

Document: EB 2015/LOT/G.25
Date: 30 November 2015
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تقرير رئيس الصندوق بشأن منحة مقترح تقديمها
بموجب نافذة المنح العالمية/الإقليمية إلى منظمة
Heifer International من أجل إدراج نموذج
مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

Alessandra Zusi Bergés

القائمة بأعمال

مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2092

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Francisco Pichon

المدير القطري

رقم الهاتف: +39 06 5459 2128

البريد الإلكتروني: f.pichon@ifad.org

Aimable Ntukanyagwe

المسؤولة عن البرنامج القطري

رقم الهاتف: +250 788 389 898

البريد الإلكتروني: a.ntukanyagwe@ifad.org

للموافقة

المحتويات

- 1 الجزء الأول - المقدمة
- 2 الجزء الثاني - التوصية

الملحق

- 3 منظمة Heifer International: إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق

الذيل

- 8 الإطار المنطقي المستند إلى النتائج

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بالمنحة المقترحة تقديمها بموجب نافذة المنح العالمية/الإقليمية إلى منظمة Heifer International من أجل إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق، على النحو الوارد في الفقرة 5.

تقرير رئيس الصندوق بشأن منحة مقترح تقديمها بموجب نافذة المنح العالمية/الإقليمية إلى منظمة Heifer International من أجل إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق

الجزء الأول - المقدمة

- 1- يوصي هذا التقرير بتوفير منحة من الصندوق بقيمة 2 مليون دولار أمريكي بموجب نافذة المنح العالمية/الإقليمية إلى منظمة Heifer International من أجل إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق. وترد وثيقة المنحة المعروضة على المجلس للموافقة عليها في ملحق هذا التقرير.
- 2- يتمثل الهدف من المنح التي يقدمها الصندوق في توسيع وإضافة القيمة للدعم الموفر لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والتحول الريفي بصورة معتبرة، وبالتالي الإسهام في استئصال الفقر الريفي وتحقيق التنمية الزراعية المستدامة والأمن الغذائي العالمي والتغذية. ولتحقيق هذه الغاية، يتوجب على منح الصندوق أن تمتثل للمبادئ الأساسية الثلاثة التالية: (1) توفير إسهام معتبر في سلعة وطنية أو إقليمية أو عالمية تتعلق بمهمة الصندوق؛ (2) التركيز على المداخلات التي يكون للتمويل بالمنح فيها قيمة مضافة واضحة وميزة نسبية واضحة مقارنة بالقروض العادية؛ (3) عدم استخدامها بديلاً للموارد من الميزانية الإدارية للصندوق.
- 3- أما أهداف تمويل المنح في الصندوق فتتمثل فيما يلي: (1) الترويج للنهج والتكنولوجيات الابتكارية المناصرة للفقراء التي تتمتع بإمكانية توسيع النطاق لتحقيق أثر أكبر؛ (2) تعزيز القدرات المؤسسية والسياساتية للشركاء؛ (3) تعزيز استقطاب التأييد والانخراط السياساتي؛ (4) توليد المعرفة المشتركة لأغراض تحقيق الأثر الإنمائي. ويجب أن يشكل السكان الريفيون الفقراء ومنظماتهم محور كل منحة معروضة للإيفاء بمهمة الصندوق في تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، وزيادة دخولهم وتعزيز صمودهم.
- 4- يتماشى البرنامج المقترح مع غايات وأهداف تمويل المنح في الصندوق كما ترد في سياسة تمويل المنح في الصندوق. وسوف يحسن البرنامج المقترح من الممارسات المستدامة والتكنولوجيات الجديدة من خلال التدريب المتقدم الذي سيوفر لكل من المزارعين وموفري الخدمات بواسطة مجتمعات الألبان. وسوف يمكن هذا التدريب المزارعين من زيادة قدراتهم وتشاطر فرص التعاون المتاحة لهم، وتزويد منظمات المزارعين بالقدرة على التأثير على السياسات التي تؤثر على صناعة الألبان. وسوف يتم توثيق نتائج هذه المبادرات

وتشاطرهما من خلال استراتيجية البرنامج لإدارة المعرفة للتمكين من توسيع النطاق والاستفادة من أفضل الممارسات في مناطق أخرى.

الجزء الثاني - التوصية

5- أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على المنحة المقترحة بموجب القرار التالي:

قرر: أن يقدم الصندوق، بغية تقديم تمويل جزئي لإدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق، منحةً لا تتجاوز مليوني دولار أمريكي (2 000 000 دولار أمريكي) إلى منظمة Heifer International لبرنامج مدته 36 شهراً وفقاً لشروط وأحكام تكون مطابقةً على نحو أساسي للشروط والأحكام المقدمة إلى المجلس التنفيذي في هذه الوثيقة.

كانايو نوانزي

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

منظمة Heifer International: إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق

أولاً - الخلفية

- 1- تتعرض زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لمعوقات بسبب عوامل متعددة، بما فيها انخفاض الإنتاج والانتاجية، ومحدودية الوصول إلى الأسواق والائتمان والتكنولوجيا وموارد المدخلات والمخرجات، ومحدودية خدمات الإرشاد أو الافتقار إليها. وقد تأثر قطاع الألبان بصورة سلبية بهذه المعوقات، والتي تحد من الروابط بين المنتجين وموفري الخدمات والمصنعين والأسواق. ولكي يصبح قطاع الألبان ناجحاً في الإقليم، يعتبر وجود نهج ابتكاري يحل هذه المشاكل ويربط الجهات الفاعلة المختلفة في سلاسل القيمة أمراً ضرورياً.
- 2- كانت منظمة Heifer International على الدوام في المقدمة في تحديد الحلول المستدامة لهذه التحديات من خلال تصميم وتنفيذ المشروعات عبر إقليم أفريقيا الشرقية. ومن الأمثلة على ذلك، مشروع تنمية الألبان في أفريقيا الشرقية، والذي نُفذ في أربعة بلدان في الإقليم على مدى السنوات السبع الماضية. وأوجد هذا المشروع نموذجاً لمجمع الألبان فريداً من نوعه يمكن المجتمعات من امتلاك وإدارة الأعمال المربحة ذات الصلة بالألبان. وبناء على التقدير النهائي لأثر المشروع (2013)، فقد تمكن المزارعون المنتجون للألبان ممن لهم صلة بمجمعات الألبان من زيادة دخلهم بوساطة قدره 76 بالمائة سنوياً (من 476 دولار أمريكي إلى حوالي 839 دولار أمريكي لكل مزارع في السنة). وتعود هذه الزيادة إلى تحسن وصول هؤلاء المزارعين إلى المدخلات الإنتاجية، والخدمات، والأسواق.
- 3- سببني إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق على النجاحات التي حققها مشروع تنمية الألبان في أفريقيا الشرقية في تحسين فعالية المشروعات الحالية التي يمولها الصندوق من خلال تكرار النموذج الناجح لمجمعات الألبان في رواندا (مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي، ومشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد المقاومة لتغير المناخ)، وفي جمهورية تنزانيا المتحدة (برنامج تنمية القطاع الزراعي - الثروة الحيوانية: مساندة التنمية الرعوية والزراعية الرعوية). ويرفد هذا البرنامج المقترح المشروعات الجارية للصندوق من خلال خلق الاتساق الذي يمكن من توسيع النطاق. وسوف يستهدف المقاطعات الجديدة التي لا يغطيها مشروع تنمية الألبان في أفريقيا الشرقية، والتي ستوفر أرضاً خصبة لكل من الصندوق و International Heifer لتكرار نموذج مجمعات الألبان الناجحة.

ثانياً - الأساس المنطقي والأهمية بالنسبة للصندوق

- 4- يعتبر مجمع الألبان نموذجاً جديداً طبقته Heifer International في أفريقيا الشرقية على مدى السنوات السبع الماضية. وسوف يُدخل البرنامج هذا المفهوم الشامل الجديد إلى قطاع الألبان في هذين البلدين، كما أنه سيوفر أيضاً الفرصة لنقل المعرفة والخبرات للمزارعين العاملين في الألبان على المستوى القاعدي ولمشروعات الألبان التي تنفذها الحكومات/الصندوق. وفي حال تنفيذه بصورة ملائمة، فإنه سيوفر الأساس

- لحكومتي رواندا وتنزانيا (زنجبار) لإعادة تنشيط قطاع الألبان وجعله قطاعا مربحا. علاوة على ذلك، فإن البرنامج سيكون بمثابة الطريق للتعلم وتقاسم الخبرات الوطنية/الإقليمية في سلاسل قيمة الألبان.
- 5- وبناء على أفضل الممارسات لمشروع تنمية الألبان في أفريقيا الشرقية، فإن إدراج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق سوف يضيف قيمة معتبرة في التطرق للتحديات الحالية ذات الصلة بمنظمات المزارعين، وروابط السوق وقضايا بناء القدرات. كما أنه سيركز بصورة مخصصة على تعبئة المزارعين وبناء القدرة الاجتماعية لإنشاء مجتمعات للألبان، والتي ستستخدم بدورها كوسيلة لروابط السوق، والوصول إلى الإنتاج المحسن، والخدمات المالية وخدمات الإعمار. علاوة على ذلك، سيشكل هذا البرنامج جسرا لاستثمارين مستقبليين للصندوق في تنمية سلاسل قيمة الألبان في القطرين، وهما حاليا في مرحلة المذكرة المفاهيمية. أما من الناحية الاستراتيجية، وما أن يغدو المشروعان قيد التشغيل، فسيكون من الضروري تزويدهما بالدروس الثاقبة المستفادة والممارسات الجيدة في تنفيذ نموذج مجمع الألبان.
- 6- يعاني قطاع الألبان في هذين البلدين من الافتقار إلى اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بسبب حرمان المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من حقوقهم. وسوف يبسر البرنامج من إنشاء مجتمعات لأعمال الألبان التي تربط المنتجين بالأسواق، وتمكّن من الوصول الموثوق للخدمات وتكنولوجيات المدخلات. وما أن تغدو المجتمعات وخدمات تنمية الأعمال متوفرة حتى يسعى أصحاب المبادرات الفردية لإنجاحها مما سينجم عنه اقتصادات الحجم الكبير. علاوة على ذلك، فإن نموذج المجمع المستند إلى رابطات أعمال المزارعين المنتجين للألبان سوف يخلق الفضاء والفرصة لقدرة مشتركة على التفاوض.
- 7- تعتبر Heifer International وكالة تنفيذ مثالية لهذا البرنامج، وذلك بسبب خبرتها في تنفيذ المشروع الابتكاري لتنمية الألبان في أفريقيا الشرقية الذي نجح في تحسين سلاسل قيمة الألبان في أفريقيا الشرقية. وعند تنفيذ مشروع تنمية الألبان في أفريقيا الشرقية، أوجدت منظمة Heifer International علاقات قوية مع الجهات الفاعلة الرئيسية في صناعة الألبان في الإقليم، وحددت أفضل الممارسات التي سيستفيد منها نموذج إدراج مجمع الألبان. علاوة على ذلك، فإن لديها شراكة راسخة مع الصندوق عالميا وإقليميا في أفريقيا الشرقية. وأثبتت هذه الشراكة أنها تعود بالفائدة على الطرفين من خلال خلق الاتساقات في الوقت الذي يتم فيه استقطاب الموارد وتجنب تكرار الجهود في المواعمة مع الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياسة تمويل المنح فيه. وسيكون هذا البرنامج بمثابة نموذج لتنمية قطاع الألبان لحكومتي رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وعلى المدى الطويل، ستمكن الحكومتان من تكرار هذا النهج على نطاق أكبر بكثير.

ثالثاً - البرنامج المقترح

- 8- الهدف الإجمالي من البرنامج هو المساهمة في سبل العيش المستدامة لحوالي 3 850 مزارع عامل في إنتاج الألبان من أصحاب الحيازات الصغيرة في رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة (زنجبار). وأما أهدافه فهي التالية: (1) تعزيز منظمات المزارعين للمساهمة في زيادة إنتاج مزارع الألبان وإنتاجيتها؛ (2) تحسين الوصول إلى الأسواق، وبالتالي المساهمة في زيادة الدخل الأسري.
- 9- تتألف المجموعة المستهدفة من 3 850 أسرة من أصحاب الحيازات الصغيرة (19 250 شخص) كمتقيدين مباشرين، 2 100 أسرة من أصحاب الحيازات الصغيرة في رواندا (10 500 شخص) و1 750 في جمهورية

تنزانيا المتحدة (زنجبار) (8 750 شخص). وتتضمن هذه المجموعة المستهدفة الشباب (على الأقل 20 بالمائة)، والنساء (على الأقل 30 بالمائة)، والرجال الذين يعيشون على أقل من دولارين في اليوم. وقد استفادت المجموعات المستهدفة المذكورة هنا من المشروعات السابقة التي مولها الصندوق والتي ركزت حصرا على الإنتاج الأولي. وسيتم تركيز هذه المجموعات في مقاطعتين في رواندا (كايونزا، وكيريهي) ومقاطعتين في زنجبار (أونغوجا وبيمبا). وتعرف هذه المناطق بتعرضها للجفاف وبالمستويات العالية لانتشار الفقر فيها. كذلك يتوقع لحجم المجموعات الأولية أن يتزايد مع تعبئة الموارد وتشكيل مجتمعات الألبان الفاعلة. ويقدر عدد المستفيدين غير المباشرين بحدود 46 200 شخص.

10- يضم البرنامج، ومدته 36 شهرا، أربعة مكونات رئيسية هي:

المكون 1: تعبئة وتنظيم المزارعين

المكون 2: إيجاد 11 مجمعا للألبان

المكون 3: تيسير الوصول إلى المدخلات والخدمات

المكون 4: توفير إدارة فعالة للمعرفة، والرصد والتقييم.

رابعاً - المخرجات المتوقعة

11- يتوقع أن ينجم عن البرنامج المخرجات التالية:

- تنظيم 60 بالمائة من المزارعين المشاركين في رابطات أعمال للمزارعين المنتجين للألبان، وتعبئتهم، وانخراطهم في سلاسل قيم الألبان والاستفادة منها؛
- زيادة إنتاج الحليب من قبل مجموعات المزارعين المشاركين بحدود 30 بالمائة من خلال استخدام خدمات الإرشاد المحسنة؛
- اقتناص المعرفة بإدارة مجتمعات الألبان، وتوثيقها وتقاسمها، مما يمكن الحكومات (في رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة) من التكرار وتوسيع النطاق، وكذلك الأمر بالنسبة للمشروعات الأخرى التي يمولها الصندوق؛
- إنشاء 11 مجمعا ألبان عامل يربط بصورة فعالة المزارعين الريفيين مع خدمات الأعمال، والمعرفة بهذه الصناعة، والأكثر حسما من ذلك، مع الأسواق الجديدة والبديلة المحسنة؛
- زيادة الاهتمام بنموذج مجمع الألبان بين منفعدي مشروعات الصندوق للألبان، وبخاصة الكيانات الحكومية ذات الصلة في رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة.

خامساً - ترتيبات التنفيذ

12- سوف تنفذ Heifer International جميع أنشطة البرنامج، كذلك فإنها سوف تتعاون مع مجموعة من الكيانات المحلية من القطاعين العام والخاص، بما في ذلك الهيئات الحكومية (أي وزارة الزراعة والموارد الحيوانية في رواندا، ووزارة الثروة الحيوانية ومصايد الأسماك في جمهورية تنزانيا المتحدة)، والجهات الفاعلة

للقطاع الخاص (أي مجالس الألبان الوطنية، واتحادات المزارعين والمصنعين، ووكالات التدريب على تربية الحيوانات والتلقيح الاصطناعي) والمنظمات الإنمائية التي تعمل كشركاء استشاريين.

13- ستضطلع Heifer International بالمسؤولية الكاملة عن الإبلاغ المالي والإبلاغ عن البرامج للصندوق بموجب اتفاقية محددة. وستكون مسؤولة بالكامل عن تنفيذ البرنامج، وستوفر التدابير التالية الخاصة بالقدرات والتنفيذ:

- نماذج التنفيذ. سوف تنفذ المنحة من قبل Heifer International من خلال مكتبها الفرعيين في رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وسوف يشرف المكتب القطري في رواندا على تنفيذ نواتج البرنامج في البلدين. وأما فترة التنفيذ فهي 36 شهرا منذ تاريخ الموافقة على المنحة.
- إدارة Heifer International. ستكون Heifer مسؤولة عن الإدارة العامة للبرنامج وإدارته المالية. كذلك ستضطلع بالمسؤولية عن توفير الموظفين الرئيسيين بدوام كامل الذين سيكونون مكرسين حصرا لهذا البرنامج. وسيكون هنالك ما مجموعه 13 موظفا، بما في ذلك منسق البرنامج، ومديرين للبرنامج (واحد في كل بلد)، ومحاسبين، وعاملين على التعبئة المجتمعية (ثلاثة في رواندا واثنين في جمهورية تنزانيا المتحدة)، ومساعد إداري، وسائق في كل قطر. وسوف يعمل منسق البرنامج كرابط بين البلدين لخلق الاتساق بين فريقَي التنفيذ وسيقوم بإبلاغ المدير القطري لـ Heifer المسؤول عن رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وسيقوم مديرا البرنامج القطريين بالإبلاغ للمدير القطري للمنظمة ولمنسق البرنامج.
- اللجنة التوجيهية للبرنامج. ستجتمع اللجنة التوجيهية للبرنامج مرة كل ستة أشهر، وسوف تضم ممثلين عن منظمة Heifer International، وممثلين عن المزارعين (4)، وممثلين عن القطاع الخاص (المجلس الوطني للألبان في رواندا ورابطة مزارعي الألبان في زنجبار)، وممثل واحد عن الوزارتين المختصتين في كل بلد، ومنسق برنامج إدماج نموذج مجمع الألبان في المشروعات التي يمولها الصندوق. وستكون اللجنة مسؤولة عن الموافقة على خطط العمل والميزانية السنوية وتقدير سير التنفيذ وتقارير التنفيذ. وكذلك ستكون بمثابة هيئة استشارية لفريق تنفيذ البرنامج بشأن القضايا الاستراتيجية.
- الإدارة المالية. سوف تعرض الجهة المتلقية للمنحة قوائم النفقات غير المراجعة كل ستة أشهر على الصندوق، وتضمن أن تتم تغطية فترة التنفيذ الكاملة للبرنامج بالمراجعة، من خلال عرض رسائل رأي منفصل للمراجع الخارجي حول قوائم النفقات المعروضة على الصندوق، تستكمل حسب الأصول من قبل مراجعين خارجيين مستقلين. وسوف تغطي قوائم النفقات وتقارير المراجعة فترة البرنامج بأكملها، وتجمع النفقات التي تتكبدتها الجهة المتلقية وشركاء التنفيذ، إن وجدت. إلا أن الجهة المتلقية ستبقى المسؤولة الوحيدة في نهاية المطاف عن إدارة أموال المنحة والإبلاغ المالي للصندوق. إضافة إلى ذلك، سوف يكون للجهة المتلقية حسابات مؤسسية تراجع بصورة سنوية من قبل مراجعين مستقلين، بما يتماشى مع المعايير الدولية لمراجعة الحسابات، وسوف تقوم بإرسال نسخة من القوائم المالية المراجعة الخاصة بها للصندوق، بما في ذلك الإشارة إلى أموال منحة الصندوق في غضون ستة أشهر من نهاية كل سنة مالية.

- *الإشراف*. سيقوم مدير المنحة (وهو المسؤول عن البرنامج القطري لرواندا) بالإشراف المباشر على المنحة - نظرا لخبرته في الإشراف على مشروعات تربية الحيوانات/الألبان في هذا الإقليم - مع مساعدة من مستشار مسؤول عن تنمية الثروة الحيوانية في شعبة السياسات والمشورة التقنية والمدير القطري لرواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة.

سادسا - التكاليف الإشارية للبرنامج وتمويله

- 14- تصل التكلفة الإجمالية للبرنامج، ومدته 36 شهرا، إلى 4 مليون دولار أمريكي مع اتفاقيات للتمويل المشترك بما يعادل 1 إلى 1 بين الصندوق ومنظمة Heifer International. وسوف يسهم الصندوق والمنظمة بـ 2 مليون دولار أمريكي لكل منهما، عينا ونقدا، مع 151 000 دولار أمريكي من المساهمات المجتمعية.

الجدول 1

التكاليف حسب المكون وجهة التمويل (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المكون	تمويل الصندوق	المشاركون في التمويل	المجموع
المكون 1: تعبئة وتنظيم المزارعين	264	1 079	1 343
المكون 2: إيجاد 11 م جمعا بالألبان	529	696	1 225
المكون 3: تيسير الوصول إلى المدخلات والخدمات	852	25	877
المكون 4: توفير إدارة فعالة للمعرفة، والرصد والتقييم	355	351	706
المجموع	2 000	2 151	4 151

الجدول 2

التكاليف حسب فئة الإنفاق وجهة التمويل (بآلاف الدولارات الأمريكية)

فئة الإنفاق	تمويل الصندوق	الجهة المشاركة في التمويل	المجموع
المعدات	225	233	458
التكاليف التشغيلية	194	420	614
الموظفون	-	1 204	1 204
الخدمات المهنية والاستشارات	719	85	804
التدريب وبناء القدرات	680	13	693
النفقات المهنية	182	196	378
المجموع	2 000	2 151	4 151

Results-based logical framework

	Objectives-Hierarchy	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions	Risks
Goal	Contribute to sustainable livelihoods amongst 3850 dairy farming households in Rwanda and United Republic of Tanzania (Zanzibar)	Percentage of households with improved livelihoods	Impact monitoring and evaluations (Baseline surveys, mid-term and end-term evaluations)	<ul style="list-style-type: none"> Regional political stability Favorable policy environment No outbreak of animal epizootics Stable climatic conditions/ No recurrent droughts Functioning and efficient markets 	Recurrent droughts
Objective 1	Strengthen farmers' organizations to contribute to increased dairy farm production and productivity	<ul style="list-style-type: none"> Number of farmers organized in DFBAs Number of farmers with increased dairy production 	<ul style="list-style-type: none"> Impact monitoring surveys Project progress reports & Farm records 	<ul style="list-style-type: none"> Farmers (youth, women and men) loyalty to DFBAs Farmers have adequate collateral to access finance services 	Changing business environment
Output 1.1	60% of participating farmers organized into dairy farmer business associations (DFBAs)_disaggregated by sex	<ul style="list-style-type: none"> Number of farmers organized in dairy farmers business association (DFBAs) Number of DFBAs accessing productive inputs and service 	<ul style="list-style-type: none"> Project progress reports Impact monitoring surveys DFBA service/input access records 	<ul style="list-style-type: none"> Farmers (youth, women and men) loyalty to DFBAs 	<ul style="list-style-type: none"> Political instability Price volatility
Key activities	<ol style="list-style-type: none"> Mobilizing farmers (youth, women and men) to form DFBAs Conduct social capital trainings/coaching and ensure group cohesion 	<ul style="list-style-type: none"> Number of farmers mobilized (by gender and age categories) Number of farmers attending trainings and applying skills 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilization reports Training lists and reports Farmers database 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilization strategy is well understood and supported 	<ul style="list-style-type: none"> Political instability
Output 1.2	Participating farmers increased their milk production by 30 percent through utilization of improved extension services.	<ul style="list-style-type: none"> Number of farmers with increased dairy production and productivity 	<ul style="list-style-type: none"> Impact monitoring surveys Project progress reports Farm records 	<ul style="list-style-type: none"> Drought and epidemics controlled Quality/affordable extension services 	<ul style="list-style-type: none"> Low milk price might be a disincentive to farmers Disease outbreak
Key activities	<ol style="list-style-type: none"> Conduct technical and thematic trainings Organize and conduct exchange visits Provide technical support to FFS 	<ul style="list-style-type: none"> Number of FFS established Number of exchange/learning events conducted 	<ul style="list-style-type: none"> Training lists and reports Exchange reports and event attendance lists 	<ul style="list-style-type: none"> Capacity needs assessment finalized involving farmers 	<ul style="list-style-type: none"> Low milk price might be a disincentive to farmers Disease outbreak
Objective 2	Improve access to markets thereby contributing to increased household income	<ul style="list-style-type: none"> Number of functional dairy hubs established to facilitate market access Number of dairy hubs operated in partnership with the government (TZ & RW) 	<ul style="list-style-type: none"> Project progress reports Field monitoring visits Formal partnership agreement with the government (RW&TZ) 	<ul style="list-style-type: none"> Functional and efficient Markets and conditions Regional Stability Good regulatory framework Affordable transaction costs 	Inflation may erode purchasing power of consumers
Output 2.1	Eleven functional dairy hubs established	<ul style="list-style-type: none"> Number of functional dairy hubs established to facilitate market access Number of dairy hubs accessing financial services 	<ul style="list-style-type: none"> Project progress reports Field monitoring visits DFBA service access records Impact monitoring surveys 	<ul style="list-style-type: none"> Chilling plants available Farmers ownership 	<ul style="list-style-type: none"> Fluctuating market prices may affect loan repayment Changing business environment

	Objectives-Hierarchy	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions	Risks
Key activities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Support start-up producer organizations 2. Procure and install chilling plants' equipment 3. Facilitate the establishment of linkages between DFBA's and BDS providers 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of CP equipment installed and functioning • Number of linkages operationalized (serving farmers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Project progress reports • Field monitoring visits • DFBA records 	<ul style="list-style-type: none"> • A directory of suppliers of quality CP equipment established • BDS providers directory updated 	<p>Fluctuating market prices may affect loan repayment</p> <p>Changing business environment</p>
Output 2.2	Knowledge on dairy hub management captured, documented and shared	<ul style="list-style-type: none"> • Number of Learning materials produced and shared • Lessons learned documents produced and shared 	<ul style="list-style-type: none"> • Secondary data sources • Study and survey reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Resources and systems are available for knowledge capturing and sharing 	Illiteracy level for some farmers
Key activities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design and conduct DH feasibility studies 2. Conduct strategic planning sessions for knowledge production & dissemination 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of feasibility studies conducted • Number of partners participating in a sharing/dissemination sessions 	<ul style="list-style-type: none"> • Study/survey reports • Event reports and attendance lists 	<ul style="list-style-type: none"> • Project sites are identified and selected 	Illiteracy level for some farmers
Output 2.3	Increased interest of the DH model by IFAD's dairy project implementers, particularly relevant government entities of Rwanda and Tanzania	<ul style="list-style-type: none"> • Increased awareness and understanding of the Hub model by the governments • Number of DH operated in partnership with the government (RW &TZ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews/qualitative assessments • Observations • Partnership Agreement 	<ul style="list-style-type: none"> • Governments' willingness / participation 	Turnover in Government staff may delay implementation
Key activities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify and nurture partnerships for future government projects 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of government partnerships identified • Number of partnerships formalized by an agreement/MoU • Level of trust between partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Partners directory • Number of partnership agreements signed • Number of partnership agreements actioned 	<ul style="list-style-type: none"> • Partners understand the DH approach and rally behind the model • Strategic alignment of partnerships 	Turnover in Government staff may delay implementation