛ (ii) إنتاجية المزارع؛ (iii) التجارة الزراعية؛ (iv) حوافز المنتجين؛ (v) مشاركة الفقراء في عمليات التنمية؛ (vi) المناخ الاستثماري للقطاع؛ (vii) النفقات العامة على القطاع.
  - 3- تشكل أربعة أهداف استراتيجية استجابة الصندوق لأهداف مكوكوتا ومكوزا وتحديات القطاع الزراعي.
- **الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين إمكانيات الحصول على التكنولوجيات والخدمات المعززة للإنتاجية.** سيزيد الصندوق مساهمته في الصندوق المشترك للتبرعات لبرنامج تنمية القطاع الزراعي الذي يشمل القطاع بأكمله، لكي يضمن أن يساعد البرنامج المذكور مساعداً فعالة في تحقيق أهداف مكوكوتا للقطاع. ومن مجموع تكلفة المرحلة الأولى من برنامج تنمية القطاع الزراعي، المقدرة بمبلغ 316 مليون دولار أمريكي، يبلغ مجموع الالتزام حتى الآن 139 مليون دولار أمريكي. التزم الصندوق بمبلغ 40 مليون دولار أمريكي، والتزمت المؤسسة الدولية للتنمية بمبلغ 90 مليون دولار أمريكي. والجهات المساهمة الأخرى هي الاتحاد الأوروبي، ومؤسسة المعونة الأيرلندية، والوكالة اليابانية للتعاون الدولي. وسوف تعزز مساهمة الصندوق المقترحة قدرة برنامج تنمية القطاع الزراعي على زيادة الإنتاجية، بطرق منها زيادة مكنة عمليات المزارع.
  - **الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز مشاركة منظمات المزارعين في تخطيط برنامج تنمية القطاع الزراعي.** سيزيد هذا الهدف قدرة منظمات صغار المزارعين وأصحاب المواشي على المشاركة بفعالية أكثر في عمليات تخطيط المقاطعات لبرنامج تنمية القطاع الزراعي، لأن خطط المقاطعات تشكل أدوات الاستثمار الرئيسية في برنامج تنمية القطاع الزراعي. وسيدعم الصندوق بمساعدة يقدمها كمنحة، زيادة قدرة منظمات صغار المزارعين على الدعوة والتخطيط والتفاوض.
  - **الهدف الاستراتيجي الثالث: زيادة إمكانيات الحصول على الخدمات المالية الريفية المستدامة.** سيبني الصندوق، ابتداءً من عام 2010، على دروس برنامج الخدمات المالية الريفية الجاري بواسطة (i) دعم تشكيل منظمات رئيسية بين المؤسسات المالية الصغيرة لزيادة قدرة هذه المؤسسات على



- المساومة؛ (ii) العمل على توسيع نطاق الخبرات الناجحة، التي ولدها برنامج الخدمات المالية الريفية، على نطاق البلد بأسره؛ (iii) استطلاع مصادر أخرى لتمويل الأصول الثابتة في الأجل المتوسط.
- **الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة إمكانيات الوصول إلى الأسواق وفرص إقامة مشروعات ريفية.**
- سي دعم الصندوق، بدءاً من عام 2010، تكرار العناصر الناجحة في برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي في أقاليم أخرى، ويُيسرُ تطوير أسواق مدخلات ومخرجات زراعية مستدامة. وسوف يصل الصندوق أنشطة برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي بالأنشطة التي أُقرَّت مؤخراً لبرنامج دعم المشروعات الريفية الصغرى والصغيرة والمتوسطة، الذي يعتمد على نهج سلاسل القيمة.
- 4- نظراً إلى مهمة الصندوق وموارده المحدودة، ستكون إقامة الشراكات استراتيجية رئيسية لعمل الصندوق في جمهورية تنزانيا المتحدة أثناء فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.



## جمهورية تنزانيا المتحدة

### برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

#### أولا - المقدمة

1- يُهيئُ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا إطار الشراكة بين الصندوق وجمهورية تنزانيا المتحدة على مدى فترة السنوات الست 2007-2013. وهو يأتي بعد انتهاء وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الأخيرة في ديسمبر/كانون الأول 2006. قام بوضع هذا البرنامج فريق البرنامج القطري،<sup>1</sup> بالتعاون مع الحكومة، ومجموعة الشركاء الإنمائيين، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني. عقب الحوار الأولي مع الحكومة، ومجموعة الشركاء الإنمائيين، وموظفي المشروع في الصندوق، في شهري أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني 2006، ودراسة تحضيرية لتحليل الدروس المستفادة من تدخلات الصندوق في تنزانيا، عُقدت حلقة عمل لأصحاب المصالح لتصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في دار السلام في شهر مارس/آذار 2007. وقُدِّمت حلقة العمل، التي افتتحها وزير المالية، وحضرها مساعد رئيس الصندوق، دائرة الشؤون الخارجية (الصندوق)، إرشاداً بشأن الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وقامت بعثة بزيارة تنزانيا في شهر يونيو/حزيران 2007 لإجراء مشاورات مع منظمات المزارعين، وتصديق أصحاب المصالح على مسودة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويضم الذيل الأول الاستنتاجات التي توصلت إليها عملية التشاور.

2- يشكل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجزء الرابع من استراتيجية المساعدة المشتركة لتنزانيا، التي هي إطار العمل لإدارة التعاون الإنمائي بين جمهورية تنزانيا المتحدة ومجموعة الشركاء الإنمائيين. الجزء الأول من استراتيجية المساعدة المشتركة هو وثيقة إطار العمل الحكومي. ويشكل الجزءان الثاني والثالث وثيقة البرنامج المشترك التي وضعتها مجموعة الشركاء الإنمائيين استجابة للاستراتيجية الوطنية للنمو والحد من الفقر المستندة إلى النتائج (التي تعرف لدى العامة بكلمة مكوكوتا، وهي اسم مختصر باللغة السواحيلية لاستراتيجية البر الرئيسي لتنزانيا، وكلمة مكوزا، وهي اسم مختصر باللغة السواحيلية لاستراتيجية زنجبار). تعيّن الدورة الأولى لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مساهمة الصندوق في مكوكوتا ومكوزا خلال الفترة 2007-2010، تمثيلاً مع إطار النفقات الحكومية في الأجل المتوسط. وسيجرى استعراض للدورة الأولى قبل تأكيد التزام الصندوق للدورة الثانية، 2010-2013. ويتواءم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضاً مع الإطار الاستراتيجي للصندوق وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية دعماً لبرنامج الأمم المتحدة لتوحيد العمل. تغطي فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية دورتين من دورات التمويل بموجب نظام التخصيص على أساس الأداء على مدى الفترة 2007-2012.

<sup>1</sup> يتألف فريق البرنامج القطري من مدير البرنامج القطري، ومساعد البرنامج، والمستشار القانوني، ومسؤول القروض، وأخصائي الاتصالات الموجودين في روما، والمسؤول القطري للصندوق، ومدير الحافظة المنتدب من المؤسسة المتعاونة (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع)، ومنسقي المشاريع التي يساعدها الصندوق، وممثلي وزارة المالية، ومكتب رئيس الوزراء، وأمانة برنامج تنمية القطاع الزراعي، ومنظمتين اثنتين من منظمات القطاع الخاص.

## ثانياً - السياق القطري

### ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسياق الفقر الريفي

#### الخلفية الاقتصادية للبلد

3- النمو الاقتصادي المطرد والاستقرار السياسي. إن جمهورية تنزانيا المتحدة، التي بلغ عدد سكانها 38.3 مليون نسمة في عام 2005، وتبلغ مساحتها 945 100 كيلومتر مربع، أكبر بلد في شرق أفريقيا، الذي يشمل كينيا وأوغندا أيضاً. مناخها مداري ومناظرها الطبيعية متنوعة، مما يستميل السياح إليها. تبلغ نسبة النمو السكاني 1.7 في المائة سنوياً، وبذلك يتوقع أن يرتفع عدد سكانها إلى 49.3 مليون نسمة في عام 2020. تمتعت تنزانيا باستقرار سياسي نسبي منذ الاستقلال، والرئيس جاكيا كيكويتي، الذي انتُخب في أواخر عام 2005، ملتزم بمواصلة الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت في العقد الماضي. وقد ارتفع الدخل المحلي الإجمالي من 4 في المائة في سني التسعينات من القرن الماضي إلى 6.8 في المائة في عام 2005. نسبة التضخم المالي منخفضة (4.3 في المائة)، بينما كانت النسبة الحقيقية لسعر الفائدة 9.5 في المائة في عام 2004. غير أن الاقتصاد عرضة للاعتماد على المعونة؛ فقد ارتفع معدل المعونات من 29 دولاراً أمريكياً للفرد في عام 1999 إلى 46 دولاراً أمريكياً في عام 2004. وبلغ مجموع الدين الخارجي 7.9 مليارات دولار أمريكي في عام 2005، أي ما يعادل 65 في المائة من مجموع الناتج المحلي الإجمالي. وبموجب المبادرة المتعددة الأطراف لتخفيف عبء الدين، سيُلغى مبلغ 3.8 مليارات دولار أمريكي من ديونها خلال الفترة 2004-2006. واستنتج تحليل استدامة الدين لعام 2006، الذي أجراه موظفو صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، أن البلد يستطيع تحمل هذا الدين بقدر ضئيل من الخطورة، شريطة أن يستمر النمو الاقتصادي ويستمر الأداء الجيد لصادرات البلد.

4- بلد فقير لكن إمكانياته جيدة. إن جمهورية تنزانيا المتحدة، التي بلغ دخلها القومي الإجمالي 340 دولاراً أمريكياً للفرد في عام 2005، بلد من أفقر البلدان في العالم. وكان 58 في المائة من السكان في عام 2000 يعيشون دون مستوى خط الفقر، الذي كان يعادل أقل من دولار واحد في اليوم. وفي عام 2006، كان 38 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة يعانون سوء تغذية، وكان رقم البلد 162 على قائمة تضم 177 بلداً تمثل الرقم القياسي للتنمية البشرية. هناك ثلاثة تطورات وقعت مؤخراً يرجح أن تؤثر في هيكل الاقتصاد وأدائه أثناء فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. أولاً، أن السياحة، التي نمت بمعدل 6.7 في المائة خلال السنوات الأربع الماضية، تشكل تحدياً: كيف يمكن زيادة حصول المجتمعات الريفية على الفوائد المرتبطة بالسياحة؟ ثانياً، بدأت أنشطة مكثفة لاستكشاف النفط في وادي الغور ومواقع قريبة من الساحل. وفي مؤتمر أفريقيا الشرقية للبترول، الذي انعقد في شهر مارس/آذار 2007، نصح الرئيس كيكويتي - وهو مُحقٌّ في ذلك - بوضع ترتيبات مؤسسية لضمان عدم إصابة جمهورية تنزانيا المتحدة بـ "لعنة الموارد"، التي أصابت معظم البلدان المنتجة للنفط في أفريقيا على شكل اضطرابات اجتماعية وفقر لدى المجتمعات المنتجة للنفط. ثالثاً، إن اتفاقيات الشراكة الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي ومجموعة دول أفريقيا والكاريبي والمحيط الهادي التي تدخل حيز النفاذ في شهر يناير/كانون الثاني 2008، وعضوية جمهورية تنزانيا المتحدة في مجموعتين إقليميتين هما جماعة شرق أفريقيا، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، ستفتح السوق التنزانية للاتحاد الأوروبي ولمنافسة قوية من كينيا وجنوب أفريقيا.

## الزراعة والفقر الريفي

5- الزراعة آخذة في التوسع، لكن ثمة خطورة من فقدان الأمن الغذائي. جمهورية تنزانيا المتحدة بلد ذو اقتصاد زراعي بالدرجة الأولى. فالزراعة تشغل 80 في المائة من القوى العاملة وأنتجت 45.6 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2005، مقارنة بـ 27 في المائة للتجارة والخدمات المالية و12.5 للصناعة. المحاصيل النقدية الرئيسية هي البن، والبلاذر، والقطن، والسكر، والتبغ، والشاي، والسيغال، وكذلك البهارات التي تنتجها زنجبار. وقد انخفضت حصة هذا القطاع من العملات الأجنبية (من 43 في المائة في عام 2000 إلى 23 في المائة في عام 2005) بسبب ركود الصادرات التقليدية بالنسبة إلى توسع صادرات أخرى، كالذهب. غير أن محاصيل تصديرية أخرى قد أخذت في الظهور. فقد اتسعت صادرات البستنة والزهور من 9 ملايين دولار أمريكي في عام 1999 إلى 14 مليون دولار أمريكي في عام 2004. وفي عام 2005 كان نصيب قطاع المحاصيل الفرعي من الناتج المحلي الزراعي الإجمالي 79 في المائة؛ وحصة الثروة الحيوانية 8.7 في المائة؛ والغابات والصيد 6.7 في المائة؛ والأسماك 5.4 في المائة. وبوجه عام، واكب نمو القطاع الزراعي نمو السكان، من 3.2 في المائة في الفترة 1990-2000 إلى 4.9 في المائة في الفترة 2000-2004، و 5.2 في المائة في عام 2005. غير أن معدل النمو هذا يقصر عن المعدل اللازم لتحقيق انخفاض كبير في الفقر الريفي. ومع أن جمهورية تنزانيا المتحدة لا تعتبر بلداً فيه نقص غذائي، وهي تنتج في العادة 90 في المائة من الأغذية التي يحتاج إليها سكانها، فإن اعتماد القطاع الزراعي على الأمطار يعني أن الحصول على الأغذية من دواعي القلق الرئيسية لدى كثير من الأسر في المناطق شبه القاحلة الواقعة في وسط البلاد وشمالها. وإن ما يفقد من المحاصيل بعد الحصاد (40 في المائة للمنتجات القابلة للتلف، و20 في المائة للحبوب)، وعدم كفاية شبكات التوزيع، وانخفاض الدخل تساهم هي أيضاً في الشعور بفقدان الأمن الغذائي.

6- **الفقر له وجه ريفي.** يعيش نحو 90 في المائة من الفقراء في المناطق الريفية ويعتمدون على بيع المنتجات الزراعية للحصول على 75 في المائة من دخلهم النقدي. وفي عام 2000 كان 39 في المائة من سكان الريف يعيشون دون مستوى خط الفقر القومي، مقارنة بـ 30 في المائة من سكان المناطق الحضرية و 36 في المائة من مجموع السكان. ويتبين الفرق بين سكان الريف وسكان الحضر بمؤشرات أخرى من مؤشرات التنمية البشرية. فإن 53 في المائة فقط من سكان الريف، مثلاً، كانوا يحصلون على موارد مائية مأمونة في منازلهم في عام 2003، مقارنة بـ 73 في المائة من سكان المناطق الحضرية. وينبغي تحقيق معدل نمو حقيقي للدخل السنوي للفرد يتراوح بين 2 و 3 في المائة لتخفيض نسبة تفشي الفقر إلى النصف في عام 2010. ويمكن للزراعة أن تساهم مساهمة كبيرة في الحد من الفقر بناءً على ثلاثة عوامل، هي: (أ) القطاع أكبر مشغّل لليد العاملة؛ (ب) يعمل 80 في المائة من الفقراء في الأنشطة الزراعية؛ (ج) بينت الدراسات أنه بسبب القيمة المضافة وأثر المضاعف الاستهلاكي، يشكل النمو الزراعي فعلاً 60 في المائة من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي البالغ 5 في المائة، وهذا يشكل ضعف الأثر الأولي لنمو القطاع.

7- **التحديات الرئيسية لتحسين النمو الزراعي،** التي عينتها وزارة الزراعة والأمن الغذائي والتعاونيات في استعراض عام 2006 للقطاع الزراعي، هي التي استُرشِدَ بها في تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتشمل هذه التحديات (i) تطوير مصادر جديدة للنمو استجابة للأسواق، (ii) زيادة إنتاجية المزارع؛ (iii) تحسين التجارة الزراعية وتحضير المنتجات لزيادة العمالة الريفية، (iv) توفير حوافز للمنتجين للمحاصيل التصديرية والغذائية، (v) تشجيع فقراء الريف على المشاركة في النمو الزراعي

والتنمية الزراعية، (vi) تحسين مناخ الاستثمار في القطاع، (vii) زيادة النفقات العامة من 3.7 في المائة من الميزانية في 2006/2005 لتحقيق الهدف الذي وضعته المشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا ومقداره 10 في المائة بحلول عام 2015.

## باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي

### السياق المؤسسي الوطني

8- يبرز الملف الرئيسي 2 جوانب القوة والضعف في المؤسسات والفرص والمخاطر التي تواجهها في تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

9- يقوم مكتب رئيس الوزراء ووزارة الإدارة الإقليمية والحكم المحلي والدوائر الخاصة في زنجبار بتنسيق الأعمال الحكومية وتنفيذ البرامج الإقليمية وبرامج المقاطعات. وإن وزارة الزراعة والأمن الغذائي والتعاونيات، ووزارة تنمية الثروة الحيوانية، ووزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبيئة في زنجبار هي الوزارات الفنية الرئيسية المسؤولة عن التنمية الزراعية. وإن وزارة الصناعة والتجارة والتسويق مسؤولة عن تنمية الأسواق الزراعية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يوجد في تنزانيا 21 إقليمًا إداريًا وفي زنجبار 5 أقاليم إدارية؛ وهذه الأقاليم مقسمة إلى مقاطعات. وبموجب سياسة اللامركزية التي اعتمدها الحكومة تتلقى المقاطعات مخصصات الموارد مباشرة من الخزانة الوطنية للإدارة المحلية ومشاريع التنمية. وتعاني معظم هذه المؤسسات العامة من عدم كفاية القدرات التقنية، وستحتاج إلى دعم لبناء قدراتها بواسطة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

10- توجد لدى غرفة التجارة والصناعة والزراعة التنزانية، التي تمثل القطاع الخاص، شبكة ريفية واسعة ولها نفوذ على الميزانية العامة. وقد برز المجلس الزراعي لتنزانيا والشبكة الوطنية لمجموعات المزارعين في تنزانيا كجمعتين وطنيتين لمجموعات المنتجين ذوي الحجم الكبير والحجم الصغير، على التوالي. غير أن هاتين الهيئتين ستحتاجان إلى دعم لبناء قدرتهما، لكي تلبي حاجة أعضائهما وتقوما بالدعوة والحوار السياساتي. وقد أخذت خدمات جديدة بالظهور بواسطة جمعيات المزارعين والمنظمات المهنية، والقطاع الخاص، ومؤسسات التمويل الصغري الصغير الريفية. وسوف تحتاج هذه المؤسسات أيضاً إلى دعم في إقامة الشبكات على مستوى المقاطعات وعلى المستوى الوطني لتحسين قدرتها على المساومة مع أصحاب المصالح الآخرين.

### الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

11- عُنِيَتْ ثلاث مجموعات نتائج في مكوكتا (2005) ومكوزا (2006)، وهي: (أ) النمو الاقتصادي والحد من فقر الدخل، (ب) تحسين نوعية الحياة والصالح الاجتماعي، (ج) التسيير والمساءلة. تعترف الاستراتيجيات بالفقر الكبير في الفقر بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية. ففي وثيقة البرنامج المشترك، وُضِع الصندوق في المجموعة الأولى، التي تتواءم أيضاً مع أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق. والهدف الرئيسي لهذه المجموعة هو نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تتراوح من 6 إلى 8 في المائة على مدى العقد القادم. وتشمل أهداف مكوكتا للقطاع الزراعي (i) زيادة في النمو الزراعي من 5 إلى 10 في المائة، (ii) زيادة في نمو القطاع الفرعي للثروة الحيوانية من 2.7 إلى 9 في المائة، (iii) زيادة في إنتاج الأغذية من 9 ملايين طن إلى 12 مليون طن، (iv) تخفيض في عدد سكان الريف الذين يعيشون دون مستوى خط

الفقر في الحاجات الأساسية من 39 إلى 24 في المائة، (v) تخفيض في نسبة فقراء الغذاء الريفيين من 27 إلى 14 في المائة، (vi) زيادة في الأنشطة المدرة للدخل خارج المزرعة.

12- استفادت مكوكتا كثيراً من استراتيجيات التنمية الريفية واستراتيجية تنمية القطاع الزراعي لعام 2001. وبينما تقدم استراتيجيات التنمية الريفية إطار عمل للتنمية الريفية المتناسقة، تنطوي استراتيجيات تنمية القطاع الزراعي على إيجاد بيئة تمكينية لإنتاجية زراعية محسنة. ومع أن الاستراتيجيتين متوافقتان، فهما تعتمدان على أطر مؤسسية منفصلة للتنفيذ. ومن بين السياسات الوطنية الأخرى المتصلة بالحد من الفقر السياسات المتعلقة بالأرض، والتمويل الصغرى، والتجارة، والتمايز بين الجنسين، وفيرس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والمياه، وكذلك قانون التنمية التعاونية. كانت الخطة الاستراتيجية لتنمية الزراعة (2005-2010) مدخلاً رئيسياً في مكوكتا في زنجبار. وهي تعالج مسائل حساسة، كإيجاد المناخ الملائم لأنشطة القطاع الخاص، وإيضاح دور كل من القطاع العام والقطاع الخاص في تقديم الخدمات وتعزيز الإطار المؤسسي لإدارة التنمية الزراعية.

13- استنتج تقييم وثيقة البرنامج المشترك أنه يمكن، بواسطة زيادة النمو الريفي، وتنفيذ سياسات أكثر ملاءمة ومؤسسات معززة وتمويل، تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، المتمثلة في القضاء على الفقر المدقع والجوع. ويوحى تقرير حالة عن السنة الأولى من سنوات تنفيذ مكوكتا أن معدل النمو الزراعي في عام 2006 كان منخفضاً، يعادل 3.8 في المائة، وأن نمو الناتج المحلي الإجمالي بوجه عام كان 5.9 في المائة نتيجة لأحوال الطقس السيئة، التي أثرت في الإنتاج الزراعي وتوفير الطاقة الكهربائية. ومن المتوقع أن يتراوح نمو الناتج المحلي الإجمالي من 7.3 في المائة إلى 7.7 في المائة أثناء الفترة 2007-2009. وسوف تقيس الدراسة الاستقصائية لميزانيات الأسر، التي سيجري في عام 2007، الأداء الفعلي للقطاع الزراعي.

### التنسيق والمواءمة

14- أنشأت جمهورية تنزانيا المتحدة ترتيبات قوية لتنسيق ومواءمة المعونة في البر الرئيسي، وتعمل الآن على وضع ترتيبات مماثلة في زنجبار. وقد أعدت مكوكتا ومكوكتا على أساس المبادئ التالية: (أ) الملكية الوطنية لعملية التنمية، (ب) مواءمة الميزانية الوطنية مع استراتيجيات الحد من الفقر، (ج) تنسيق المعونة بواسطة استراتيجيات المساعدة المشتركة. الصندوق عضو في مجموعة الشركاء الإنمائيين، وكذلك في أفرقة العمل ذات الصلة المعنية بتنمية الزراعة والقطاع الخاص. وجمهورية تنزانيا المتحدة أيضاً بلد تجريبي لبرنامج الأمم المتحدة لتوحيد العمل، الذي يهدف إلى جعل وكالات الأمم المتحدة تضم صفوفها بعضها إلى بعض لتحقيق الأهداف الوطنية للحد من الفقر. وقد ساهم الصندوق، بوصفه عضواً في فريق الأمم المتحدة القطري، في إعداد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك لتوليد الثروة والتمكين الاقتصادي. ويساهم الصندوق في الصندوق المشترك للتبرعات للنهج القطاعي الشامل في برنامج تنمية القطاع الزراعي، بواسطة برنامجي قروض اثنين، هما برنامج دعم الخدمات الزراعية وبرنامج تنمية القطاع الزراعي - الثروة الحيوانية. وهناك مشروعان جاريان يساعدهما الصندوق، يتمعان بتمويل مشترك من مصرف التنمية الأفريقي وحكومتَي أيرلندا وسويسرا. وتوزع أموال الصندوق من القروض والمنح بواسطة الخزنة الوطنية وتعمل وحدات تنسيق المشاريع في صميم وكالة التنفيذ الرائدة التابعة للحكومة.

## ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد

### ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء

15- دعم الصندوق، منذ عام 1978، 13 مشروعاً إنمائياً في جمهورية تنزانيا المتحدة بواسطة مساهمة يبلغ مجموعها 213 مليون دولار أمريكي. وركزت المجموعة الأولى من المشروعات على تحسين أحوال المعيشة وتخفيف حدة ضعف الفقراء، لا سيما في المناطق المهمشة. وقد هدفت التدخلات إلى تحسين نظام البحث-الإرشاد، وتوريد المياه، والصحة، والتعليم الابتدائي، وحفظ البيئة، والمؤسسات المالية الريفية العاملة مع القاعدة الشعبية. وعقب استعراض الحافظة القطرية في عام 1997، واستراتيجية الصندوق لعام 1998، ووثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 1998، واستجابة لسياسة الحكومة المتغيرة، أصبح دعم الصندوق لجمهورية تنزانيا المتحدة موجَّهاً نحو النمو. وكانت الخدمات المالية الريفية، والري، والتسويق، والزراعة المختلطة في زنجبار هي المجالات الرئيسية للتدخل. واستمر هذا التوجُّه طيلة فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأخير، الذي استُمدَّ من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002-2006 والاستراتيجية الإقليمية لعام 2002 لأفريقيا الشرقية والجنوبية.

16- صنفت الدراسة التحضيرية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، في تناولها الدروس المستفادة من خبرات الصندوق، المشروعات التي يساعدها الصندوق بأنها ذات صلة قوية من حيث توافق أهدافها مع أهداف واستراتيجيات التنمية الوطنية. وقد تناولت المجموعة الأولى من المشروعات القضايا الإنمائية بعد الاستقلال، مثل الفقر، والمرض، ونقص التعليم والمعلومات. وعملت المشروعات اللاحقة على إدخال تحسينات على الإنتاجية، والأمن الغذائي، ووصول الفقراء إلى الموارد الاقتصادية والأسواق. ووجد تقييم البرنامج القطري لعام 2003 أن أداء المشروعات كان أفضل من المتوسط الإقليمي ومتوسط مشروعات الصندوق بأكمله. وأوصى التقييم بالآلا يفطر الصندوق في نشر مشروعاته من حيث عدد المواضيع التي يغطيها وتغطية تدخلاته الجغرافية. وتدل عمليات تقييم المشروعات الفردية على أن حصول المستفيدين على الأصول الإنتاجية يساعد على زيادة الإنتاجية وفرص العمل. وتمتع المزارعون المشاركون في البرنامج التشاركي لتنمية الري، مثلاً، بزيادات في إنتاجية أحواض الأرز من 0.5 طن إلى 4.0 أطنان لكل هكتار. وإن مجموعات الإدارة المتكاملة للآفات، البالغ عددها 200 مجموعة، التي شكَّلت بموجب مشروع كاجيرا للزراعة وإدارة البيئة، الذي أُغلق في عام 2004، ما زالت نشطة في إنتاج البذور بمشاركة المجتمع المحلي، مع 5 000 مزارع تدربوا في مدارس المزارعين الميدانية، وكان 30 في المائة منهم نساءً. وازدادت إمكانيات الحصول على الخدمات المالية زيادة كبيرة بواسطة تشجيع المؤسسات المالية الريفية المتعددة الأطراف. وبموجب مشروع الإرشاد والخدمات المالية الريفية في المرتفعات الجنوبية، حققت 3 000 مجموعة تضامن يُفترض أنها فقيرة جداً و 190 مجموعة ادَّخار وانتِمان مَدَّخرات يبلغ مقدارها 600 000 دولار أمريكي، ومستوى تسديد قروض بنسبة 83 في المائة. وبيَّن مشروع الميل الأول، الذي تدعمه منحة من حكومة سويسرا بموجب برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي، أنه يمكن للمزارعين أن يزيدوا دخلهم زيادة كبيرة بواسطة الحصول على معلومات عن الأسواق باستخدام تكنولوجيا منخفضة الكلفة. وأظهرت مشروعات الصندوق نتائج إيجابية في إدارة الموارد البيئية، وتعميم أنشطة التمايز بين الجنسين والتوعية بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وأعطى تقييم الصندوق لأداء القطاع الزراعي في عام 2006 المشروعات درجة مرتفعة لتعزيزها قدرة فقراء الريف ومنظماتهم، وتمثيل الجنسين، والوصول إلى الأصول الإنتاجية، والموارد المالية والأسواق. وقدمت مخصصات



بموجب نظام التخصيص على أساس الأداء مقدارها 49.2 مليون دولار أمريكي إلى جمهورية تنزانيا المتحدة للفترة 2007-2009، اعترافاً بهذا الأداء الجيد.

## باء - الدروس المستفادة

17- الدروس الرئيسية المستفادة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية السابقة، الموجزة هنا، مستمدة إلى حد كبير من الدراسة التحضيرية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، واتفاق نهاية تقييم البرنامج التشاركي لتنمية الري، وتقييم البرنامج القطري.

18- **الاستهداف يمكن أن يكون تحدياً.** إن بعض البرامج، التي صُممت قبل وضع سياسة الصندوق المتعلقة بالاستهداف، تواجه خطورة ذهاب فوائد البرنامج إلى مستفيدين غير مقصودين به. ويمكن أن تتفاقم هذه الخطورة بموجب برنامج تنمية القطاع الزراعي لأن المقاطعات يمكن أن تصمم خطأً للمقاطعة دون مشاركة المجموعة التي يستهدفها الصندوق. وتوجد أيضاً خطورة من عدم تطبيق نظام الصندوق لإدارة النتائج والأثر، الذي كان أداة مفيدة لتقديم تقارير إلى المجلس التنفيذي عن نتائج تدخلات الصندوق فيما يتعلق بالمجموعات المستهدفة، تطبيقاً فعالاً في إطار نظام الرصد الوطني الراهن لمكوكوتا ومكوزا وبرنامج تنمية القطاع الزراعي. والتحدي الذي يواجهه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا هو تصميم استراتيجيات للوصول إلى المجموعة التي يستهدفها الصندوق في بيئة نهج قطاعي شامل.

19- **الحاجة إلى تصميم مشروع محسن.** أدت التأخرات في البدء الفعلي للمشروعات الناتجة عن مشاكل في تعيين الموظفين، وإعداد الكتب الدليلية للتنفيذ، وتحسيس أصحاب المصالح، إلى التهاؤت على تعيين سنة مرحلة صفرية في تصميم المشروع، للتمكن من القيام بأنشطة تعبئة أولية. وكانت استجابة الصندوق تصميم مشروعات أسهل مع تقليل شروط بدء النفاذ، واستثمار بعض موارد الصياغة لتسهيل انطلاقة المشروع. غير أنه يوجد في سياق برنامج تنمية القطاع الزراعي تحدٍ إضافي يتمثل في تنسيق الأعمال التي يقوم بها شركاء آخرون لضمان بدء تنفيذ البرنامج في موعد مبكر.

20- **مشاركة المستفيدين وتعميم الإدارة أمران أساسيان للاستدامة.** إن المشروعات التي أشركت المستفيدين في التخطيط والتنفيذ ولدت شعوراً أقوى بالملكية وعادت بنتائج أكثر استدامة. ففي بيئة النهج القطاعي الشامل، سيشجع الصندوق استخدام تقنيات المشاركة ومشاركة القطاع الخاص. ومع أنه يمكن تحقيق نتائج سريعة بواسطة وحدات مستقلة لإدارة المشاريع، تزداد إمكانيات الاستدامة عندما تكون الإدارة متوائمة مع هياكل الحكومة ومنظوراتها. وإن نظام إيصالات المستودع، الذي وُضع بواسطة برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي، مثال لهذا النظام. فقد تعلم كبار المسؤولين الحكوميين بالفعل الدروس ذات الصلة المستفادة من توسيع نطاق هذا النهج ليشمل البلد بأسره.

21- **الوصول إلى الخدمات المالية مفتاح لتحقيق التنمية الريفية.** كانت نتائج دعم الصندوق لبناء القدرات، وتطوير التكنولوجيا، وتنمية المؤسسات، والصلات بالأسواق، وحفظ الموارد الطبيعية محدودة بسبب ضعف إمكانيات حصول فقراء الريف على الخدمات المالية المستدامة. وأدى هذا النقص أيضاً إلى إفشال الإصلاحات السياسية الهادفة إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص، ووضعت ضغطاً على الحكومة لتقديم مشروعات خدمات مالية مخصصة. وربما لا يمكن لتدخلات الصندوق في جمهورية تنزانيا المتحدة أن يكون لها أثر كبير في الفقر الريفي ما لم يُعالج التحدي، المتمثل بقلّة إمكانيات الوصول إلى الخدمات المالية، معالجة قوية.

## رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق

### ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري

22- تقع ميزة الصندوق النسبية في الحد من الفقر في تركيز الصندوق على المناطق الريفية التي يقطن فيها معظم الفقراء رجالاً ونساءً. وتقدر الحكومة الدعم المتسق من الصندوق للحد من الفقر الريفي، وهذا هدف بارز بين أهداف مكوكوتا ومكوزا. ويعترف شركاء إنمائيون آخرون أيضاً بخبرة الصندوق الغنية في مشاريع الري الصغيرة، والمؤسسات المالية متعددة الأطراف، ومنظمات المزارعين في المناطق الريفية الأشد فقراً. غير أن تحقيق التدخلات التجريبية وتوليد الابتكارات في بيئة نهج قطاعي شامل، لا يستطيع فيها الصندوق أن يتعامل مع المجموعة المستهدفة يظل تحدياً للصندوق. ويقترح برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا تعزيز مشاركة منظمات المزارعين الصغيرة ومنظمات المجتمع المدني في عملية التخطيط بموجب النهج القطاعي الشامل. ترى أسرة الأمم المتحدة في صرف قروض الصندوق ومنحه بواسطة نظام الخزنة الوطنية بياناً لامنتال أسرة الأمم المتحدة الكبير لمتطلبات الإصلاح المتمثلة في زيادة استخدام النظم الوطنية. ومع أن جمهورية تنزانيا المتحدة معتمدة اعتماداً كبيراً على المعونة، وأن النماذج الإنمائية السابقة لم تحقق النتائج المرجوة، وكان مردُّ ذلك في معظمه إلى ضعف المؤسسات، يظل الصندوق مقتنعاً بالتزام الإدارات الحكومية الحديثة بالإصلاح الاقتصادي وبناء القدرات. ويهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى دمج الدعم الإنمائي الذي يقدمه الصندوق بالنظم الوطنية كطريقة لتعزيز هذه النظم. وسوف يتبع الصندوق تدابير تكميلية مع شركاء إنمائيين آخرين، للتأثير في نهج الاستهداف بموجب النهج القطاعي الشامل.

### باء - الأهداف الاستراتيجية

23- يهدف الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010 إلى ضمان اكتساب فقراء الريف، رجالاً ونساءً، ما يحتاجون إليه من مهارات وتنظيم للوصول إلى ما يلي والاستفادة منه: (أ) الموارد الطبيعية، لا سيما الأرض والمياه؛ (ب) التكنولوجيات الزراعية المحسنة وخدمات الإنتاج؛ (ج) سلسلة عريضة من الخدمات المالية؛ (د) أسواق قادرة على المنافسة للمدخلات والمنتجات الزراعية؛ (هـ) وظائف خارج المزرعة وتطوير المشروعات؛ (و) عمليات سياسة وبرمجة محلية ووطنية. دعماً للأهداف الوطنية للحد من الفقر، سوف يسعى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى تعزيز زيادة الإنتاجية الريفية، ومشاركة فقراء الريف في عمليات التنمية، وإمكانيات وصول الفقراء إلى الخدمات المالية المستدامة والأسواق، وتطوير المشروعات الريفية الصغيرة بواسطة أربعة أهداف استراتيجية ترد بها قائمة أدناه:

#### الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين إمكانيات الوصول إلى تكنولوجيات وخدمات تحسين الإنتاجية

24- سيزيد الصندوق مساهمته في برنامج تنمية القطاع الزراعي الشامل للقطاع بأسره، والذي بدأ في شهر يونيو/حزيران 2006، لضمان مساهمته مساهمة فعالة في أهداف مكوكوتا للقطاع الزراعي. ويهدف برنامج تنمية القطاع الزراعي إلى زيادة إنتاجية المزارع والدخل العائد من المزارع بواسطة حصول المزارعين على تكنولوجيا أفضل وخدمات زراعية. وعلى صعيد المقاطعة والقرية يمول برنامج تنمية القطاع الزراعي استثمارات في المزارع (بما في ذلك الري)، والخدمات الاستشارية، وبناء القدرات. وقد التزم الصندوق بما مجموعه 40 مليون دولار أمريكي للصندوق المشترك للتبرعات لبرنامج تنمية القطاع الزراعي، بواسطة برنامج دعم الخدمات الزراعية وبرنامج تنمية القطاع الزراعي- الثروة الحيوانية، بينما

التزمت المؤسسة الدولية للتنمية بمبلغ 90 مليون دولار أمريكي. ومن بين المشاركين الآخرين من أعضاء مجموعة الشركاء الإنمائيين الاتحاد الأوروبي، ومنظمة المعونة الأيرلندية، والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، بينما يتوقع أن يساهم مصرف التنمية الأفريقي قريباً بمبلغ 60 مليون دولار أمريكي. ويواجه برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي فجوة تمويلية خطيرة. فمن تكلفة المرحلة الأولى المقدرة بمبلغ 316 مليون دولار أمريكي بلغ مجموع الالتزامات الراهنة 139 مليون دولار أمريكي، وربما لن يكفي هذا المبلغ لدعم أنشطة البرنامج حتى يونيو/حزيران عام 2009. لتضييق الفجوة التمويلية سيُطور الصندوق مشروعاً يقوّي الإنتاجية الزراعية، ويكون ذلك جزئياً بواسطة دعم زيادة مكنة عمليات المزارع استجابة لطلب من الحكومة. وتساهم الخبرة الناشئة من المشروع المقترح أيضاً في قاعدة إدارة المعرفة في الصندوق ككل لتنفيذ البرامج الممولة تمويلًا مشتركاً.

25- وإذ يعي الصندوق كون جمهورية تنزانيا المتحدة عرضة لتغير المناخ، وبوجه خاص الآثار الضارة لتغير المناخ على الأمن الغذائي والوصول إلى المياه وخدمات النظام الإيكولوجي، سيتخذ الصندوق التدابير التكيفية والتخفيفية التالية أثناء فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية: (i) رصد تنفيذ الأهداف الاستراتيجية عن كثب لضمان مواصلتها تعزيز متانة فقراء الريف في وجه تغير المناخ. وسوف تدعم الأهداف الاستراتيجية البحوث التكيفية لزيادة الإنتاجية وتنويع المشروعات بتوعية المنتجين الريفيين بالعلاقة بين الإنتاج والتكنولوجيا والبيئة، وتنمية المؤسسات الصغيرة الريفية، وتعزيز إمكانيات الوصول إلى الخدمات المالية والأسواق، وبناء قدرات المزارعين على اختيار خيارات معقولة استجابة لتغير المناخ؛ (ii) تمكين المشروعات الجديدة من مقاومة تغيرات المناخ لتعزيز القدرات المحلية على التنبؤ بالآثار الضارة لتغيرات المناخ والوقاية منها؛ (iii) دعم الجهود المشتركة للتنبؤ بآثار تغيرات المناخ على الخيارات الإنمائية (مثل تغيير مساحات واسعة من الأرض إلى إنتاج وقود حيوي) واستخدام هذا الدليل للدخول في حوار مع الحكومة وأصحاب المصالح الآخرين. وستكون برامج العمل الوطنية للتكيف، التي تضع الحكومة اللمسات الأخيرة عليها الآن، نقطة بداية الحوار بشأن تغير المناخ.

26- **الهدف الاستراتيجي الثاني: زيادة مشاركة منظمات المزارعين في تخطيط برنامج تنمية القطاع الزراعي**  
سيبنى هذا الهدف قدرة منظمات المزارعين (بما في ذلك منظمات أصحاب المواشي ومنظمات المنتجين الآخرين) على المشاركة مشاركة أكثر فعالية في عملية تخطيط برنامج تنمية القطاع الزراعي في المقاطعات، لأن برنامج التنمية الزراعية في المقاطعة هو الأداة الرئيسية للاستثمارات في برنامج تنمية القطاع الزراعي. ويتفق هذا الهدف مع الهدف الاستراتيجي للصندوق، المتمثل في زيادة مهارات فقراء الريف وتنظيمهم للاستفادة من عمليات السياسة والبرمجة المحلية والوطنية. وسوف يحسّن هذا الهدف، بواسطة المساعدة المقدمة على شكل منح، قدرة منظمات المزارعين والمجموعات النسائية على الدعوة والتخطيط، وسيتم دعمها لكي تتمكن من صياغة دواعي قلقها وأولوياتها المحددة مع ميسري برنامج تنمية القطاع الزراعي في المقاطعات، وطلب خدمات ملائمة من المؤسسات الداعمة، وإقامة شبكات على مستوى الحي والمقاطعة والمستوى الوطني وإدارة هذه الشبكات لزيادة قدراتها هي على الدعوة والمساومة، وللاتصال بالبرامج الجارية التي يساعدها الصندوق، بغية الحصول على خدمات مالية وسوقية.

### الهدف الاستراتيجي الثالث: زيادة إمكانيات الوصول إلى الخدمات المالية الريفية المستدامة

27- صُمم برنامج الخدمات المالية الريفية، الذي سينتهي في عام 2010، لزيادة قدرة فقراء الريف على تعبئة مدّخراتهم والاستثمار في أنشطة مدرّة للدخل، بواسطة تنمية نُظم مالية ريفية حيوية. في الأقاليم السبعة والمقاطعات الـ 22 التي يغطيها البرنامج، تمت في شهر ديسمبر/كانون الأول 2006 تعبئة 230 مؤسسة تمويل صغري يبلغ مجموع أعضائها 54 867 عضواً، وتبلغ مدخراتها 3.6 ملايين دولار أمريكي، ويبلغ مجموع القروض المقدمة لأعضائها 9.9 ملايين دولار أمريكي. وساعد البرنامج في تطوير لوائح حكومية لتشغيل جمعيات تعاونية للأدّخار والائتمان. وسيقوم الصندوق، ابتداءً من عام 2010 بما يلي: (أ) دعم تشكيل منظمات رئيسية لمؤسسات التمويل الصغري لتشجيع زيادة قدرة مؤسسات التمويل الصغري على المساومة مع البنوك التجارية وتبدير الموارد، والتعلّم والدعوة لإقامة صناعة مؤسسات تمويل صغري مستدامة؛ (ب) تشجيع توسيع نطاق العناصر الناجحة من برنامج الخدمات المالية الريفية لتشمل البلد بأسره؛ (ج) استطلاع خدمات مالية أخرى، كسلاسل القيمة، والتأمين، والتأجير لتلبية الحاجة إلى تمويل الأصول الثابتة في الأجل المتوسط، لتحديث الإنتاج الزراعي. ويبحث الصندوق بالفعل فرص إقامة شراكة مع البنك الدولي، ومشاريع الجهات المانحة النشطة في القطاع المالي، ورابوبانك هولندا، ومؤسسة الفرص الدولية.

### الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة إمكانيات الوصول إلى الأسواق وفرص المشاريع الريفية

28- يهدف برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي، الذي سينتهي في عام 2009، إلى المساعدة على تحويل زيادة الإنتاجية الريفية إلى دخول بواسطة الصلات مع الأسواق. وفي شهر ديسمبر/كانون الأول 2006، كان برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي يعمل في ثمانية أقاليم و 21 مقاطعة. وتمت صياغة سياسة تسويق زراعي وهي الآن تنتظر موافقة مجلس الوزراء عليها. وقد ساعدت التقارير المستمدة من دراسات الضرائب التي أجريت بموجب برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي بعض المقاطعات على صياغة لوائح لتحسين بيئة الضرائب للمنتجات الزراعية. وساعد مشروع الميل الأول المزارعين على رفع مستوى دخولهم بواسطة الحصول على معلومات عن الأسواق باستخدام هواتف خلوية. وتمت تعبئة أكثر من 500 مجموعة، 52 في المائة منها مجموعات منتجين، وتدريبها لإجراء بحوث سوقية، وتطوير خطط تسويق، وتشغيل نُظم إيصالات مستودعات لتحسين إمكانيات الحصول على الائتمان. والعمل جارٍ أيضاً على تطوير شركات خدمات ريفية لتقديم خدمات معلومات تسويقية على أساس تجاري. وتسعى الحكومة، إعجاباً منها بنتائج نُظم إيصالات المستودعات، إلى توسيع المشروع ليشمل البلد بأسره، متجاوزاً بذلك مهمة برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وقدرته. وسيدعم الصندوق، ابتداءً من عام 2010، توطيد العناصر الناجحة من برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي، وتكييفها وتكرارها في أقاليم أخرى. وسوف ييسّر الصندوق أيضاً تنمية أسواق مستدامة للمدخلات الزراعية، بالتعاون مع الشراكة التنزانية لإنتاج الأسمدة، وأصحاب مصلحة آخرين. وستقام صلات بين أنشطة برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وبرنامج دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، الذي يستخدم نهج سلاسل القيمة لزيادة الدخل والعمالة الريفية.

## جيم - فرص الابتكار

- 29- سيختبر الصندوق الأفكار الناجحة التي وُلدت في أماكن أخرى، ويدعم الابتكار في المجالات المذكورة أدناه، بغية مواجهة تحديات التنمية الريفية في جمهورية تنزانيا المتحدة.
- 30- **التكنولوجيا والخدمات.** سينصبُّ التركيز على الابتكار لتهديب تطوير التكنولوجيا وترتيبات تسليم الخدمات لجعلها أكثر خضوعاً للطلب وأكثر استدامة، وتوسيع قائمة الخدمات الاستشارية بما يتجاوز إنتاج المحاصيل وتطوير صلات بين العناصر الرئيسية لبرنامج تنمية القطاع الزراعي، وتنمية القطاع الفرعي للثروة الحيوانية. وفي برنامج تنمية الزراعة في المقاطعات ما زال يوجد شذُّ قويٌّ نحو تسليم الخدمات العامة، بدلاً من تشجيع التنافس بين مقدّمي الخدمات. وكذلك، نظراً إلى أن برنامج تنمية القطاع الزراعي ينطوي على كثير من الابتكارات المتصلة بالمشراكة، وتعبئة الموارد، وتسليم الخدمات، سوف يستطلع الصندوق طرقاً لتحليل النتائج الناشئة وإيصالها، لما فيه فائدة البرنامج القطري وكذلك الصندوق بأسره.
- 31- **مشاركة فقراء الريف.** تستخدم المقاطعات مواردَ برنامج تنمية القطاع الزراعي لبناء القدرات مباشرة، لكن هذه الموارد غير كافية لتلبية احتياجات بناء قدرات منظمات المزارعين. وباستخدام أموال المنح، سيعمل الابتكار على إقامة شراكات مع منظمات المجتمع المدني لدعم أعضاء المجموعة التي يستهدفها الصندوق، لكي يصبح أعضاؤها شركاء مقبولين في تخطيط وتنفيذ برنامج تنمية القطاع الزراعي. وسيضمن مشروع المنح استخدام موارد الصندوق استخداماً أكثر فعالية، لما فيه مصلحة المجموعة المستهدفة.
- 32- **الخدمات المالية.** الابتكار في الخدمات المالية هو تجربة وتطوير منتجات مالية وآليات تسليمها. وقد تشمل المنتجات مصارف مجتمعية وريفية، والتأجير والتأمين (صناديق تدفع فوائد في حالات الطوارئ أو عند الوفاة)، وكذلك صلات بين المنتجين وصغار المقاولين لتقديم خدمات مالية، وصلات مع جهات فاعلة أخرى في سلاسل القيمة أو مصارف تجارية. وإنَّ خدمات التأجير التي تتصل اتصالاً قوياً بمؤسسات رئيسية في التمويل الريفي وبالمصارف التجارية، يمكن أن تساعد على سد الفجوة التي أوجدها تردُّد المصارف التجارية في تقديم قروض متوسطة الأجل لتمويل أصول الإنتاج. وستُختبَرُ نهجٌ أخرى لزيادة الاتصال بصغار المنتجين والمجموعات المحرومة، بينما يتم تحدي الجمعيات التعاونية للدَّخار والائتمان لتنويع منتجاتها لكي تلبي الطلب بصورة أوثق. وسيتم استطلاع طرق استراتيجية للتأثير في سياسات الخدمات المالية الريفية، بالتعاون مع جهات فاعلة أخرى في القطاع المالي.
- 33- **الوصول إلى الأسواق وتنمية المشروعات.** سيتم تهديب نظام إيصالات المستودعات لمعالجة قضايا مثل ارتفاع تكاليف البناء، والملكية مقابل الإدارة، وصيانة المستودعات وتشغيلها، وطلب بعض المصارف التجارية المشاركة ضمانات لقروضها. وسوف يسهِّل نهجٌ سلاسل القيمة الاتصال بين الجهات الفاعلة في السلسلة، والاستفادة من الخبرة الناشئة في مبادرة الخط السريع للسماح؛ واستطلاع حيوية مدخلات الإنتاج الهامة الأخرى كالبنور، والكيماويات، والمصادر صغيرة الحجم للطاقة الكهربائية للمزارع؛ وتطوير آليات مستدامة لتسليم خدمات تنمية الأعمال التجارية، وخدمات السمسة، وخدمات معلومات الأسواق.

## دال - استراتيجية الاستهداف

- 34- حدّدت سياسة الاستهداف في الصندوق المجموعة المستهدفة بأنها فقراء الريف والذين يفتقرون إلى الأمن الغذائي، الذين توجد لديهم إمكانية للوصول إلى فرص وأصول للإنتاج الزراعي وأنشطة ريفية مدرة

للدخل. وإن لدى مكوكتا ومكوزا نظرةً إلى النمو المواتي للفقراء، تشمل المسائل المتعلقة بالتمييز بين الجنسين؛ والشباب، والمعوقين، والأشخاص الذين يعيشون مع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز أو المتأثرين به؛ والمناطق الريفية؛ والقطاع الزراعي. توصي الاستراتيجيات ذات الصلة بزيادة الاستثمار في البنى الأساسية الريفية والقدرة البشرية، وتقديم إعانات لمحاصيل مختارة، ووصول النساء والشباب إلى خدمات التمويل الصغرى. غير أنه لا يوجد إطار مفصل لتعيين المجموعة المستهدفة والوصول إليها. وينص الأسلوب المفضل لتقديم المعونة، الذي يسمى بالدعم العام للميزانية، على تقديم دعم غير مشروط للميزانية، حيث تقرر الحكومة كيف تستخدم الأموال لتحقيق الأهداف الوطنية في سياق استراتيجية المساعدة المشتركة. وفي 2006/2005 صُرفَ مبلغ 616 مليون دولار أمريكي بواسطة الدعم العام للميزانية، وهذا يمثل 20 في المائة من مجموع نفقات الحكومة. ويوجد أيضاً تفضيل واضح للبرامج القطاعية الشاملة على المشروعات التي تغطي منطقة معينة. تعتبر الحكومة الترتيبات الحالية للصندوق المشترك للتبرعات لبرنامج تنمية القطاع الزراعي مرحلة انتقالية تؤدي إلى الدعم العام للميزانية، الذي لا يستطيع الصندوق تنفيذه وفقاً لسياسة الصندوق الخاصة بالنهج القطاعية الشاملة في الزراعة والتنمية الريفية (EB2005/84/R.5/Rev.1). ويبني إطار الاستهداف في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا على تحليل الفقر، الذي أجري أثناء إعداد مكوكتا ومكوزا، والتحديات التي عينتها الدراسة القطاعية في عام 2006، وإطار تنسيق المعونة الذي اعتمدته الحكومة، وتغطية البرامج الجارية. وهو يعكس الخصائص الإقليمية وخصائص المقاطعات والأولويات التي حُدِّت بواسطة نظام المنح للتنمية الرأس مالية للحكم المحلي. وقد وُضعت استراتيجية الاستهداف بحيث تدور حول الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

35- **التكنولوجيا والخدمات ودعم منظمات المزارعين.** ستكون استراتيجية الاستهداف لتسليم التكنولوجيا والخدمات الزراعية بموجب برنامج تنمية القطاع الزراعي ذات شقين: (i) رفع مستوى الوعي لدى مجموعة أصحاب المصالح المرتبطة بالصندوق المشترك للتبرعات، لمعالجة قضايا فقراء الريف أثناء استعراضات التنفيذ؛ (ii) دعم مشاركة ممثلي منظمات المزارعين في الاستعراضات ليتمكنوا من التأثير في القرارات السياسية. وسيقدم الصندوق دعماً لمنظمات المزارعين في صياغة مصالح المجموعة المستهدفة.

36- **الخدمات المالية الريفية.** سوف يستهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجمعيات التعاونية للدخار والائتمان التي أنشئت بموجب برنامج الخدمات المالية الريفية، لتوطيد وإنشاء منظمات رئيسية. في المقاطعات الجديدة سوف يُستخدم استهداف اجتماعي أو قائم على المجتمع المحلي لتعيين المجموعة ومراقبة الأداء. وسيقدم الدعم لتنمية منتجات مالية يمكن لأفقر الناس أن يصلوا إليها. ولاختبار ابتكارات مثل المصارف المجتمعية، والتأجير، والتأمين، ينبغي اختيار المقاطعات التي سيشملها البرنامج بالاشتراك مع الحكومة على أساس الخبرة السابقة وإمكانية اعتماد الفقراء لها بنجاح. ففي حالة منتجات التأجير، مثلاً، ربما تعطى الأفضلية لمجموعات الإنتاج والتحصير والجمعيات التعاونية للدخار والائتمان، التي أبدت طلباً قوياً للائتمان المتوسط الأجل بإنشاء نُظُم إدارة خاصة بها أو وقَّعت عقود توريد مربحة.

37- **الأسواق.** سيواصل برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وبرنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة نهج الاستهداف الجغرافي الذي يأخذان به. وفي الدورة الثانية من برنامج الفرص الاستراتيجية، سُنختر أقاليم ومقاطعات إضافية بالاشتراك مع الحكومة، بناء على معايير تأهيل متفق

عليها. ولما كان التسويق في أساسه نشاطاً تجارياً، يمكن استخدام مستوى الأعمال التجارية والصلات بسلاسل قيمة محددة معايير لضمان مشاركة المجموعة المستهدفة.

38- **الاستهداف بناءً على التمايز بين الجنسين.** سيستمر هذا الاستهداف كما اقترح في برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وبرنامج الخدمات المالية الريفية وبرنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وسيُرصَدُ أثناء بعثات الإشراف والاستعراضات الدورية. وفي برنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مثلاً، يكون نوع الجنس واحداً من العوامل التي تُختار على أساسها سلاسل القيمة. واستُهدفت كذلك القطاعات الأشد فقراً من سكان المجتمعات المحلية الريفية باستخدام الراديو، الذي هو في متناول أيدي أكثرية الناس، وتشكيل مجموعات مستمعين إلى الراديو لنشر معلومات عن المحال التجارية ومعلومات ذات صلة بالأسواق.

## هاء - الصلات السياسية

39- توجد آليات فعالة لإجراء حوار سياساتي قطاعي مع مجموعة الشركاء الإنمائيين. وإن محور تركيز الحوار على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية سينصبُّ على العنصرين الفرعيين لتقييم أداء القطاع الريفي في عام 2006، اللذين حصلا على درجات تقييم مرضية إلى حدٍّ معتدل.

40- **منظمات المزارعين.** تضاعل تأثير منظمات المزارعين عقب تحوُّل جمهورية تنزانيا المتحدة من العقيدة الاشتراكية، وتوجد بضع جمعيات شاملة تضم مؤسسات مزارعين ذات شأن. وقد برز الآن المجلس الزراعي لتنزانيا والشبكة الوطنية لمجموعات المزارعين في تنزانيا، باعتبارهما منظمين رئيسيين تجمعان منظمات المزارعين الكبيرة والصغيرة، على التوالي. وسوف يدعم الصندوق منظمات المزارعين، مستخدماً موارد منحة، لكي يتسنى لها المشاركة في رسم السياسة والتخطيط على مستوى المقاطعات والمستوى الوطني. وسوف يساعد برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وبرنامج الخدمات المالية الريفية على تطوير شبكات مقاطعات للمنظمات الزراعية التي يدعمها. وسوف يستخدم الصندوق الأدلة الواردة من هذه التدخلات لدعم الحكومة في وضع سياسات وتشريعات لتحسين فعالية منظمات المزارعين.

41- **الوصول بإنصاف إلى أسواق الأراضي.** اشتمل مشروع تنمية صغار الملاك في المناطق الهامشية، الذي يساعده الصندوق، ومتابعة برنامج تنمية الري التشاركي على أنشطة تتعلق بإجراء عمليات مسح للأراضي وتسجيل الأراضي. ولم يحدث إجراء أي تقييم لأثر الأنشطة، لا سيما عقب صدور قانون الأراضي في عام 1998. وكان أمن حيازة الأراضي والوصول إلى الماء وحق المرور لأصحاب المواشي مسائل عُنيت لمعالجتها في برنامج تنمية القطاع الزراعي – الثروة الحيوانية، وخصَّصَ مبلغ 4.5 ملايين دولار أمريكي لدعم إدارات المقاطعات والقرى للتخطيط التشاركي في إدارة الأراضي والموارد الطبيعية وتسجيل أراضي القرى. وسيشجع الصندوق، أثناء استعراضات التنفيذ المشتركة لبرنامج تنمية القطاع الزراعي، إجراء حوار على مستوى المجتمعات المحلية والمقاطعات، ومع أصحاب المصالح في الصندوق المشترك للتبرعات بشأن تنفيذ أنشطة حيازة الأرض. وسوف تُستخدم الخبرة المكتسبة من هذه التفاعلات لتيسير صياغة سياسة الأراضي وتنفيذها.

## خامساً - إدارة البرنامج

### ألف - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

42- رصد وتقييم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. لضمان تماسك البرنامج وقياس الأداء، سيُتخذ ما يلي بشأن نظام رصد وتقييم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية: (i) سيُدمج النظام في نظام رصد مكوكوتا ومكوزا؛ (ii) سيستند النظام إلى إطار نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ (iii) سيجري تيسير النظام بواسطة استراتيجية اتصالات لتبادل المعلومات؛ (iv) فيما يتعلق بالبرامج الجارية، سيُحافظ على متطلبات تقديم التقارير بموجب نظام الصندوق لإدارة النتائج والأثر. وسيُقدّم دعم تقني لكي تقوم أفرقة المشروعات بتنسيق هُجتها في الرصد والتقييم وربطها بنظام رصد وتقييم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. سيكون الاستعراض السنوي لمكوكوتا ومكوزا وتقرير السنتين عن الفقر والتنمية البشرية، الذي تُعده الحكومة، المصادر الرئيسية لمعلومات الرصد. وستقوم حلقات العمل السنوية، المعنية بتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، التي سَتُعقد محلياً ويشارك فيها موظفو المشروع والشركاء الآخرون، باستعراض التقرير السنوي عن التقدم المحرز في التنفيذ، الذي يُعده مدير البرنامج القطري. وسيُجرى تقييم للدورة الأولى لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في شهر ديسمبر/كانون الأول 2009، لتأييد طلب يقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته التي سَتُعقد في شهر أبريل/نيسان 2010، لتقديم التزام للدورة الثانية للبرنامج. ومن المخطط إجراء تقييم مستقل لدى إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في شهر ديسمبر/كانون الأول 2013.

### باء - إدارة البرنامج القطري

43- سيتولى فريق البرنامج القطري إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ولهذا الغرض عقدت في البلد حلقة عمل لبناء فريق في شهر مارس/آذار 2007. وأنشئ كذلك فريق لتطوير البرنامج يضم في عضويته ممثلين عن شُعَبٍ أخرى من شُعَب الصندوق وأخصائيين خارجيين. وسوف يُستَرضد في الإشراف على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بنهج إدارة البرنامج القطري، والحاجة إلى زيادة الإشراف المباشر من قبل الصندوق، وترتيبات تنسيق المعونة في جمهورية تنزانيا المتحدة. ومما يُذكر أن الصندوق يتولى الإشراف المباشر على برنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والبرامجيين الفرعيين في زنجبار - برنامج دعم الخدمات الزراعية وبرنامج تنمية القطاع الزراعي - الثروة الحيوانية، بينما يشترك في الإشراف على برنامج تنمية القطاع الزراعي في البر الرئيسي الصندوق وجهات مانحة أخرى والحكومة. وسوف يشرف فريق البرنامج القطري على جميع المشروعات التي يساعدها الصندوق بمنح في البلد. وستشرف المؤسسة المتعاونة (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) على برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي وبرنامج الخدمات المالية الريفية حتى شهر ديسمبر/كانون الأول 2008، لكن ذلك سيكون بمشاركة أقوى من الصندوق في البعثات. ولا يُتوقع إدخال تعديلات تحديثية واسعة النطاق على المشروعات الجارية لأن أهداف هذه المشروعات تتفق جيداً مع الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وستشكّل مخرجات المشروعات الجارية أساس القياس الكمي لمؤشرات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أثناء الدورة الأولى.

44- سيُنقل مقر مدير البرنامج القطري إلى تنزانيا في عام 2007 لتحسين إدارة البرنامج. وقد يَسرّ الموظف القطري الذي عُيّن في عام 2004 العلاقات مع الحكومة، وتطوير مجموعة الشركاء، وأعطى صورة



أوضح لحضور الصندوق. وثمة ابتكار كبير في إدارة البرنامج، وهو مشاركة منسقي المشاريع في الإشراف على مشاريع أخرى لتيسير التعلم واستعراضات الأقران. وسيدفع جزء من تكاليف إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بمنحة تُقدّم بموجب مبادرة تعميم الابتكار في الاختبارات التجريبية للإشراف، في سياق نهج البرنامج القطري. وسوف تُمكن هذه المنحة فريق البرنامج القطري من توليد خبرة من شأنها أن تساعد على تهذيب المبادئ التوجيهية لإشراف الصندوق.

45- لا توجد في جمهورية تنزانيا المتحدة مشروعات معرضة للخطورة؛ وكان أداء المشروعات المشمولة بالحفاظ مرضياً في السنوات الأخيرة. وشهد برنامج دعم الخدمات الزراعية تأخراً في بدء نفاذه استمر سنتين بسبب مشاكل في إجراء تقييم لبرنامج تنمية القطاع الزراعي، والحاجة إلى مراجعة النظم الداخلية للصندوق لمعالجة آثار برنامج قطاعي شامل. واقترح، في مجهود لتقليل هذه التأخرات في المستقبل، أن يحتوي تصميم المشروع على شروط أقلّ لبدء نفاذه، وأن تتم معالجة معظم متطلبات بدء نفاذ المشروع في مرحلة مبكرة. وقد طبق هذا الإجراء في برنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، الذي أُعلن بدء نفاذه في غضون ستة أشهر من توقيع اتفاقية القرض.

### جيم - الشراكات

46- سيواصل الصندوق تنمية شراكات مع الوكالات الحكومية؛ ومجموعة الشركاء الإنمائيين، بما في ذلك أسرة الأمم المتحدة؛ ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، بواسطة تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية وتقييمه، بالاعتماد على اجتماعات أصحاب المصالح، والمشاورات الثنائية والمبادرات الأخرى. ويلخص الملف الرئيسي 3 الشراكات المتوخاة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

47- سوف تستهدف الشراكات للهدف الاستراتيجي الأول (التكنولوجيا والخدمات) الوزارات الفنية المعنية بالقطاع الزراعي وأمانة برنامج تنمية القطاع الزراعي، بغية الإشراف على برنامج تنمية القطاع الزراعي في مجالات السياسة واللوائح والرصد، وتستهدف مجلس المقاطعات بشأن التخطيط والتنفيذ. ويُرجح أن تقدم منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وأعضاء المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومشاريع المنح الإقليمية المقّمة من الصندوق مساعدة تقنية. وسوف يشترك الصندوق مع كيانات في القطاع الخاص والمؤسسات المالية لدعم المكنة المحسّنة. ولن يستثمر الصندوق في شراكات مع مشروعات جارية ممولة من البنك الدولي، أو الاتحاد الأوروبي، أو وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، أو حكومتَي الدانمرك وأيرلندا، لأن هذه المشروعات في سبيل الإنهاء بناءً على رغبة برنامج تنمية القطاع الزراعي. وفيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي الثاني، ستُستطلع إقامة شراكات مع منظمات المزارعين التي سوف تتلقى مساعدة في تشكيل منظمات رئيسية قابلة للحياة لزيادة قدرتها على المساومة ومشاركتها في برنامج تنمية القطاع الزراعي.

48- أما الشراكات المقامة لأجل الهدف الثالث (الخدمات المالية) فسوف تستهدف المؤسسات المالية التي أظهرت اهتماماً بإقامة صلات أقوى مع منظمات التمويل الصغرى على صعيد القاعدة الشعبية. وتشمل هذه المؤسسات رابوبانك هولندا ومؤسسة الفرص الدولية. وسوف تدخل الشراكات أيضاً في حوار مع شركات التأمين والتأجير وكبار المشغلين في سلاسل القيمة بغية تحسين إمكانيات وصول فقراء الريف إلى الخدمات المالية. وسوف يشترك الصندوق في المشروعات التي تساعد جهات مانحة، بما في ذلك مشروع التنافس في القطاع الخاص ومشروع دعم القطاع المالي اللذين يمولهما البنك الدولي، ومشروع

استئمان تعميق القطاع المالي، ومشروع تقوية البيئة التجارية لتنزايا، الذي تموله خمس منظمات ثنائية تقودها وزارة التنمية الدولية، والمساعدة التقنية المقدمة من البنك الدولي لتصميم مشاريع الضمان الائتماني بواسطة مصرف تنزايا. وسيكون مصرف تنزايا شريكاً أيضاً في تنفيذ الجوانب السياسية والتنظيمية لتسليم الخدمات المالية.

49- فيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي الرابع (الأسواق وتنمية المشروعات)، سيواصل الصندوق تنسيق أعماله مع وزارة الصناعة والتجارة والتسويق، ومنظمة تنمية الصناعات الصغيرة شبه الحكومية التابعة للوزارة، لا سيما في الإشراف على السياسة ودعم التنفيذ لبرنامج دعم المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ويستطلع برنامج الأغذية العالمي أيضاً إمكانيات التعاون المتعلق بمستودعاته ونظم إيصال المستودعات، بواسطة برنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي. وسوف يتفحص الصندوق هذه الفرصة لإقامة تعاون أوثق بين وكالات الأمم المتحدة.

### دال - الاتصالات وإدارة المعرفة

50- ستضمن استراتيجية الاتصالات وإدارة المعرفة أن يتم اكتساب الخبرات الابتكارية والتعلم والممارسات الجيدة وتركيبها وتشاطرها بانتظام داخل فريق البرنامج القطري، والشركاء الآخرين في البلد، والصندوق، والشركاء الإقليميين والدوليين الآخرين. ومن بين المجالات المواضيعية الرئيسية التي ينبغي معالجتها: (i) المكننة وكيفية مساهمتها في زيادة الإنتاجية والربحية الزراعية؛ (ii) الوصول إلى الأسواق؛ (iii) فرص إقامة مشروعات ريفية؛ (iv) التمويل الريفي؛ (v) تنفيذ نهج قطاعي شامل. وسوف تُستخدم قنوات اتصال ملائمة بين مختلف أصحاب المصالح، بمن في ذلك: (i) المنتديات والمنشورات الدولية؛ (ii) موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وبوابة الفقر الريفي والرسالة الإخبارية لشعبه؛ (iii) مكتبة إلكترونية تضم مذكرات مؤسسية للمشاريع وتوزع على أقراص مدمجة وعلى الإنترنت؛ (iv) وسائط إعلام أخرى من بينها الصحف والإذاعات المسموعة.

51- ستوصل نظم رصد وتقييم المشروعات مع نظام ورصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بغية قياس الأداء والنتائج وتتبع الدروس المستفادة. وسوف تدعم استراتيجية الاتصالات وإدارة المعرفة نظام الرصد والتقييم لضمان وجود نهج متكامل لجمع الدروس المستفادة وتركيبها ونشرها. وسوف تدعم هذه العملية بأنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة بأنشطة مشروع منحة المرحلة الثانية من مشروع الميل الأول الذي ووفق عليه مؤخراً. وسوف يقوم موظف مختص بالاتصالات وإدارة المعرفة ملحق ببرنامج تنمية منظومات التسويق الزراعي بتيسير استراتيجية الاتصالات وإدارة المعرفة داخل فريق البرنامج القطري، وتحليل ونشر المعلومات بين الصندوق بأسره وأصحاب المصالح الآخرين في توقيت ملائم. وبذلك ستكون الاستراتيجية بمثابة صلة وصل بين الصندوق، والمشروعات، والسلطات المحلية والوطنية، والمنظمات المهنية، والجهات المانحة المشاركة، لضمان تشاطر التعلم والخبرة والممارسات الجيدة باستمرار وإدماجها في مبادرات جديدة أو جارية. وتركز الاستراتيجية أيضاً على الخبرة الناشئة من استراتيجية برنامج الأمم المتحدة التجريبي لتوحيد العمل، وعلى مشروع الإشراف على البرنامج القطري الذي تدعمه مبادرة تعميم الابتكار. وإن إشراك زنجبار إشراكاً وثيقاً في فريق البرنامج القطري سيضمن تبادلات فعالة للخبرات مع البر الرئيسي. وإن الدعوة المستندة إلى النتائج لدى الجهات المانحة للصندوق وكبار شركائه ستشكل أيضاً جزءاً أساسياً من الاستراتيجية في تعبئة الموارد، وضمان الوعي والمشاركة والتأثير في السياسات.

## هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

52- تبلغ مخصصات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في السنة الأولى بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، 15 مليون دولار أمريكي، بناءً على درجة تقييم أداء القطاع الريفي في عام 2006، البالغة 4.41 (انظر الجدول 1).

### الجدول 1

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

السنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	المؤشرات
4.41	متوسط درجة تقييم القطاع الريفي مجتمعاً
6.00	معدل درجة المشروع المعرض للخطورة
3.94	الرقم القياسي لمخصصات موارد المؤسسة الدولية للتنمية (2005)
14 391	درجة التقييم القطري
<b>14 966 277</b>	<b>المخصصات السنوية (بالدولار الأمريكي)</b>

### الجدول 2

#### العلاقة بين مؤشرات الأداء ودرجة تقييم البلد

النسبة المئوية لتغير مخصصات البلد بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء عن السيناريو الأساسي	درجة تقييم أداء القطاع الريفي (0.3 -/+)	تقييم المشروعات المعرضة للمخاطر (+/- 1)	سيناريو التمويل
19-	4.11	5	حالة منخفضة افتراضية
0	4.41	6	حالة الأساس
6	4.71	6	حالة عالية افتراضية

53- يعطينا الجدول 2 سيناريوهات تمويل إشارية تبيّن أن إجمالي المخصصات لجمهورية تنزانيا المتحدة ربما ينخفض بنسبة 19 في المائة (إلى 12 مليون دولار أمريكي) أو يرتفع بنسبة 6 في المائة (إلى 16 مليون دولار أمريكي)، وهذا يتوقف على أداء التنفيذ. ففي سيناريو الحالة الأساسية، نرى أن المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للفترة 2007-2009 تبلغ 49.2 مليون دولار أمريكي لدعم برنامج تنمية القطاع الزراعي. وسوف تقدّم مشروعات الدورة الثانية من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للموافقة عليها في دورتي المجلس التنفيذي اللتين سعتقدان في شهر سبتمبر/أيلول 2010 وشهر سبتمبر/أيلول 2011، على التوالي.

## واو - المخاطر وإدارة المخاطر

54- الخطورتان الرئيسيتان اللتان عيّنتهما مكوكتا ومكوزا هما كون الاقتصاد عرضة لاعتماده الكبير على المعونة، وفجوة التمويل التي لا يمكن سدّها بالموارد المقترحة. ولتخفيف حدة هذه الخطورة، أصبحت الحكومة ملتزمة بإدارة اقتصادية حكيمة، وباستخدام المساعدة الإنمائية، وتعزيز المؤسسات لتحسين القدرة الاستيعابية. وبيّن تقرير أداء السنة من تنفيذ مكوكتا أن الحكومة ستحتاج إلى أن تكون أكثر استراتيجية في تقريرها بشأن خيارات إدارة تسليم الخدمات العامة. وقد عيّنت ثلاث مخاطر في تقييم أداء القطاع الريفي ودراسة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، على النحو التالي:

- **تأخر في سرعة الإصلاح.** الحكومة ملتزمة التزاماً قوياً بالإصلاح. غير أنه توجد خطورة معتدلة من فقدان الاستقرار السياسي أثناء التحوّل في عام 2009 يمكن أن يُخرج جدول أعمال الإصلاح عن مساره. لتخفيف حدة هذه الخطورة، سوف يؤكد الصندوق ترتيبات تنفيذ تعطي المشاركين في المشروع، بمن فيهم منظمات المزارعين والقطاع الخاص، مسؤولية متزايدة عن تصميم البرنامج، وتنفيذه ورصده لضمان الاستدامة.
- **النظرة إلى الإصلاح لا تتشاطرُها المقاطعات بصورة تامة.** توجد خطورة كبيرة من أن تظل بضع مقاطعات تضع لوائح بشأن حصص الإنتاج والضرائب على المنتجات وحركتها عبر الحدود تعوق الاستثمار الآتي من القطاع الخاص. وستخفّف حدة هذه الخطورة بمعلومات تستند إلى أدلة من مشروعات الصندوق بشأن الآثار السلبية لهذه اللوائح والحوار المنتظم مع الحكومة بشأن إنفاذ جدول أعمال الإصلاح على مستوى المقاطعة.
- **التخلص من الوهم بشأن النتائج المبكرة لبرنامج تنمية القطاع الزراعي.** نظراً إلى أن برنامج تنمية القطاع الزراعي تدخّل مشترك جديد، ما زال هناك توتر بين أصحاب المصلحة في برنامج تنمية القطاع الزراعي بشأن (أ) إخلاص الشركاء المختلفين والتزامهم؛ (ب) تماسك نهج الاستعراض والتنفيذ ومتطلبات الشركاء؛ (ج) الفرصة المتاحة بموجب برنامج تنمية القطاع الزراعي للتأثير في خطط المقاطعات بواسطة الدروس المستفادة من التدخّلات السابقة. الخطورة كبيرة. وستشمل تدابير التخفيف من حدتها إجراء حوار منتظم، والشفافية في حل المسائل المتعلقة بالتنفيذ، والحض بوضوح على إتاحة فرص لأنشطة تعلّم مشتركة.

## COSOP consultation process

### Introduction

Consultations for the preparation of the COSOP started in October 2006 when the Country Programme Manager (CPM) and the Country Officer (CO) engaged in dialogue with three sets of stakeholders on the next COSOP. The Deputy Permanent Secretary of the Ministry of Finance clearly indicated government's wish to be fully involved in the entire process of development of the COSOP and advised that the new COSOP should have a wider geographical spread of its projects to reduce negative political reactions. The Agriculture Working Group of the DPG advised that to avoid a duplication of studies that had already been done for MKUKUTA, MKUZA or other projects, the COSOP preparatory study should take stock of the lessons of IFAD experience in Tanzania, especially, in relation to support for farmer organizations (FOs), access to rural finance and marketing. At a Country Programme Team meeting held in November 2006 in Blantyre (Malawi) during the IFAD Regional Workshop, the in-country team comprising 14 IFAD programme coordinators and officials of key government ministries validated the topic of the preparatory study and committed to share with the consultants their own project experience to enrich the quality of the study. The second round of consultations was in March 2007 around a design mission. The validation of the draft COSOP took place at four points in June 2007: (a) a consultation with FOs; (b) a stakeholder workshop; (c) concluding discussions with the Minister of Agriculture of the URT where the need for IFAD to support increased mechanization of agricultural production was re-emphasized, the same issue having been raised during the meeting of the Minister with IFAD President in February 2007; and (d) a video conference link with Dar es Salaam for representatives of in-country stakeholders to participate in the IFAD review of the COSOP.

### **COSOP Design Stakeholder Workshop, 16 March 2007, Dar es Salaam**

#### Objectives and Methodology

The objectives of the workshop included: (i) a stakeholder review of the preparatory study report on the lessons of IFAD projects in Tanzania; (ii) guidance on the strategic objectives of the new COSOP arising from (i); and (iii) formal launch of the design of the COSOP. The workshop was officially opened by the Minister of Finance of the URT and had in attendance the IFAD Assistant President, External Affairs and 49 other participants from 36 different institutions. 10 participants represented 6 ministries and departments on the Mainland, and one from Zanzibar. One government parastatal (SIDO) was represented by 3 officials while 7 staff represented 5 IFAD-assisted projects. Two FOs, 6 development partners, the cooperating institution (UNOPS), private sector, academia, and 12 media organizations were also represented. The workshop included plenary presentations and discussions and intensive group work based on three themes: IFAD Corporate Strategic Framework and synergy with MKUKUTA/MKUZA; COSOP and One UN; and Strategic Objectives of COSOP and Portfolio Pipeline.

#### Findings

The conclusions and recommendations of the workshop which guided the drafting of the COSOP are summarized below:

#### IFAD Corporate Strategic Framework (CSF) and MKUKUTA/MKUZA:

- Synergy exists between the two strategies but IFAD is unable to support the government's preferred aid disbursement methods (General Budget Support and Sector Budget Support).
- The targeting principle enshrined in the CSF is restrictive for national poverty reduction. IFAD should consider the urban poor in addition to the rural poor.
- Both strategies emphasize innovation, learning and the up-scaling of tested approaches, but the CSF is restricted by its focus on rural areas only.

- Both strategies consider sustainability at project entry point as critical. IFAD should develop a sustainability policy to take care of the whole programme cycle.

#### The COSOP and One UN

- The consistency of UNDAF with MKUKUTA/MKUZA in terms of objectives and time frame will make monitoring easier. The COSOP time frame should therefore be aligned with that of MKUKUTA/MKUZA.
- The Joint Assistance Strategy for Tanzania (JAST) should be the overriding strategy for development partner (including UN system) support to MKUKUTA/MKUZA.
- There should be continued policy dialogue at national level to harmonize any inconsistencies that may arise between MKUKUTA/MKUZA and any other strategy.

#### Strategic Objectives of the COSOP, based on lessons of past IFAD projects

- Increasing agricultural productivity under the umbrella of the ASDP, through investments in small scale irrigation, capacity building of farmers, support for mechanization, and policy dialogue.
- Increasing access to markets, through scaling up of the Warehouse Receipt System (WRS), providing cooling and storage facilities for perishables.
- Increasing access to rural finance, through collaboration with the Bank of Tanzania, Ministry of Finance and other actors in the financial sector.
- Micro, small and medium enterprise development that links rural with urban enterprises.

#### **Consultations with farmer organizations, 4 June 2007**

##### Objectives and Methodology

The objective of the consultations with FOs was to obtain feedback on the design of the COSOP, and especially to help IFAD develop a framework for the strategic objective on strengthening the participation of FOs in planning the ASDP. The meeting involved presentations and discussions around the draft COSOP and the ASDP, followed by brainstorming on the framework for IFAD's engagement with FOs. The 24 participants representing 16 different FOs, selected two members in addition to the two CSOs already in the CPT, to represent them at the COSOP stakeholder workshop.

##### Findings

Issue 1: How can we increase small FO participation in the ASDP, particularly in DADPs?

- Conduct an inventory and establish a list of stakeholders (CSOs/FOs/NGOs & private). The inventory should be on district/regional basis.
- Conduct awareness creation on policy environment. (To be done by the private sector/civil societies and not LGA officials, these will be invited). Emphasis should be on ASDP/DADP/VDP; include MKUKUTA, MKURABITA, MKUZA, SPILL.
- Structures - District and ward facilitation teams should ensure:
  - a. Inclusiveness and mandatory farmers' representation in the teams,
  - b. Wide consultations in planning process (plan, implement, monitor, evaluate),
  - c. Promotion/strengthening of FO networks by the private sector and CSOs, not LGAs.
- Develop public-private partnership (PPP) guidelines on ASDP. Responsible – ACT and MS(T) to provide framework/draft while ministry is developing a comprehensive one.
- Develop strategies to deal with the threat of negative mindset among LGA officials in dealing with FOs and the private sector.

### Issue 2: What framework programme can we draw-up to enhance the capacity of FOs?

- Capacity Building
  - business culture among farmers (education) that should be incorporated in all their activities (planning, management etc),
  - educate farmers on investment to make them more independent,
  - make farmers more aware of financial services such as SACCOS and make them use these funds towards production,
  - improve management of FOs with respect to organisation, human resources, and networking,
  - build a market information system that farmers can access, possibly using SMS through mobile phones. The challenge is how to convince farmers to buy this information,
  - educate private sector actors on participatory planning, management and evaluation.
- Public-Private Partnership
  - help the private sector/FOs understand government policies related to agriculture,
  - form a coalition for government to increase budget for agriculture,
  - recognise farming as a business, need for market economy approach to implementation of policies,
  - support initiatives of CSOs/FOs to advocate transparency and accountability within the government.

### Issue 3: What are your views on the COSOP and its strategic objectives?

- The strategic objective on capacity building for FOs is particularly relevant and should be implemented by the private sector/FOs.
- Capacity building support should be provided for FO participation in policy formulation, implementation and monitoring.
- FO should be clearly defined to include pastoralists and traders, not only crop farmers.

### **Stakeholder workshop on the draft COSOP, 5 June 2007**

#### Objectives and methodology

The Permanent Secretary Ministry of Livestock Development, opened the workshop which reviewed the draft COSOP, shared with key stakeholders four weeks ahead of the workshop. It was to obtain feedback on the consistency of the draft with the guidance on the strategic objectives given during the March workshop. The workshop was also to validate the overall design of the COSOP as compatible with government's poverty reduction strategies and aid coordination framework. Group sessions focused on the four strategic objectives and on the implementation plans for the COSOP. The 40 participants comprised 10 officials from 7 government ministries and departments, 11 representatives of 8 development partners, 6 IFAD-assisted project staff, 8 representatives of farmer organizations, 1 from the academia, 2 from the press, and 2 IFAD staff.

#### Findings

#### Strategic Objective 1 (Access to technology and services):

- Outcomes (1 & 2) should be for the whole period of the programme instead of two years only.
- Agricultural survey (2003) says that 30 per cent have access to extension services; why is the target set lower than that (20 per cent)?

- For milestone indicators: Zonal agricultural research fund should be operational beginning 2008; 50 per cent... have access to extension services instead of trained on improved practices; Number of farmers using mechanisation increased from 3 per cent to 5 per cent by 2010; per cent of pastoralists accessing extension services increased by 5 per cent annually.
- For policy: add issues on environment, infrastructure and institutional framework.
- Indicators/outcomes should focus only on the ongoing programmes for first two years

Strategic Objective 2 (Effective participation in the ASDP planning process):

- Outcomes: 100 per cent of VADPs reflected in the DADPs; 50 per cent of active poor organisations participate actively in development of VADPs
- For milestone indicators, Strong/effective and legally recognized farmer and livestock keeper forums established in ward, villages, district and national levels across 50 per cent of the country by 2010.
- Recommended restatement of the objective, implementation of the objective over the COSOP period, and consideration for the poor who do not yet belong to any FO.

Strategic Objective 3 (Access to rural financial services):

- Outcomes: 20 per cent increase in number of operationally self-sufficient SACCOS in each of the seven regions by 2010.
- Milestone indicators: At least 100 per cent increase in membership.
- Policy: Sensitization and mobilization of people; financial literacy information; professional capacity building; empowerment fund should be managed based on prudential practices for managing MFIs (SACCOS).
- Only 6 per cent of the population are able to access formal financial services. Financial Deepening Trust of Tanzania wants to strengthen SACCOS to bigger networks, at least at district level.

Strategic Objective 4 (Access to markets and enterprises development):

- Outcomes: add XX per cent increase in number of rural enterprises developed. But do we have baseline data?
- Milestone indicators: suggest 50 per cent of rehabilitated warehouses.
- Policy: review existing policies; strengthen policies/regulations on certification and accreditation of inputs and outputs quality.
- Suggested: Warehouse receipt system is not the only panacea to marketing problems. Other avenues should be sought, including contract farming, though there are policy/regulatory issues; explore possible use of warehouses for other crops that also suffer from seasonal price fluctuations.

Resolution:

At the end of the workshop, the participants passed the following resolution:

We, representing our specific agencies, ministries and departments and having reviewed the draft COSOP presented before us, hereby comment as follows:

1. The four strategic objectives are essentially aligned to the national poverty reduction strategies reflected in the MKUKUTA and MKUZA. We consider them a pragmatic approach to supporting rural development in the URT in the light of IFAD's mandate.
2. The six-year duration of the COSOP broken into two cycles is also in alignment with the period of MKUKUTA and MKUZA and highlights IFAD's increasing appreciation of the programming approach to economic development being pursued in the URT.



3. Considering the pressing challenge of increasing agricultural productivity and to make the agricultural sector in the URT more competitive in the light of globalization and the related trade agreements, we endorse the emphasis of the first cycle of the COSOP to invest mainly in the ASDP, a joint programme for agricultural development in the URT.
4. We recommend that the interventions proposed for the second cycle also increasingly situate IFAD contribution in the context of sectoral frameworks that have been, or are being developed for rural financial services, marketing and rural enterprise development.
5. As a demonstration of our commitment to and ownership of the COSOP, we would like to be represented during subsequent reviews for the finalization of the COSOP, including through video conferencing.

We received clarification that the indicators for marketing in the results framework represent the expected results of the ongoing AMSDP and not the new intervention proposed for cycle 2 of the COSOP.

## Country economic background

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2005 1/</b>	883	<b>GDP per capita growth (annual %) 2005 1/</b>	5
<b>Total population (million) 2005 1/</b>	38.3	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2005 1/</b>	9
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2005 1/</b>	43	<b>Exchange rate (2006): US\$ 1 =</b>	TSh 1 252
<b>Local currency</b>	Tanzanian Shilling (TSh)		
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1998-2004 1/	1.8	Sectoral distribution of GDP 2005 1/	
Crude birth rate (per thousand people) 2005 1/	36	% agriculture	45
Crude death rate (per thousand people) 2004 1/	8	% industry	18
Infant mortality rate (per thousand live births) 2005 1/	76	% manufacturing	7
Life expectancy at birth (years) 2005 1/	46	% services	38
Number of rural poor (million) (approximate) 3/	9.9	Consumption 2005 1/	
Poor as % of total rural population 3/	36	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	14
Total labour force (million) 2005 1/	19.3	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	77
Female labour force as % of total 2005 1/	49	Gross domestic savings (as % of GDP)	10
<b>Education</b>		<b>Balance of Payments (US\$ million)</b>	
School enrolment, primary (% gross) 2005 1/	106	Merchandise exports 2005 1/	1 481
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2006 1/	31	Merchandise imports 2005 1/	2 659
<b>Nutrition</b>		Balance of merchandise trade	-1 178
Daily calorie supply per capita 3/	2 454	Current account balances (US\$ million)	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2005 1/	38	before official transfers 2005 1/	-1 551
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2005 1/	22	after official transfers 2004 1/	-437
<b>Health</b>		Foreign direct investment, net 2005 1/	473
Health expenditure, total (as % of GDP) 2004 1/	4	<b>Government Finance</b>	
Physicians (per 100,000 people) 2004 2/	2	Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2005 1/	n/a
Population using improved water sources (%) 2004 2/	62	Total expenditure (% of GDP) 2005 1/	109
Population with access to essential drugs (%)	n/a	Total external debt (US\$ million) 2005 1/	7 763
Population using adequate sanitation facilities (%) 2004 2/	47	Present value of debt (as % of GNI) 2005 1/	22
<b>Agriculture and Food</b>		Total debt service (% of exports of goods and services) 2005 1/	4
Food imports (% of merchandise imports) 2005 1/	12	Lending interest rate (%) 2005 1/	15
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2002 1/	18	Deposit interest rate (%) 2005 1/	5
Food production index (1999-01=100) 2004 1/	106		
Cereal yield (kg per ha) 2005 1/	1 472		
<b>Land Use</b>			
Arable land as % of land area 2004 1/	54		
Forest area as % of total land area 2005 1/	40		
Irrigated land as % of cropland 2005 4/	4		

n/a Data not available

1/ World Bank Development Indicators CD ROM 2007

2/ UNDP, Human Development Report, 2006

3/ Tanzania NBS, Household Budget Survey 2000/01, 2002

4/ Tanzania MAFC, Agricultural Sector Review 2006

## COSOP results management framework

Country Strategy Alignment	Key Results for COSOP			Institutional/Policy Objectives
Poverty Reduction Strategy Goals	Strategic Objectives	Outcome that IFAD Expects to Influence	Milestone Indicators	Policy Dialogue Agenda
<p>1. Increased agricultural growth on Mainland from 5% (2003) to 10% (2010) and in Zanzibar from 2.4% (2005) to 6% (2010).</p> <p>2. Increased livestock sub-sector growth on Mainland from 3.5% (2003) to 9% (2010).</p> <p>3. Increased off-farm income generating activities (MSMEs)- Mainland (26% of 4.8m households in 2003 to 34% in 2010 nationwide).</p> <p>4. Secured and facilitated marketing of agricultural produce (Mainland).</p> <p>5. Improved access to microfinance services (Zanzibar).</p>	<p><b>SO 1:</b> Improved access to productivity enhancing technologies and services</p> <p><b>SO 2:</b> Enhanced participation of farmer organizations in planning of ASDP</p> <p><b>SO 3:</b> Increased access to sustainable rural financial services</p> <p><b>SO 4:</b> Increased access to markets and opportunities for rural enterprise</p>	<p>With other partners, by 2010:</p> <p>1.1. Increase food production (Baseline 2003 9mT) to 12mT.</p> <p>1.2. Increase % of farmers using modern technology (Baseline 2003: Irrigation 5%, fertilizer 12%, FYM 26%, improved seed 26%)</p> <p>1.3. Increase % use of farm mechanization (Baseline 2003: ox-plough 23%, tractor 3%)</p> <p>1.4. Proportion of smallholders participating in contract production (Baseline 2003: 0.9%) to 1.3%</p> <p>1.5. Increase % of livestock keepers using improved technology (Baseline 2003: 16% access to extension)</p> <p>2.1. 50% of ASDP DADPs clearly reflect priorities of majority of poor farmers/livestock keepers</p> <p>3.1. % of farmers who accessed formal agricultural credit (Baseline 2003 1.7%) to 10% using RFSP-assisted SACCOS.</p> <p>3.2. % of poor, especially women accessing microfinance services in Zanzibar (Baseline 2005: 12,200 members of MFIs)</p> <p>4.1. % increase in volume of produce marketed through secured warehouses (Baseline: 8 operational warehouses in 2006).</p>	<p>1.1 Zonal agricultural research institute funds operational beginning 2008 under ASDP and ASSP/ASDP-L.</p> <p>1.2 Number of districts qualifying for district agricultural grants under ASDP remains steady or increased (107 of 121 for 2007/08).</p> <p>1.3 40% of 4m. (Mainland) and 0.6m (Zanzibar) farmers/livestock keepers access extension services by 2009 under ASDP/ASSP/ASDP-L (crop 35% in 2003).</p> <p>1.4 15% increase in value of services delivered through NGOs/private sector by 2008 under ASDP/ASSP/ASDP-L.</p> <p>1.5 Financial arrangements in place for private sector acquisition/use of agricultural machinery (including animal-powered) by beginning 2009.</p> <p>2.1 Farmers forums established and recognized in 50% of districts by 2010.</p> <p>3.1 30% increase in membership of SACCOS by 2010 in RFSP regions (54,867 members 2006).</p> <p>3.2 50% increase in number of community banks supporting SACCOS in RFSP (Baseline: 3 in 2006)</p> <p>3.3 10% increase in number of functional SACCOS in Zanzibar by 2010 (through FO grant).</p> <p>3.4 From 2011, increase in number of rural financial services products (in addition to the SACCOS) nationwide.</p> <p>4.1 50% increase by 2009 in number of completed business plans for supply contracts under MUVI and AMSDP.</p> <p>4.2 50% increase in number and membership of producer/trade organizations under AMSDP and MUVI (501 groups by AMSDP in 2006).</p> <p>4.3 25% increase in number of rehabilitated warehouses (AMSDP) by 2009 (9 in 2006).</p>	<p>1.1 Security of right to land/water and equitable access for various land uses (support ACT initiative).</p> <p>1.2 Increasing the participation of the private sector in agricultural service delivery.</p> <p>1.3 Environmental safeguards for local investments.</p> <p>1.4 Mitigating impact of climate change</p> <p>2. Increasing participation of poorer farmer groups in ASDP planning at village/district level.</p> <p>3.1 Development of regulatory framework for rural finance.</p> <p>4.1 Development of strategy, rules and regulations for implementation of the Agricultural Marketing Policy (AMSDP-assisted), including produce quality certification and accreditation of inputs.</p> <p>4.3 Formulation of more efficient agricultural taxation regulations at district level.</p>

## Previous COSOP results management framework

Key Results for COSOP	Status at COSOP Design	Status at Completion	Lessons learned
<b>A. Country Strategic Goals</b> 2001 PRSP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce income poverty in line with MDG targets</li> <li>• Improve human capabilities, survival and well-being</li> <li>• Extreme vulnerability among the poor contained</li> </ul>	<b>Economy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate 5%</li> <li>• Contr. of agriculture to GDP 45%</li> </ul> <b>Poverty (year)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National poverty (2000) 36%</li> <li>• Rural poverty 39%</li> <li>• Food poverty 19%</li> <li>• Rural access to safe water 56%</li> </ul>	<b>Economy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate 5%</li> <li>• Contr. of agriculture to GDP 45%</li> </ul> <b>Poverty (year)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National poverty (2005) n/a</li> <li>• Rural poverty n/a</li> <li>• Urban poverty n/a</li> <li>• Rural access to safe water n/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate is very vulnerable to climatic shocks. Improved irrigation facilities may reduce this vulnerability</li> </ul>
<b>B. COSOP Strategic Objectives</b>			
<b>Strategic objective 1</b> Enhance productive capacity of the rural poor in farm and non-farm sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to reorganize and strengthen agricultural technology and advisory services</li> <li>• Need to develop livestock production and agro-pastoralism</li> <li>• Need to increase access of the poor to productive natural resources</li> <li>• Need to expand health, sanitation and HIV/AIDS programme</li> </ul>	By 2006, PIDP had constructed 56 irrigation schemes to cover 14,000ha. and benefit 25,442 households. 56 Water Users Associations (WUA) were formed for management of the schemes. 328km of farm to market access roads were constructed to facilitate movement of inputs/output.	For PIDP (closed June 2007) <ul style="list-style-type: none"> <li>• More robust design of irrigation schemes for flood flows.</li> <li>• Better participation of other water users in project design and implementation</li> <li>• Better arrangements for beneficiary contribution to maintenance of schemes</li> </ul>
<b>Strategic objective 2</b> Increase the trade volume of agriculture and livestock products and their share of total export	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to increase access of the poor to markets, finance etc, through legal, regulatory and economic reforms in agricultural sector</li> </ul>	By 2006, AMSDP (in 21 districts) had helped government develop an Agricultural Marketing Policy and pass a Warehouse Receipt System Act. WRS was operating in 8 locations with year end maize/paddy stock of 5,000MT, and TSh1 billion credit to SACCOS members.	For AMSDP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Need for farmer contribution to infrastructure costs</li> <li>• High demand for WRS</li> </ul>
<b>Strategic objective 3</b> Increase farmers' cash flow and employment opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to improve capacity of the private sector and civil society organizations</li> <li>• Need to develop small and medium rural enterprises and income-generating activities</li> </ul>	By 2006, RFSP was working with 230 MFIs with total membership of 54,867, capital of US\$754,620 and deposits of US\$3.7 million.	For RFSP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate access of MFIs to commercial bank loans limits services to clients</li> </ul>
<b>C. IFAD operations</b>	<b>Status at COSOP Design</b>	<b>Status at Completion</b>	<b>Lessons learned</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongoing: Mara Region Farmers' Initiative; Kagera Agricultural &amp; Environmental Management; Participatory Irrigation Development; Rural Financial. Services; Agricultural Marketing Systems Development</li> <li>• Proposed Agricultural Technology &amp; Advisory Services; Livestock &amp; Agro-pastoral Community Development; Small &amp; Medium-scale Rural Enterprises; Small-scale Participatory Irrigation; Health Services, Sanitation and HIV/AIDS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Closed Mara Region Farmers' Initiative Kagera Agricultural &amp; Environmental Management</li> <li>• Ongoing Participatory Irrigation Development; Rural Financial Services; Agricultural Marketing Systems Development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aid harmonization posed a response challenge for IFAD procedures for funding joint projects leading to effectiveness delay for two projects (ASSP/ASDP-L). IFAD could lose ability to target the very poor in the context of jointly funded projects.</li> </ul>

<b>D. IFAD performance</b>			
<b>Policy dialogue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement Land Act No. 5, including legislation on land surveys, registration and titles</li> <li>• Improve water pricing policy, water allocation procedures, and maintenance systems for agricultural development</li> <li>• Design legislation and incentives to expand rural banking, and rationalize cooperative laws and regulations relating to MFIs</li> <li>• Increase budgetary allocation to agriculture</li> <li>• Remove barriers to marketing and trade</li> <li>• Rationalize cost recovery system across all rural projects</li> <li>• Enhance decentralization of decision-making processes to local governments</li> <li>• Establish in-country presence in collaboration with a partner agency to further support policy dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision was made under ASDP-L for support to the implementation of the Land Act</li> <li>• Evaluation of PIDP challenged Ministry of Agriculture to firm up water pricing arrangement</li> <li>• New cooperative regulations issued with input from IFAD-assisted RFSP</li> <li>• Agriculture budget for 2005/06 was 3.7% of total budget</li> <li>• A few districts still impose restrictions to trade</li> <li>• Most interventions now under ASDP and a common approach is being used</li> <li>• Districts receive grants on meeting qualification criteria</li> <li>• Field presence established January 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD input to policy dialogue is more effective where it has project investment experience to use as evidence for dialogue, e.g. Agricultural marketing Policy, Warehouse Receipt System Act, and district taxation of agricultural produce (AMSDP), Cooperative Regulations (RFSP).</li> </ul>
<b>Partnerships</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen partnerships with NGOs for technical support and training of beneficiary organizations on technology dissemination, rural finance, markets, HIV/AIDS, water and sanitation</li> <li>• Deepen partnerships with other donors in the framework of the PRSP and aid coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Several NGOs (Technoserve, Water Aid, MEDA, Pride Africa, DES of Germany, World Vision, Tanessa, MVIWATA, FAIDA, SNV etc) are working with IFAD and the projects</li> <li>• Improved policy dialogue with donors and government through Field Presence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD needs to monitor more carefully the activities of assisted NGOs to enhance knowledge management</li> <li>• Dialogue can be time consuming and IFAD may delegate to other agencies for effectiveness</li> </ul>
<b>Portfolio performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing portfolio performed satisfactorily but with room for improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of PIDP, RFSP and AMSDP were satisfactory</li> <li>• Delay in effectiveness of ASSP and ASDP-L because of joint funding arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing use of aid coordination mechanisms and joint funding may reduce direct attribution to IFAD of programme results</li> </ul>

## CPE agreement at completion point

### Introduction

The last Tanzania Country Programme Evaluation (CPE) was undertaken by the Office of Evaluation in 2001/2002 and published in February 2003. The Agreement at Completion Point (ACP) constituted a key building block for the formulation of the last COSOP. It was built on the discussions at the CPE Workshop held in Dar es Salaam in November 2002. The CPE covered two strategies - the 1993 Country Strategy Report (CSR) and the 1998 COSOP. The former targeted the poorest in marginal areas, supporting interventions that would enhance production as well as respond to their social needs, such as drinking water and health services. The COSOP, on the other hand, promoted a broad-based growth-oriented approach to rural poverty alleviation, with emphasis on the rural poor who are able to contribute to agricultural growth. Using the IFAD Strategic Framework 2002-2006 as the base, the CPE reviewed the alternative approaches to rural poverty alleviation and targeting. The following findings, issues and recommendations were agreed upon by all the partners.

### Issues and recommendations agreed by all partners

#### (a) Consistency with Government of Tanzania (GOT) policy framework.

In the past few years, GOT had developed key strategies for economic and social development, including the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP) and the Agricultural Sector Development Strategy for rural poverty alleviation and agricultural development. There is need for IFAD to further support the policy framework in Tanzania. All future IFAD assistance should be provided within the policy context of the PRSP and the Agricultural Sector Development Programme, to ensure greater synergies with other development interventions, contribute to better results and lower the transaction costs of aid.

#### (b) Approaches to rural poverty alleviation and target group definition.

There was a consensus that IFAD should include the poorest as beneficiaries in her projects and targeting mechanisms should be accordingly formulated. IFAD interventions should have a clear strategy for including the rural poor; project design must detail how the poor will be reached and the extent to which the poorest are also among intended beneficiaries; and, during implementation, periodical reviews should be undertaken to determine how effectively IFAD and other stakeholders are reaching the poor. Targeting mechanisms should ensure that majority of the benefits of IFAD interventions reach the poorest. Design documents need to distinguish between the 'poor' and the 'poorest' and specify mechanisms to reach each group. Cost-effective and participatory approaches such as wealth-ranking and sample surveys could be used for monitoring targeting mechanisms.

#### (d) Thematic/sub-sectoral and geographical concentration.

IFAD had recently moved towards thematic/sub-sectoral focus at the expense of area-based programmes. This trend should be strengthened in the future in the context of GOT pro-poor policy framework. Current interventions in health, water supply and sanitation should be harmonized with productive components and an exit strategy from these social activities agreed before project completion to ensure sustainability of investments.

#### (e) Policy dialogue.

IFAD had supported advocacy groups (NGOs, CBOs and private sector organizations) to represent the interests of the poor in policy dialogue. Given IFAD's large portfolio in Tanzania, IFAD should enter into comprehensive policy dialogue with GOT and other development partners through strengthened field presence.

#### (f) The new COSOP.

In the past, IFAD regarded the COSOP as an internal institutional process and management document. The COSOP should be undertaken as a joint exercise between IFAD and GOT and its development used as an opportunity to promote dialogue with other stakeholders.

**(g) Subsidies and cost-sharing arrangements.**

IFAD has promoted cost-sharing arrangements in Tanzania to ensure sustainability of activities. Cost-sharing should be promoted in line with GOT policy; a consistent approach developed for cost-sharing across all IFAD-supported operations; and IFAD should take the lead in promoting a dialogue with GOT and other donors to develop a common framework for rationalizing cost-sharing arrangements for rural poverty alleviation interventions.

**(h) Participation.**

In recent years, IFAD-supported operations have involved beneficiaries in planning. However, IFAD projects needed to further enhance participation through: promotion of participation as a transparent process of empowerment rather than an instrument for achieving physical project targets; use of established institutions rather than the creation of parallel structures; and, development of specific indicators to monitor participation.

**(i) Project/programme design.**

IFAD projects have broad goals, a variety of objectives and components, making implementation and synergies with other projects difficult. IFAD project objectives should be rationalized for efficiency and greater complementarity with other development projects.

**(j) Project management and implementation.**

GOT is increasingly using district administrative capacity for project implementation. IFAD project management arrangements should increasingly operate within GOT policies and regional/ district administrative structures, and existing coordination/facilitation units should be phased out before the end of the concerned project.

**(k) Agricultural technology.**

Low farm productivity arising from limited use of improved technology is among the major causes of poverty in rural Tanzania. IFAD interventions should emphasize: knowledge generation involving poor farmers in assessing new technologies; knowledge dissemination; capacity building of all levels of actors; documentation and promotion of indigenous knowledge; and, establishment of a sustainable funding mechanism for technology generation and dissemination which would benefit from contributions of the rural poor, local governments and development partners.

**(l) Monitoring and evaluation.**

The functioning of the M&E system has been inadequate. IFAD should: promote a change in mindset of stakeholders, including communities, from a supply-driven to a demand-led M&E; enhance transparency of implementing agencies in data collection, analysis and reporting, with regular feedback to the rural poor; mainstream participation in projects to facilitate participatory M&E; undertake external evaluation, including beneficiary self-assessment, periodically for learning and building confidence among stakeholders; simplify the project logical framework to make it usable by grassroots beneficiaries; future projects should be designed within the Agricultural Sector Development Programme (ASDP); and, urgent exposure and training on M&E should be organized.

**(m) Gender issues.**

There is room to refine mechanisms to enhance the involvement of women, and especially, women headed households in the development process. IFAD should ensure: gender analysis and gender-focused targeting in all project design and M&E work; project reporting includes specific references to gender impact; adoption of GOT policy of reservation for women in decision-making and policy formulation positions; women-specific PRAs; and, a harmonized approach to gender mainstreaming.

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

Priority Area	Affected Group	Major Issues	Actions Needed
<b>New sources of agricultural growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Small scale farmers not linked to out-grower schemes, women headed households, pastoralists.</li> <li>- Export crop producers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market demand is changing, affecting type, quantity, quality and price of agricultural produce exported or sold in domestic markets.</li> <li>- Increasing demand for non-traditional exports (oilseeds, horticultural products, dairy, vanilla), import replacing products (bio-fuel, palm oil, castor oil), medicinal products (Artemisia, jojoba) and livestock (egg and milk demand grew at 35% and 14% during 2001-05).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology development/dissemination to respond to changes in market demand (ASDP).</li> <li>- Reduce trade restrictions (export and domestic) and disincentives (AMSDP).</li> <li>- Strengthen partnerships around out-grower/contract farming (ASDP, AMSDP).</li> <li>- Expand irrigation and mechanization under ASDP.</li> <li>- Link producers with post-harvest technology and agro-processing (MUVI, AMSDP).</li> </ul>
<b>Farm productivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Small scale farmers and livestock keepers and medium sized producers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased farm productivity is required for enterprise diversification. Increased productivity of grains releases land for other growth sources.</li> <li>- Current yields of major grains (0.8tons/ha. for maize) are lower than in neighbouring countries (2.4tons/ha. in Kenya, 3.5tons/ha. in Zambia).</li> <li>- Low level of mechanization (3% use tractor, 23% ox-plough and 98% hand hoe) prevents timely operations especially with increasing investments in irrigation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development/dissemination of appropriate technology on seeds, breeds, inputs and practices (ASDP).</li> <li>- Expand irrigation and other water conservation/ harvesting technology</li> <li>- Organize financing facilities for increased mechanization under ASDP.</li> <li>- Link producers with post-harvest technology and agro-processing (MUVI, AMSDP).</li> </ul>
<b>Agribusiness and processing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Landless rural poor, especially women and youth</li> <li>- Small scale producers with marketable surplus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Climatic conditions make year-round food availability insecure, coupled with huge post-harvest losses (20% for grains and 40% for vegetables).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implement training on business and marketing skills (MUVI, AMSDP).</li> <li>- Link producers with post-harvest technology, agro-processing and market (MUVI, AMSDP).</li> <li>- Strengthen rural financial services for agribusiness (RFSP) and design new rural finance products.</li> </ul>
<b>Producer incentives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Export crop producers</li> <li>- Export crop merchants</li> <li>- Grain producers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producer prices for traditional export crops are 52% of export values due to operations of crop boards.</li> <li>- Producer tax for major grains (rice and maize) is about 10% of gross margin.</li> <li>- Inefficient value chains yield low margins to participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strengthen priority value chains, make them more efficient to deliver bigger proportion of margin to producers (MUVI).</li> <li>- Promote resolution of licensing issues, taxation, and further reforms of the crop boards (Policy dialogue).</li> </ul>



Priority Area	Affected Group	Major Issues	Actions Needed
<b>Agricultural sector investment climate</b>	- All categories of producers and value addition agents in the agricultural sector	- Restrictive regulations on input distribution and produce marketing license administration. - Insecure land and property rights. - Weak rural infrastructure.	- Support policy dialogue around Agricultural Market Policy (AMSDP) and land policy and land laws. - Accelerate crop boards reform.
<b>Participation in development process</b>	- Poorer segment of rural population - Women - Pastoralists	- The Opportunities & Obstacles for Development (O&OD) approach adopted by government for planning and implementation at village/district level is inadequate for preparing agricultural development plans. - Village/district plans may not reflect priorities of the poorer segments of the rural community, women and youth.	- Strengthen capacity of small farmer organizations to participate in planning and implementation of ASDP (obtain grant resources). - Implement participatory approaches in ASDP planning and implementation. - Support advocacy by CSOs for focus on small producers and women.
<b>Public expenditure in agriculture</b>	- All categories of producers and economic agents in rural areas	- Current budget allocation to agriculture is 3.7% (2005/06), below NEPAD target of 10% by 2015. - Actual release below allocation. - High dependency of budget on aid.	- Continue dialogue in Basket Fund Steering Committee and DPG on increased budgetary allocation to agriculture to reflect its importance to MKUKUTA/MKUZA.

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

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Prime Minister's Office (PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandate to coordinate the business of all government ministries.</li> <li>• Responsibility for coordination of preparation of rural development strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate technical staff needed for coordination.</li> <li>• Inadequate operational budget.</li> <li>• Inadequate funds for staff training, supervision and monitoring of activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currently hosting IFAD Liaison Office and implementing two IFAD programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low technical support and operation funds to carry out programme-related functions.</li> </ul>
<b>Prime Minister's Office, Regional Administration &amp; Local Government (PMO-RALG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment to and capacity for local government reform.</li> <li>• Coordinates/implements programmes at regional/district levels.</li> <li>• Considerable influence in policy formulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residual intervention powers at regional level.</li> <li>• Limited funds to provide discretionary grants to local government.</li> <li>• Limited planning and implementation capacity at the district levels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong donor support and drive for on-going decentralization and reform process.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continued intervention in markets by some regions/districts without much control by PMO.</li> </ul>
<b>Regional Administration and Special Department (RASD) - Zanzibar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior staff have a clear vision of tasks ahead, the need for capacity building, and the weaknesses that have to be addressed in the reform programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low administrative and organisational capacity.</li> <li>• Over-centralized.</li> <li>• Reluctance of most regional staff, and junior staff at central level, to take on new concepts or approaches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposed coupon system under ASSP has been accepted as part of reform, to reduce the need to handle cash.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatively small distances (compared to mainland) mean that the old centralism culture may prevail.</li> </ul>
<b>Ministry of Agriculture, Food Security and Cooperatives (MAFC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience in support of agricultural production.</li> <li>• Some policy formulation capacity.</li> <li>• Substantial extension and research staff.</li> <li>• Coordinator of ASDS and ASDP programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate budgetary allocations for its programmes and projects.</li> <li>• Inadequate operational budget.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Committed to pro-poor growth strategy.</li> <li>• Greater intervention through SGR.</li> <li>• Joint Assistance Strategy and basket fund a threat and an opportunity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak involvement of other sector line ministries in coordinating the implementation of ASDP.</li> <li>• Resurgent influence of crop boards.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Ministry of Livestock Development (MLD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong technical capacity at HQ and district levels.</li> <li>• Committed to sustainable agro-pastoral community development programmes.</li> <li>• Influence in formulation of government policies for livestock and livestock identity in government policy and strategies.</li> <li>• Departments with defined areas of responsibility and hence MLD beginning to address fundamental impediments to livestock development.</li> <li>• Targeting small-stock as a major instrument for rural poverty and food insecurity reduction, as well as gender sensitivity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Little donor funding support and low budgetary allocations.</li> <li>• No clear strategy for coordination with industrial and financial sectors.</li> <li>• Inadequate capacity in livestock marketing policy, hence sub-optimal interaction with MITM.</li> <li>• Inadequate involvement of private sector stakeholders in policy and strategic planning.</li> <li>• Lack of formal arrangements with MALE Zanzibar on harmonised sanitary measures, professional standards and national database on trans-boundary animal diseases and international obligations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing donor contribution through ASDP-L.</li> <li>• High demand for quality livestock products in urban centres, within the region and the Middle East.</li> <li>• Developing a private service provider sub-sector with respect to inputs and veterinary services.</li> <li>• Strengthening the public sector for policy and regulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recent loss of PhD research scientists from MLD to universities and the rest of the SADC academic/research institutions.</li> <li>• Over-rationalisation of agricultural services at district level could blunt the availability of specialist livestock expertise at field level.</li> </ul>
<b>Ministry of Industry, Trade and Marketing (MITM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National mandate to support private sector development.</li> <li>• Responsible for SME Policy and National Steering Committee.</li> <li>• Routinely out-sources as a matter of policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate technical staff.</li> <li>• Limited operational budget for policy implementation</li> <li>• Lack of experience with large donor-assisted development project investment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy and National SME Committee in place.</li> <li>• High level political support for new private sector activities.</li> <li>• MITM and its parastatal SIDO, responsible for implementation of new IFAD SME programme, MUVI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MITM responsibility for markets makes it visible in the current economic reform process.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Ministry of Agriculture Livestock and Environment (MALE) - Zanzibar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Field staff are well sensitised to new service, participatory and privatisation approaches. Average age is relatively young with new intake in 2005.</li> <li>Farmer Field Schools are working well and are an excellent base to build on.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policies and strategies still cling to old centralist ideas.</li> <li>MALE still tries to provide services that should be in the private sector, an approach that is inefficient.</li> <li>Low budget allocation relative to the importance of the sector to Zanzibar's economy, and unbalanced donor support compared to mainland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tourism, now Zanzibar's biggest industry, demands high quality fresh produce that is presently mostly imported. , though this is threatened by strong competition from the mainland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reluctance to look beyond Zanzibar for private sector service providers.</li> <li>Centralist ideas not eroding fast enough.</li> </ul>
<b>District Councils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Democratically elected local representatives.</li> <li>Mandate to provide a range of extension services and implement development programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor resource/asset base.</li> <li>Lack of discretionary funds and poor revenue collection capacity.</li> <li>Lack of qualified professional staff in some subject areas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased autonomy and direct resource flow through reform process.</li> <li>Interest of DPs to build capacity at this level, e.g. support to improve taxation policies.</li> <li>Possibility of district planning process to be 'hijacked' for political reasons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibility of district planning process to be 'hijacked' for political reasons.</li> </ul>
<b>Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture (TCCIA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensive network, covering 20 regions.</li> <li>Only formal representative of the private sector in Tanzania.</li> <li>Recent success in influencing national budget in favour of private sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factionalized membership.</li> <li>Large enterprises most influential.</li> <li>Only represents a fraction (3%) of the 150,000 registered private enterprises.</li> <li>Present principally in major urban centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilot activities underway to encourage formation of TCCIA branches in rural districts.</li> <li>New services (market information, business advice) could increase membership and efficacy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significant ties to public sector may inhibit private-sector mandate.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Tanzania Small Farmer's Group Network (MVIWATA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only organization representing small producers though at infant stage.</li> <li>Network now covers 17 mainland regions.</li> <li>No historical links to government-sponsored institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low visibility at national/local level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacity support from donors and international NGOs.</li> <li>Increasing demand for strong small farmer participation in planning process of ASDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could easily fail if expanded too fast.</li> <li>May lose contact with initial objectives and purpose.</li> </ul>
<b>International Private Sector Service Providers - Companies and NGOs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerable experience and resources, including institutional development and project implementation.</li> <li>Good at knowledge-based development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status often unclear. Expensive</li> <li>Some have subsidies from donors. Lack of local long-term roots</li> <li>Often less well represented in regions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Able to provide training to trainers, provide management services and mobilise field teams.</li> <li>Some are eager to work in partnership with Tanzanian companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subterfuge by smaller local companies who may feel threatened.</li> </ul>
<b>National Private Sector Service Providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good understanding of socio-political reality in the field.</li> <li>Excellent networks of potential staff, including universities.</li> <li>Represented in regions.</li> <li>Lower costs than international companies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited experience (though growing rapidly).</li> <li>Limited resources, financial and physical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasingly developing capacity for a range of different services, and some already have excellent training skills.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low capacity to compete with international groups in an open-market environment.</li> </ul>
<b>Microfinance Institutions (MFIs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filling a gap left by reluctance of commercial banks to lend to small rural operators.</li> <li>Can use social collateral.</li> <li>Understand problems of the rural poor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited number, so not available everywhere.</li> <li>Relatively high interest rates.</li> <li>Difficulty in recovery of bad debts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing demand for financial services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weak capacity to mobilize sufficient funds from commercial banks to meet credit demand.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Savings and Credit Cooperative Societies (SACCOS) / Savings and Credit Associations (SACAs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Members linked by a common bond.</li> <li>Provide access to savings and credit facilities.</li> <li>Proper credit repayment culture through local peer pressure.</li> <li>Strong commitment by the members and management to ensure viability and sustainability.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slow growth in membership.</li> <li>Low level of women membership in SACCOS.</li> <li>Low levels of organisational and financial management skills.</li> <li>Lack of facilities and equipment.</li> <li>Limited areas of operation and poorly diversified loan portfolios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducive policy framework and capacity building supported by RFSP.</li> <li>Link between RFSP and AMSDP through warehouse receipt system.</li> <li>Requirement that SACCOS be intermediary for access to government funds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc political interference.</li> </ul>
<b>Commercial Banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Large amount of liquidity.</li> <li>Increasing interest in expanding lending options, including to agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Highly risk averse and high levels of public sector borrowing provides large, low-risk.</li> <li>Limited rural network.</li> <li>Slow administration with too much paper work.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Can be encouraged to support profitable agriculture value chains.</li> <li>Options of telephone banking (e.g. phone credits) can be further explored.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encouraged by Tanzania Financial Sector Deepening Trust.</li> <li>Will need further work to convince them to take new risks, but an area of important potential for MSME development.</li> </ul>
<b>Produce-based associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specific focus.</li> <li>Represent larger players with extensive resources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membership very limited.</li> <li>Not seen as representative of the sector as a whole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could provide the basis for development of true sectoral representation.</li> <li>Could federate to provide the basis for a national association.</li> </ul>	
<b>Cooperative Unions/Primary Cooperative Societies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wide presence in rural areas.</li> <li>Good knowledge of local producers.</li> <li>Existing physical facilities in many cases.</li> <li>Experience in marketing of inputs and certain crops.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor capital base.</li> <li>Failure to deliver the services to members.</li> <li>Decline in membership.</li> <li>Non-democratic management structure and low accountability.</li> <li>Low level of autonomy due to political interference.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Most immediately accessible base for rural producers.</li> <li>Viewed with suspicion by smallholders due to historic mismanagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc political interference.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Research Agencies, Institutes and Universities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local experience and international connections.</li> <li>High calibre of staff.</li> <li>Consultancy track record in some cases.</li> <li>Familiar with commercial practice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reliance on donor/soft funding.</li> <li>Academic approach.</li> <li>Staff availability limitations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geographical spread for local district coverage.</li> <li>Capable of contract management.</li> <li>May require board mandate to move from single crop/discipline focus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong potential as ASPs and contractors.</li> </ul>
<b>NGOs (local)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local presence and knowledge.</li> <li>Principal target/partners of international NGOs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of technical and managerial skills.</li> <li>Often lack sufficient resources for operations.</li> <li>Main sponsors may be civil servants in Ministry of Agriculture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could provide cost-effective services at grassroots level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>May be seen as competitors by cooperatives and other producer organizations.</li> </ul>

### Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Donor/Agency	Programmes and projects	Status	Complementarity/ Synergy potential
World Bank (IDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Sector Support (\$15m, 2006)</li> <li>Private Sector/MSME Competitiveness (\$95m, 2006)</li> <li>Agricultural Sector Development (\$90m, 2006)</li> <li>Tanzania Social Action Fund (\$150m, 2005)</li> <li>Participatory Agricultural Development &amp; Empowerment (\$56.6m, 2003)</li> </ul>	IDA approved a new Country Strategy (2007-2010) in March 2007 which is Part IV of the Joint Assistance Strategy for Tanzania (JAST). The new strategy has aligned ongoing projects to the MKUKUTA/MKUZA clusters.	IFAD is a member of the Basket Fund for ASDP with IDA. In the design of IFAD ASSP/ASDP-L for the ASDP, consideration was taken of the 28 districts covered by PADEP and the need for complementarity. Stronger linkages will be established between IFAD's MUVI, AMSDP and RFSP and IDA's Financial Sector and Private Sector projects.
African Development Bank (AfDB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development – Rural Infrastructure (UA40m, 2007)</li> </ul>	AfDB new strategy (2006-2010) is being finalized.	The project was approved by AfDB Board early 2007 but is being reappraised to fall in line with basket funding for ASDP.
European Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> </ul>	Ongoing	EU is a member of the basket fund for ASDP
DANIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small and Micro-enterprise Competitiveness Facility (SCF)</li> <li>Private Agricultural Sector Support (PASS)</li> </ul>	Ongoing	SCF supports quality improvement and trade-related SME development, and is potential source of technical advice for MUVI. PASS works with two commercial banks to provide SME credit, and could be source of funding for MUVI entrepreneurs.
Development Cooperation of Ireland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> <li>EZCORE in eastern Zone districts</li> </ul>	Ongoing	The Irish are a member of the ASDP basket fund and cofinance IFAD's AMSDP and PIDP. EZCORE develops contracting methods for research and extension services.
JICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> </ul>	Ongoing	JICA is a member of the ASDP basket fund.
USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAI-PESA</li> <li>ACDI/VOCA (With Enterprise Works and Technoserve in selected regions)</li> </ul>	Ongoing	Source of experience in value chain analysis and development, ranging from work with local groups to focused advocacy on policy constraints. Useful for MUVI.
Multi-donor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Environment Strengthening for Tanzania (BEST, 2005)</li> <li>Tanzania Financial Sector Deepening Trust (TFSDT, 2005)</li> </ul>	<p>Ongoing. SIDA, RNE, DFID, DANIDA</p> <p>Ongoing. DFID, RNE, CIDA, SIDA, World Bank</p>	BEST support for policy and legislation review, and private sector institution building will help MUVI. TFSDT support for credit to SMEs will also be helpful to MUVI and RFSP.



## 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
<b>Economically active poor</b> – Smallholder farmers (crops and livestock)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approximately US\$1/day</li> <li>• Low productivity</li> <li>• Outdated technologies</li> <li>• Weak market linkages</li> <li>• Limited access to financial services (investment and working capital)</li> <li>• Poor infrastructure (e.g. roads, storage) and mechanization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversified production</li> <li>• Provision of services</li> <li>• Risk-averse practices: food-first</li> <li>• Early sale of crops</li> <li>• Diversification of income (off-farm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved technologies</li> <li>• Capacity for bargaining power</li> <li>• Market infrastructure</li> <li>• Access to financial services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor-assisted projects on rural infrastructure (IDA, AfDB Provision of services</li> <li>• DAI-PESA (USAID) for value chain analysis support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Through ASDP, technology development and dissemination, irrigation and mechanization.</li> <li>• Market information and linkages (AMSDP and MUVI.</li> <li>• Improve access to financial services through RFSP</li> </ul>
<b>Economically active poor</b> – Micro-entrepreneurs (non-farm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approximately US\$1/day</li> <li>• Low productivity</li> <li>• Limited technical and business skills</li> <li>• Weak market linkages</li> <li>• Limited access to financial services</li> <li>• Nuisance regulations and taxes, and enforcement.</li> <li>• Poor infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selling to extended family</li> <li>• Provision of services</li> <li>• Diversification (horizontal)</li> <li>• Informal credit groups</li> <li>• Low profile against officials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitable markets</li> <li>• Access to financial, business and technical services</li> <li>• More conducive business environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor-assisted BEST/FSDT for SME business environment and credit</li> <li>• DANIDA SCF and PASS for SME development</li> <li>• Presidential Fund for SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Through AMSDP and MUVI, information/linkage with markets, and business and technical skills</li> <li>• Through RFSP and follow on project, improve access to financial services</li> <li>• Through AMSDP and MUVI continue policy dialogue on business environment.</li> </ul>
<b>Vulnerable groups</b> – (women, women headed households, youths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• About US\$0.3/day</li> <li>• In addition to above poverty causes,</li> <li>• Poor or no access to productive assets (land).</li> <li>• Discrimination in access to formal financial services (in particular for women).</li> <li>• Limited time to engage in full-time economic activities house chores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In addition to above strategies,</li> <li>• Emphasis on part-time income generating activities, with fewer barriers to entry.</li> <li>• Rural-urban migration for youths</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In addition to above,</li> <li>• Non-farm income earning opportunities</li> <li>• Targeted organizational capacity building</li> <li>• Access to microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World Bank project TASAF, for community coping actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As above, both as micro-entrepreneurs and smallholder farmers, plus:</li> <li>• Employment opportunities and job creation: casual, temporary and formal long-term.</li> </ul>