

Document: EB 2017/LOT/P.3  
Date: 6 April 2017  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تقرير رئيس الصندوق  
بشأن قرض ومنحة مقترح تقديمهما إلى  
جمهورية الجبل الأسود من أجل  
مشروع التجميع والتحول الريفيين

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

**William Skinner**

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2974

البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

**Annabelle Lhommeau**

مديرة البرنامج القطري

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا

رقم الهاتف: +39 06 5459 2783

البريد الإلكتروني: a.lhommeau@ifad.org

للموافقة

## المحتويات

|    |                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| iv | موجز التمويل                                                                                                   |
| 1  | توصية بالموافقة                                                                                                |
| 1  | <b>أولاً- السياق الاستراتيجي والأساس المنطقي</b>                                                               |
| 1  | ألف- التنمية القُطرية والريفية و سياق الفقر                                                                    |
| 2  | باء- الأساس المنطقي والمواءمة مع الأولويات الحكومية وبرنامج الفرص الاستراتيجية القُطرية<br>المستند إلى النتائج |
| 3  | <b>ثانيا- وصف المشروع</b>                                                                                      |
| 3  | ألف- منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة                                                                         |
| 3  | باء- الهدف الإنمائي للمشروع                                                                                    |
| 3  | جيم- المكونات/النتائج                                                                                          |
| 5  | <b>ثالثا- تنفيذ المشروع</b>                                                                                    |
| 5  | ألف- النهج                                                                                                     |
| 6  | باء- الإطار التنظيمي                                                                                           |
| 6  | جيم- التخطيط، والرصد والتقييم، والتعلم وإدارة المعرفة                                                          |
| 7  | دال- الإدارة المالية والتوريد والتسيير                                                                         |
| 7  | هاء- الإشراف                                                                                                   |
| 8  | <b>رابعا- تكاليف المشروع وتمويله وفوائده</b>                                                                   |
| 8  | ألف- تكاليف المشروع                                                                                            |
| 8  | باء- تمويل المشروع                                                                                             |
| 9  | جيم- تحليل موجز للفوائد والجوانب الاقتصادية                                                                    |
| 9  | دال- الاستدامة                                                                                                 |
| 10 | هاء- تحديد المخاطر وتخفيف أثرها                                                                                |
| 10 | <b>خامسا- الاعتبارات المؤسسية</b>                                                                              |
| 10 | ألف- الامتثال لسياسات الصندوق                                                                                  |
| 11 | باء- المواءمة والتنسيق                                                                                         |
| 11 | جيم- الابتكارات وتوسيع النطاق                                                                                  |
| 11 | دال- الانخراط في السياسات                                                                                      |
| 12 | <b>سادسا- الوثائق القانونية والسند القانوني</b>                                                                |
| 13 | <b>سابعا- التوصية</b>                                                                                          |

## الذيل

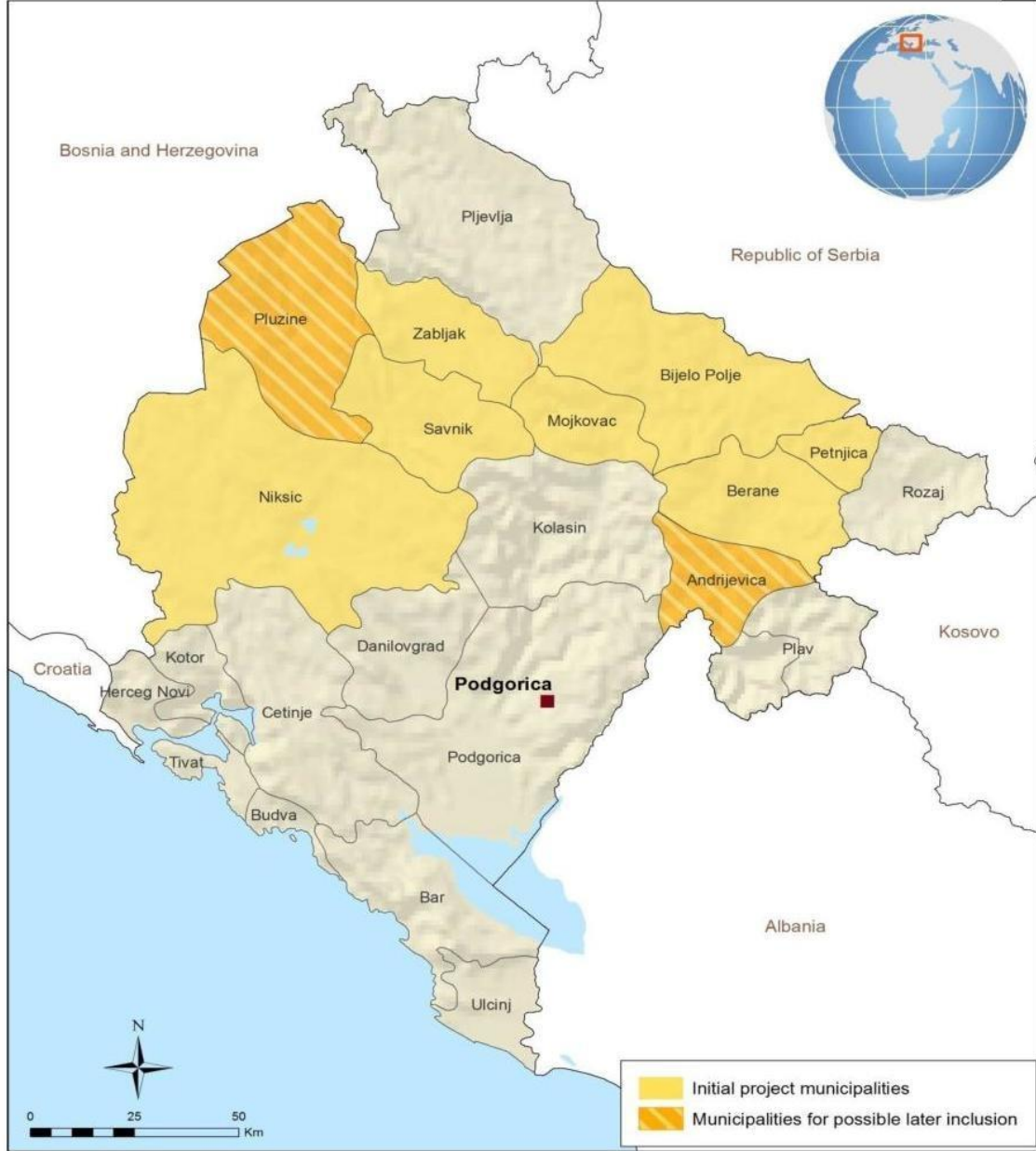
الذيل الأول - اتفاقية التمويل المتفاوض بشأنها  
الذيل الثاني - الإطار المنطقي

## خريطة منطقة المشروع

### جمهورية الجبل الأسود

مشروع التجميع والتحول الريفيين

تقرير الرئيس



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

خريطة أعدها الصندوق | 2017-01-26



## جمهورية الجبل الأسود مشروع التجميع والتحول الريفيين

### موجز التمويل

|                                                                                                                                                                             |                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| الصندوق                                                                                                                                                                     | المؤسسة المُبادِرة:                                          |
| جمهورية الجبل الأسود                                                                                                                                                        | المقترض:                                                     |
| وزارة الزراعة والتنمية الريفية                                                                                                                                              | الوكالة المنفذة:                                             |
| 13.61 مليون يورو (بما يعادل 14.48 مليون دولار أمريكي تقريباً)                                                                                                               | التكلفة الكلية للمشروع:                                      |
| 3.88 مليون يورو (بما يعادل 4.12 مليون دولار أمريكي تقريباً)                                                                                                                 | قيمة القرض الذي يقدمه الصندوق:                               |
| 1.88 مليون يورو (بما يعادل 2 مليون دولار أمريكي تقريباً)                                                                                                                    | قيمة منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة: |
| عادية: مدة القرض 15 إلى 18 سنة، بما في ذلك فترة سماح مدتها 3 سنوات، ويتحمل فائدة سنوية تعادل 100 في المائة من سعر الفائدة المرجعي المتغير الذي يحدده المجلس التنفيذي سنوياً | شروط القرض الذي يقدمه الصندوق:                               |
| المشروعات الصغرى والمتوسطة                                                                                                                                                  | الجهة/الجهات المشاركة في التمويل:                            |
| 0.62 مليون يورو                                                                                                                                                             | قيمة التمويل المشترك:                                        |
| 5.62 مليون يورو                                                                                                                                                             | مساهمة المقترض:                                              |
| 1.61 مليون يورو                                                                                                                                                             | مساهمة المستفيدين:                                           |
| الصندوق                                                                                                                                                                     | المؤسسة المكلفة بالتقدير:                                    |
| يخضع لإشراف الصندوق المباشر                                                                                                                                                 | المؤسسة المتعاونة:                                           |

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بالتمويل المقترح تقديمه إلى جمهورية الجبل الأسود من أجل مشروع التجميع والتحول الريفيين، على النحو الوارد في الفقرة 41.

## قرض ومنحة مقترح تقديمهما إلى جمهورية الجبل الأسود من أجل مشروع التجميع والتحول الريفيين

### أولاً- السياق الاستراتيجي والأساس المنطقي

#### ألف- التنمية القُطرية والريفية و سياق الفقر

1- تعتبر جمهورية الجبل الأسود واحدة من أصغر البلدان في أوروبا، حيث تبلغ مساحتها 13 800 كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكانها 622 000 نسمة. وقد تعافت البلاد بشكل لافت من الأحداث الكارثية التي اجتاحت معظم جنوب شرق أوروبا في التسعينيات. إذ نما الاقتصاد ليعوض عن الكثير من الخسائر التي شهدتها، وتراجعت مستويات الفقر، وتمكنت البلاد من إيجاد حل سلمي لإنهاء الاتحاد مع صربيا عام 2006، وتحسنت معايير تسييرها، في حين تتمتع الأقليات العرقية بحماية جيدة وفقا للمعايير الإقليمية. وفي هذا السياق حققت جمهورية الجبل الأسود تقدما كبيرا نحو الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، مما سيضمن الوصول الدائم إلى أكبر الأسواق العالمية. وعلى أقرب تقدير، يمكن أن تنضم جمهورية الجبل الأسود إلى الاتحاد الأوروبي عام 2021.

2- من جهة أخرى، استفادت المناطق الساحلية والسهول المجاورة من معظم النمو الاقتصادي الذي شهدته البلاد، حيث أدى الارتفاع المستمر في السياحة إلى تحفيز الاستثمارات في قطاعي الخدمات والبناء المرتبطة بصناعة الضيافة. وقد زار أكثر من 1.6 مليون سائح جمهورية الجبل الأسود عام 2016، وهو ما ولد أكثر من 750 مليون يورو من الدخل. وكانت نتيجة ذلك أن تم تحويل البلديات الساحلية وتلك المحيطة بالعاصمة بودغوريتسا إلى الأغنى في البلاد، بنسب فقر منخفضة، ونسب تشغيل وقدرة تنافسية قوية. أما الوجه الآخر فيوجد في المنطقة الجبلية الشمالية التي يتجرأ على زيارتها أقل من 2 في المائة من السياح. وما يميز السياق هنا هو هجرة السكان، وارتفاع الفقر، ومحدودية فرص الشغل. وتظل الزراعة النشاط الاقتصادي الرئيسي، ولكن إنتاجيتها منخفضة، حيث يحدها إنتاج ضيق النطاق وعدم تناسق الحجم والجودة. وبالتالي تستورد جمهورية الجبل الأسود المواد الغذائية 10 مرات أكثر مما تصدر. وتعاني المناطق الجبلية الشمالية أيضا من الحرمان من حيث الاتصال، فنظرا لضعف البنية التحتية يصبح من الصعب، بل من المستحيل، السير خلال فصل الشتاء وفترات هطول الأمطار الغزيرة.

3- يؤدي تغير المناخ إلى تفاقم الوضع أكثر في شمال جمهورية الجبل الأسود، وهذا ليس فقط بسبب اعتمادها على أكثر القطاعات تأثرا بالمناخ، وهي الزراعة. وقد لوحظ حدوث زيادة في شدة وعدم انتظام هطول

الأمطار، ومن المتوقع أن تستمر هذه الزيادة مع ارتفاع درجات الحرارة. وهذا سيضع عبئا على كل من الإنتاج الحيواني وإنتاج المحاصيل والذي يخضع له أصحاب الحيازات الصغيرة بشكل خاص. وعلاوة على ذلك، تُحدث الظواهر الجوية الشديدة أيضا أثرا سلبيا على البنية التحتية في المنطقة، حيث تتلاشى العديد من الطرق المفروشة بالحصى بسبب الفيضانات والأمطار الغزيرة. وخلاصة القول، تتجه جمهورية الجبل الأسود إلى اقتصاد مزدوج يتسم بعدم المساواة على نحو متزايد، حيث يعمق تغير المناخ هذا الانقسام، وهو ما يترك المناطق الجبلية الريفية الفقيرة متخلفة في الورا.

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

4- وينبغي النظر إلى انضمام جمهورية الجبل الأسود كعضو في الصندوق عام 2015 وطلبها اللاحق من أجل المساعدة في تصميم وتمويل مشروع التجميع والتحول الريفيين في السياق الذي تم سرده للتو. ويأتي هذا أثناء حدوث منعطف حاسم في التاريخ القصير لجمهورية الجبل الأسود، في وقت يقترن فيه احتمال الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي مع تباطؤ النمو، وتزايد عدم المساواة والهجرة، خاصة من المناطق الريفية. وبعبارة أخرى، تعاني المناطق الجبلية الريفية الفقيرة وأصحاب الحيازات الصغيرة الريفيون/الأسر التي تعيش هناك بشكل كبير من الإقصاء مسبقا من الأسواق الزراعية، ويواجهون خطر البقاء أكثر في الورا أثناء عملية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.

5- ستكون هناك حاجة إلى تدابير التخفيف لوقف، وفي نهاية المطاف، عكس اتجاه التراجع الذي تشهده المنطقة الشمالية، ويُنظر إلى الصندوق كشريك يتميز بوضع فريد لتسهيل تحول ريفي متأن توجهه السياسات. وباعتبارها من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، فلدى جمهورية الجبل الأسود ربما حاجة محدودة فقط للاستفادة من موارد الصندوق كمصدر للتمويل التكميلي لإنفاقها العام. بل يعتبر احتياجها للصندوق نوع من "التمويل الإضافي"، حيث يتمثل البعد الإضافي في الخبرة، والمهارات وإدارة المعرفة التي يمكن للصندوق أن يجلبها. وتعتبر عملية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي مسألة معقدة، في حين تتمتع وزارة الزراعة والتنمية الريفية بطاقة محدودة للتصدي للسياسات المتعددة، والمتطلبات التشريعية والإدارية التي ترافق هذه العملية. وفي هذا السياق، لدى وزارة الزراعة والتنمية الريفية قدرات محدودة لتحمل المهمة الإضافية لمفصلة وتشغيل استراتيجية تروم تعزيز نهج شمولي للتنمية الزراعية والريفية والتي تضم وتستجيب للتحديات التي تواجه الأسر الفقيرة من أصحاب الحيازات الصغيرة. وترى حكومة جمهورية الجبل الأسود في الصندوق الجهة التي ستساعد في سد هذه الفجوة واستخدام مشروع التجميع والتحول الريفيين كوسيلة لاختبار وتعزيز نهج جديدة التي يمكنها توفير الأساس للسياسات العامة والاستراتيجيات والاستثمار في المستقبل.

## ثانيا - وصف المشروع

### ألف - منطقة المشروع والمجموعة المستهدفة

6- سيركز المشروع على المناطق الريفية في المنطقة الشمالية الجبلية، حيث تتمركز غالبا الأراضي الزراعية على أكثر من 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وتشمل قائمة الاختيار الأولية كل من بيرانى، وبييلو بولي، ومويكوفاتش، ونيكسيك، وبيتجيك، وسافنيك، وزبلجك. ويمكن أن تدرج في مرحلة لاحقة، أندرييفيتسا وبلوزين، في انتظار التمويل، وفرص السوق والتأثير المحتمل على أصحاب الحيازات الصغيرة. ويقدر وصول مشروع التجميع والتحول الريفيين إلى 4 600 أسرة (أي ما يقارب 16 100 فرد). وتماشيا مع مهمة الصندوق، ووضع السكان في جمهورية الجبل الأسود، ومع أهداف المشروع، تتمثل المجموعات المستهدفة من المشروع فيما يلي: (1) مزارعي شبه الكفاف؛ (2) أصحاب الحيازات الصغيرة والمعالجين الصغار النشطين تجاريا واقتصاديا؛ وبصورة غير مباشرة، (3) الفاعلين الرئيسيين في القطاع الخاص على طول سلاسل القيمة المختارة. وسيتم الاستهداف من خلال عملية من ثلاث مراحل: (1) اختيار المجموعة؛ (2) الاستهداف الجغرافي؛ (3) اختيار المستفيدين، باستخدام تدابير محددة للاستهداف لضمان الوصول إلى أصحاب الحيازات الصغيرة الأكثر فقرا، والنساء، والشباب.

### باء - الهدف الإنمائي للمشروع

7- تتمثل الغاية الإجمالية من المشروع في المساهمة في تحول سبل عيش أصحاب الحيازات الصغيرة في شمال جمهورية الجبل الأسود، وهو ما سيمكنهم من أن يصبحوا أكثر قدرة على المنافسة والصمود في وجه تغير المناخ. ويسعى الهدف الإنمائي لزيادة مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة الفقراء في سلاسل القيمة الشاملة والمرحبة والمستدامة بيئيا، وإلى تعزيز الفوائد التي يجنونها من هذه السلاسل.

### جيم - المكونات/النتائج

8- تتمثل النتائج الثلاث للمشروع فيما يلي: (1) تحسين العلاقات التجارية بين أصحاب الحيازات الصغيرة والموردين والمشتريين، بدعم من الجهات الفاعلة ذات الصلة من القطاع العام، وهو ما سيحفز زيادة الاستثمار في سلاسل القيمة المختارة؛ (2) تحسين وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى شبكات المياه التي تنتم بالصمود والطرق المؤدية إلى المزارع والتي تدعم سلاسل القيمة المختارة؛ (3) سيتم دمج الدروس المستفادة من النهج الناجحة للمشروع تدريجيا في الممارسات والسياسات الوطنية. وبالتالي، تعتمد هذه النتيجة الأخيرة بشكل كامل على الدروس المستخلصة من النتيجتين 1 و2.

### المكون/النتيجة 1. تجميع سلاسل القيمة من أجل تحول ريفي يتسم بالصمود

9- سيركز المشروع على تعزيز توسع المجموعات التنافسية فيما يخص حافظة من المنتجات ذات إمكانات السوق المؤكدة والمزايا النسبية لصالح إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة. وتتمثل المنتجات/سلاسل القيمة الأربع الابتدائية ذات الأولوية في التوت المزروع، والجبن، واللحوم، وبذور البطاطس. وكان من بين الاعتبارات الهامة خلال مرحلة التصميم هو إمكانية حدوث اتجاه تصاعدي قوي عند أصحاب الحيازات



الصغيرة الفرادى والمزارعين الشباب للاستثمار، وتوسيع وتحسين إنتاجهم. وقد تم النظر بروية في "السبل الاستثمارية" المجدية لأصحاب الحيازات الصغيرة في كل من المنتجات ذات الأولوية. وعلى اعتبار أن المنتجات الابتدائية الأربعة توفر فرصا فورية، فمن المتوقع أن تظهر خلال مرحلة التنفيذ فرص إضافية فيما يخص غالبا المنتجات التي يتم إنتاجها فقط على نطاق صغير في الوقت الحاضر، والتي تتمتع مع ذلك بظروف السوق المواتية والميزة النسبية لإنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة.

10- ستكون المجموعات على شكل تركيزات جغرافية مشكلة من الجهات المنتجة والأعمال التجارية والجهات الموردة المتشابهة فيما بينها والمؤسسات المرتبطة بها. وهذا يخلق نوع من التآزر المباشر وغير المباشر فيما بينها، وهو ما ينتج عنه قيام روابط السوق فيما بينها. وقد تم مبدئيا تحديد ثلاث مجموعات ذات سلاسل القيمة الواعدة التي تم ذكرها: الإنتاج الحيواني (في المقام الأول الأغنام/الماعز المخصصة للحوم، ولكن أيضا منتجات الألبان ذات القيمة العالية)، والتوت المزروع وبذور البطاطس، مع إمكانية توسيع تشكيلة المنتجات والتغطية الجغرافية في وقت لاحق. وستشمل الأنشطة التي تقوم عليها عملية تنمية المجموعات ما يلي: (1) اجتماعات مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين، حيث سيناقش الفاعلون خلال هذه الاجتماعات التحديات والفرص وسيضعون خطة عمل معا لمعالجة هذه القضايا؛ (2) عقد اجتماعات ثنائية بين الأعمال التجارية، خاصة بين واحدة من الأعمال (المشتريين أو مقدمي الخدمات/المدخلات) ومجموعة من المزارعين الذين حضروا اجتماعات أصحاب المصلحة المتعددين وحددوا فرص ممارسة الأعمال التجارية معا؛ (3) تقديم الدعم لاستثمارات القطاع الخاص على أساس تنافسي من خلال صندوق سلاسل القيمة والتي تخص مجموعة أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ (4) تقديم الدعم للسلع الآتية من القطاع الشبه العام من خلال مرفق تنمية القطاع الذي يعالج المعوقات المحددة التي تواجه تنمية المجموعة، والتي حددتها الجهات الفاعلة الرئيسية بنفسها، والتي لا يمكن منطوقيا التعامل معها من خلال استثمارات القطاع الخاص في السياق الحالي للمجموعات المحددة (على سبيل المثال التجارب، والبحوث الإجرائية، ومعامل الاختبار، وما إلى ذلك)؛ (5) مهارات الأعمال للمزارعين، والتي ستمكنهم من تقييم الفرص والمخاطر بشكل صحيح (وخاصة فيما يتعلق بضغط المناخ)، ومن التفاوض بصورة أفضل حول مصالحهم في معاملات سلاسل القيمة، ومن أن يصبحوا شركاء موثوق بهم للأعمال الزراعية. ولزيادة فرص الحصول على التمويل وتعزيز شهية المؤسسات المالية لإقراض قطاعات الزراعة المربحة، سيقوم المشروع في البداية بتجريب الشراكات مع مؤسسة مالية واحدة أو أكثر والتي لديها مصلحة تجارية في اختبار نهج جديدة (مثل آليات الضمان أو التحوط البديلة على طول مجموعات سلاسل القيمة).

## المكون/النتيجة 2. البنية التحتية الداعمة للمجموعة

11- استكمالا لطموحات المجموعات المذكورة أعلاه، ستتكون النتيجة/المكون الثاني من البنية التحتية الريفية الداعمة للمجموعة، وذلك لإزالة المعوقات التي تعرقل تعزيز وتجميع أصحاب الحيازات الصغيرة والأعمال الزراعية على مستوى القرية ولتعزيز اعتماد التقنيات الذكية مناخيا. وباعتباره سيساهم في زيادة ربحية صغار المزارعين المدعومين كالأعمال الزراعية، سيساهم هذا المكون أيضا في زيادة صافي الدخل لفقراء الريف، والذين سيحصلون على فرص العمل التي سيخلقها توسع هذه الأعمال الزراعية. وسيتم تقسيم النتيجة إلى مخرجين/مكونين فرعيين.

12- سيتطرق المكون الفرعي الأول إلى الاستثمارات في إمدادات المياه في المناطق الريفية، وذلك بغرض مساعدة المجتمعات المحلية على أساس نفعي، بناء على الطلب، ولدعم أهداف المكون 1. وستركز الاستثمارات على المرافق متعددة الاستخدام، والتي من شأنها أن تزود الأسر بإمدادات المياه للأغراض المنزلية، والمياه للماشية أو مرافق المعالجة، وربما، أنظمة الري على نطاق صغير. وستشمل هذه الاستثمارات، من بين أمور أخرى، برك ومرافق لحصاد مياه الأمطار لسقي المواشي، وتسقيف منابع المياه، ونقل الجاذبية وغيرها من المرافق، على اعتبار أن الظروف الخاصة بالموقع ستتطلبها. وستضمن هذه المرافق صمود مناخي واقتصادي أفضل على اعتبار أن موثوقية إمدادات المياه وإدارتها سترتفع.

13- وسيتطرق المكون الفرعي الثاني إلى الاستثمارات في تحسين الطرق الريفية والتي تكمل وتعزز أهداف المشروع الواردة في المكون 1، على سبيل المثال عن طريق ضمان وصول كافي إلى سلاسل القيمة المدعومة من المشروع/مناطق إنتاج السلع وتسهيل تسويق منتجاتها. وستضم الطرق التي تحتاج إلى التحسين أساسا الأميال الأخيرة من الطرق المحلية أو غير المصنفة في المناطق الريفية. وستشمل الاستثمارات المؤهلة أيضا مكملات الطرق مثل الجسور الصغيرة، ومرافق الصرف الصحي وأشغال الحماية من التآكل لضمان صمود الطرق التي تم إصلاحها في وجه المناخ.

### المكون/النتيجة 3. التعلم والانخراط السياساتي

14- سيني المكون الثالث -المتعلق بتوثيق الأدلة، والتعلم والانخراط السياساتي- على النتيجتين الأوليتين وستكون مخرجاته على شكل منتجات المعرفة، مما سيثري المحادثات السياساتية حول المسارات الريفية التحويلية لأجل أصحاب الحيازات الصغيرة الفقراء وضمان أن يوسع المشروع الفرص المتاحة للتعلم.

## ثالثا - تنفيذ المشروع

### ألف - النهج

15- يتمثل الطموح الرئيسي في تعزيز التنمية المؤسسية بين الشركاء الأساسيين. وسيساهم المشروع في هذا بعدة طرق، بما في ذلك: (1) وضع وإنشاء نظم ذات طابع مؤسساتي (من خلال المجموعات، والتعاونيات التي تعمل وفق أسس تجارية، وإدماج سلاسل القيمة) لتعزيز الممارسات الزراعية التجارية والمريحة والمتأقلمة مع المناخ؛ (2) دعم وتوسيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنية التحتية الريفية المتسمة بالصمود (لاستقطاب الموارد العامة من كل من البلديات والحكومة المركزية). وستضمن حملة النوعية الاستهداف الأمثل وزيادة التعاون بين المكونات، والافصاح عن كل العروض التي يتيحها المشروع.

16- على اعتبار أن المكونين الأساسيين متكاملين إلى حد كبير، حيث يركزان على تطوير المجموعة الزراعية الشمولية وتطوير البنية التحتية المنتجة في المناطق الريفية، على التوالي، فإن كلا منهما يخدم غرضا أوسع لدعم التحول الريفي المطلوب. وعلى سبيل المثال، لا تتم إعاقة التطورات في المجموعات أساسا من خلال قيود البنية التحتية المادية، على العكس من ذلك، فالبنية التحتية المحسنة التي تم التخطيط لها لا تخدم فقط أغراض التنمية لمجموعة إنتاج معينة ولكن أيضا التنمية الاجتماعية والاقتصادية على نطاق أوسع للمجتمعات المستفيدة. ونتيجة لذلك، ففي الوقت الذي سيسعى فيه المشروع إلى تطوير التعاون بين هذين

المكونين، فإنه لن يصر بشكل جازم على الروابط الجامدة وإرغام المزارعين على قبول حزم كثيرة من التعاقدات. وسيتم السعي أيضا لتحقيق التآزر مع شركاء التنمية، أبرزهم الاتحاد الأوروبي.

## باء- الإطار التنظيمي

- 17- ستكون وزارة الزراعة والتنمية الريفية الوكالة الرئيسية للمشروع، في حين سيتم تثبيت المشروع في المديرية المسؤولة عن دائرة التنمية الريفية في وزارة الزراعة والتنمية الريفية. وتتحمل هذه المديرية المسؤولية الكاملة عن الاستراتيجيات والبرامج في مجال التنمية الريفية، بما في ذلك إعداد برامج الأدوات التي يمولها الاتحاد لتقديم مساعدة ما قبل الانضمام لأغراض التنمية الريفية. وبالتالي، سيتمكن تثبيت المشروع في هذه المديرية من تنسيق أفضل للمساعدة الإنمائية، خاصة مع الاتحاد الأوروبي.
- 18- ستوضع المسؤولية الشاملة للإشراف على المشروع وتوجيهه سياسيا وتنفيذه على عاتق لجنة خاصة توجيهية للمشروع، وترأسها وزارة الزراعة والتنمية الريفية. وستشمل اللجنة التوجيهية للمشروع أيضا ممثلين عن جميع الشركاء وأصحاب المصلحة في المشروع. وستكلف وحدة تنسيق المشروع بالإدارة والتنفيذ على أساس يومي، حيث ستكون جزءا من وزارة الزراعة والتنمية الريفية ومقرها ضمنها، وستتمتع باستقلال مالي وتقني. وستقوم وحدة تنسيق المشروع بما يلي: (1) تنفيذ إعداد البرامج والميزانية بصورة شاملة لأنشطة المشروع؛ (2) أخذ الريادة في التنفيذ، بالتعاون مع البلديات، والشركاء في تنمية الأعمال، والمتعاقدين في البنية التحتية، والمؤسسات المستفيدة، والتعاونيات، وما إلى ذلك؛ (3) رصد وتوثيق سير المشروع.

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

- 19- ستكون عملية التخطيط الصارمة هي نقطة الانطلاق من أجل الإدارة والرصد السليمين لتنفيذ المشروع. وستحدد هذه العملية بوضوح المخرجات الملموسة التي سيتم الحصول عليها في الأشهر الـ 12 المقبلة من خلال السعي لتحقيق الأهداف الشاملة، والأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه المخرجات، والموارد المالية المطلوبة. وإذا كان إعداد خطة العمل والميزانية السنوية لأول مرة سيتم خلال حلقة العمل الاستهلاكية، فإن إعداد خطط العمل والميزانية السنوية التي تليها ستنتج عملية تكرارية، وذلك ابتداء من سبتمبر/أيلول بتنظيم حلقات عمل للتخطيط السنوي على مستوى البلديات.
- 20- سيتم إنشاء نظام الرصد والتقييم لرصد تنفيذ المشروع وإيصاله في موعده المحدد وبشكل موثوق ولقياس وتقييم النتائج (وبالتالي رصد افتراضات التصميم). وسيقوم المشروع بإجراء بما يلي: (1) مسح أساسي؛ (2) مسح نوعيين في السنتين 3 و5؛ (3) مسح منتصف المدة؛ (4) إجراء مسح الأثر (قبل الانتهاء). كما سيتم إعداد تقارير مرحلية شهرية، ونصف سنوية، وسنوية.
- 21- من المتوقع أن يولد تنفيذ المشروع دروسا مفيدة، والتي قد تكون ذات قيمة لواقعي السياسات في وزارة الزراعة والتنمية الريفية وغيرهم من أصحاب المصلحة. وسيتم إعداد جدول عمل التعلم وحوار السياسات وخطة إدارة المعرفة والتواصل في غضون 12 شهرا من استهلال المشروع. وسيكون هذا أيضا منصة لتحقيق طموحات النتيجة 3. وستحدد مجموعة العمل لإدارة المعرفة الدروس التي تهم أصحاب المصلحة في وزارة الزراعة والتنمية الريفية وستقوم اللجنة التوجيهية للمشروع والصندوق بالمصادقة عليها.

## دال - الإدارة المالية والتوريد والتسيير

22- ستكون الإدارة المالية وفريق التوريد (المسؤول المالي، والمسؤول عن التوريد، والمساعد الإداري) جزءا من وحدة تنسيق المشروع، والتي ستمتع باستقلال مالي وإداري. ولتستفيد وحدة تنسيق المشروع من قدرة وزارة الزراعة والتنمية الريفية قدر الإمكان، سيتم تعيين، ولو بشكل جزئي، موظفين فيها تقوم وزارة الزراعة والتنمية الريفية بتزكيتهم في حال تمتعهم بالمؤهلات الضرورية. وسيتم استخدام النظام العام للإدارة المالية في تدفق الأموال من الصندوق لخزينة الدولة ولتنفيذ المدفوعات. وسيتم استخدام نظام مالي ومحاسبي منفصل لتتبع وتسجيل معاملات المشروع.

23- ستفتح الجهة المقترضة حسابين اثنين معينين باليورو لتلقي قرض الصندوق وموارد منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وبما أنه قيمت المخاطر الائتمانية على أنها منخفضة، فإن التخصيص المرخص به سيساوي 12 شهرا من نفقات المشروع بناء على ما يلي: (1) توقعات خطة العمل والميزانية السنوية للمرة الأولى وخطة التوريد؛ (2) التوقعات النقدية لكل من القرض والمنحة.

24- ستقوم شركة مستقلة لمراجعة الحسابات مقبولة لدى الصندوق بإجراء المراجعة الخارجية السنوية للمشروع، وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات، ومبادئ الصندوق التوجيهية لمراجعة حسابات المشاريع، واستنادا إلى الاختصاصات الخاضعة لعدم اعتراض الصندوق. وستقدم الجهة المقترضة تقرير المراجعة النهائية والرسالة الإدارية للصندوق في آخر ستة أشهر من نهاية كل سنة مالية. وبالإضافة إلى ذلك، سيقدم المشروع التقارير المالية غير المراجعة المؤقتة حول جميع مصادر التمويل على أساس ربع سنوي.

25- سيجرى توريد السلع، والأشغال، والخدمات وفقا للمبادئ التوجيهية لتوريد المشاريع المعمول بها في الصندوق ودليل التوريد. وقبل بداية كل سنة مالية، ستعد وحدة تنسيق المشروع خطة التوريد المستمدة من خطة العمل والميزانية السنوية. وستقدم الخطة وخطة العمل والميزانية السنوية للجنة التوجيهية للمشروع للموافقة عليها وللصندوق لإبداء عدم الاعتراض عليها.

26- سيتم تعزيز التسيير الجيد من خلال إشراك البلديات والمستفيدين فيما يلي: (1) إعداد خطة العمل والميزانية السنوية؛ (2) عملية التوريد على مستوى المجتمع المحلي؛ (3) رصد وتقييم أنشطة المشروع. وينبغي أن يؤدي أيضا نشر سياسة الصندوق لمكافحة الفساد بين موظفي المشروع وأصحاب المصلحة، فضلا عن اعتماد المبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق، إلى تعزيز استخدام الممارسات الجيدة.

## هاء - الإشراف

27- سيكون الصندوق مسؤولا عن الإشراف المباشر على المشروع من خلال بعثات الإشراف، بدعم من بعثات التتبع و/أو بعثات مواضيعية محددة، إذا كانت هناك حاجة إليها، على الأقل في مرحلة البدء.

## رابعاً - تكاليف المشروع وتمويله وفوائده

### ألف - تكاليف المشروع

28- تقدر التكلفة الإجمالية للمشروع، على مدى ست سنوات، بحدود 13.61 مليون يورو (بما في ذلك الطوارئ)، وستخصص منها 86 في المائة لتكاليف الاستثمار، و 11 في المائة للتكاليف المتكررة.

الجدول 1

### تكاليف المشروع بحسب المكون والجهة الممولة

(بآلاف اليورو)

| المكون                                               | قرض الصندوق  |             | منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة |             | جهات التمويل الأخرى (المشروعات الصغيرة والمتوسطة) |            | المقترض/الجهات النظرية |             | المجموع       |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------|------------|------------------------|-------------|---------------|
|                                                      | المبلغ       | %           | المبلغ                                                 | %           | المبلغ                                            | %          | المبلغ                 | %           |               |
| 1. تجميع سلاسل القيمة من أجل تحول ريفي يتسم بالصمود  | 2 242        | 43.7        | 806                                                    | 15.7        | 621                                               | 12.1       | 1 283                  | 25.0        | 5 135         |
| 2. البنية التحتية الداعمة للمجموعة                   | 913          | 12.6        | 1 074                                                  | 14.8        | -                                                 | -          | 331                    | 4.6         | 7 263         |
| 3. الإدارة، والرصد والتقييم، والتعلم، وإدارة المعرفة | 722          | 59.5        | -                                                      | -           | -                                                 | -          | -                      | -           | 1 213         |
| <b>المجموع</b>                                       | <b>3 877</b> | <b>28.5</b> | <b>1 880</b>                                           | <b>13.8</b> | <b>621</b>                                        | <b>4.6</b> | <b>1 614</b>           | <b>11.9</b> | <b>13 611</b> |

<sup>1</sup> وتشمل: (1) مساهمة نقدية من ميزانية الحكومة المركزية (3.07 مليون يورو)؛ (2) الضرائب والرسوم (1.22 مليون يورو)؛ (3) مساهمة نقدية من البلديات (1.33 مليون يورو).

### باء - تمويل المشروع

29- سيمول قرض الصندوق (3.88 مليون يورو) 28.5 في المائة من التكاليف الإجمالية للمشروع، والتي ستمول منها المكونات 1 و 2 و 3 بنسبة 43.7 في المائة، و 12.6 في المائة، و 59.5 في المائة على التوالي (بما في ذلك الطوارئ). وستمول منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة (1.88 مليون يورو) ما يلي: (1) تقديم المساعدة الذكية مناخيا للمزارعين وجمعيات المزارعين في المكون 1؛ (2) البنية التحتية الذكية مناخيا في المكون 2، والتي في المجموع تعادل 13.8 في المائة من تمويل المشروع. وستقوم الحكومة المركزية بما يلي: (1) تمويل الضرائب والرسوم؛ (2) تقديم مساهمات في الميزانية (نقدا) لصالح المكون 1، والمكون 3 وللمكون 2 أساسا؛ (3) تقديم مساهمات عينية لصالح المكون 1. وستبلغ المساهمات الإجمالية من الحكومة المركزية نحو 4.3 مليون يورو (أو 31.5 في المائة من التكاليف الإجمالية للمشروع). وستساهم البلديات في تمويل المكون 2 (الاستثمارات المحلية في البنية التحتية الريفية، وستكون على شكل مساهمات نقدية) بمبلغ 1.33 مليون يورو (أو حوالي 9.7 في المائة من المجموع). وسيوفر المستفيدون الرئيسيون داخل منطقة المشروع نحو 1.6 مليون يورو (أو 11.9 في المائة من المجموع)، وذلك أساسا على شكل مساهمات في الاستثمارات الزراعية الصغيرة (نقدا وعينا). ومن المرجح أيضا أن تشارك

المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية في تمويل الأنشطة الممولة من المنحة بحوالي 25 في المائة من التمويل الاستثماري للمنحة، والذي يصل إلى 0.6 مليون يورو (أو ما يعادل 4.6 في المائة من المجموع).

## الجدول 2

## تكاليف المشروع بحسب فئة الإنفاق والجهة الممولة

(بآلاف اليورو)

| المجموع       | المقترض/الجهات النظرية |              | المستفيدين  |              | جهات التمويل الأخرى (المشروعات الصغرى والمتوسطة) |            | منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة |              | قرض الصندوق |              | فئة النفقات                   |
|---------------|------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------------------------|
|               | المبلغ                 | %            | المبلغ      | %            | المبلغ                                           | %          | المبلغ                                                 | %            | المبلغ      | %            |                               |
|               |                        |              |             |              |                                                  |            |                                                        |              |             |              | تكاليف الاستثمار              |
| 1 064         | 5.8                    | 62           | 7.0         | 75           |                                                  |            | 8.2                                                    | 87           | 78.9        | 840          | 1- الاستثمارات                |
| 6 925         | 70.8                   | 4 906        | 4.8         | 332          |                                                  |            | 14.3                                                   | 987          | 10.1        | 700          | 2- الأشغال                    |
| 3 246         |                        |              | 37.3        | 1207         | 19.1                                             | 621        | 24.8                                                   | 806          | 18.8        | 612          | 3- المنح والإعانات            |
| 548           | 3.3                    | 18           |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 96.7        | 530          | 4- التدريب وحلقات العمل       |
| 211           |                        |              |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 100         | 211          | 5- السلع، والخدمات والمدخلات  |
| 147           | 6.8                    | 10           |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 93.2        | 137          | 6- المعدات والمواد والمركبات  |
| <b>12 141</b> | <b>41.1</b>            | <b>4 996</b> | <b>13.3</b> | <b>1 614</b> | <b>5.1</b>                                       | <b>621</b> | <b>15.5</b>                                            | <b>1 880</b> | <b>25</b>   | <b>3 030</b> | <b>مجموع تكاليف الاستثمار</b> |
| 1 104         | 35.0                   | 386          |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 65.0        | 718          | 1- الرواتب والعلاوات          |
| 366           | 64.8                   | 237          |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 35.2        | 129          | 2- التكاليف التشغيلية         |
| 1 470         | 42.4                   | 623          |             |              |                                                  |            |                                                        |              | 57.6        | 847          | مجموع التكاليف المتكررة       |
| <b>13 611</b> | <b>41.2</b>            | <b>5 619</b> | <b>11.9</b> | <b>1 614</b> | <b>4.6</b>                                       | <b>621</b> | <b>13.8</b>                                            | <b>1 880</b> | <b>28.5</b> | <b>3 877</b> | <b>المجموع</b>                |

## جيم- تحليل موجز للفوائد والجوانب الاقتصادية

30- يتوافق سيل الفوائد مع ما يلي: (1) فوائد المزارعين التي خضعت للتحليل المالي (أي زيادة الإنتاج الزراعي)؛ (2) الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي خضعت للتحليل الاقتصادي (أي معدل العائد الداخلي الاقتصادي). ويشير التحليل العام للمشروع إلى وصول معدل العائد الداخلي الاقتصادي إلى 33 في المائة على مدى 20 عاما، وصافي القيمة الحالية إلى 64 مليون يورو. وسترتفع فوائد المشروع إلى 168 مليون يورو، والتكاليف الإضافية إلى ما يقل بشكل بسيط عن 28 مليون يورو، بما في ذلك تكاليف العمالة.

## دال- الاستدامة

31- تعتبر الاستدامة البيئية هي المبدأ التوجيهي الرئيسي للمشروع، على اعتبار أن المشروع سيستفيد من الخصائص الفريدة للمنطقة الجبلية (النقاوة، وعدم استخدام المبيدات الحشرية أو استخدامها بصورة محدودة، وما إلى ذلك) بغرض تحقيق التمايز والنجاح التجاريين. وقد صُممت جميع الأنشطة لتعزيز قدرات وحوافز وكلاء القطاع الخاص في الزراعة لزيادة نشاط السوق بشكل مستدام - أثناء وبعد تنفيذ المشروع. وسيتم تسليح صغار المزارعين بالمعارف والمهارات والفرص بغرض إشراك البنية التحتية التنظيمية في سلاسل القيمة، وسيكون بمقدورهم الوصول إلى المنح لاقتناء معدات الإنتاج أو معدات ما بعد الحصاد و/أو التسويق/العلامات التجارية لتحسين إمكانات المبيعات. وسيتم اقتناص المواد التدريبية ونشرها على مواقع

المشروع. وسيدفع التركيز القوي على الربحية لكل من الوكلاء الاقتصاديين الفرادى والمجموعات إلى تحقيق الاستدامة التجارية وبناء حوافز قوية للحفاظ على الهياكل بعد المشروع. وستبدي الجمعيات المنتقاة لتحفيز نمو سلاسل القيمة المختارة التزاما واضحا في تنمية سلاسل القيمة ذات القاعدة العريضة. وقد تم أيضا إدراج الاستدامة في تصميم المكون 2 من خلال عدة طرق هامة. ويُنتظر من خلال تطبيق النهج الذي يوجهه الطلب ومبني على تقاسم التكاليف ومن خلال تعزيز قدرة المجموعة المستهدفة لرفع إنتاجية الموارد القائمة أن يستخدم المشاركون الموارد الطبيعية القائمة (الأراضي، والمراعي، والمياه) بشكل أكثر كفاءة وربحية.

## هاء- تحديد المخاطر وتخفيف أثرها

32- على المستوى الكلي، تعتبر المخاطر السياسية منخفضة، فحتى في حالة حدوث تغيير في الحكومة، فمن غير المرجح أن يحدث تغيير كبير في الاتجاه العام لمعظم السياسات ذات الصلة (مثل الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وتحسين إدراج المناطق الريفية، والتأقلم مع تغير المناخ). وتشمل المخاطر المحتملة التي تواجه كل مكون بعينه، على سبيل المثال: عدم الإلمام بنهج التنمية الزراعية الموجهة نحو السوق؛ عزوف أصحاب الحيازات الصغيرة عن التعاون؛ تصاميم البنية التحتية من نوعية دون المستوى الأمثل؛ مخاطر المناخ؛ المخاطر المتعلقة بالسياسات، وما إلى ذلك. وسيتم التخفيف من هذه المخاطر من خلال: (1) المسح السريع عند استهلال المشروع للتأكد من إمكانية تنمية المجموعات المحلية؛ (2) توفير مسارات الاستثمار الموثوقة وفي المتناول لأصحاب الحيازات الصغيرة لتمكينهم من المشاركة في المجموعة المختارة (من خلال إنشاء نوافذ مختلفة للوصول إلى المنح المطابقة)؛ (3) إجراء حوار مع المزارعين وإشراكهم في اجتماعات أصحاب المصلحة المتعددين؛ (4) المساعدة التقنية المكثفة والدائمة، وخصوصا خلال السنوات الثلاث الأولى؛ (5) تمكين المجتمعات المحلية المستهدفة في عملية صنع القرار؛ (6) دراسة تمهيدية حول أرصدة المياه التي تحتوي عليها مستجمعات المياه الصغيرة لتحديد القبلي للمساحات الواسعة بغرض تجريب حصاد مياه الأمطار؛ (7) برنامج عمل قوي يخص إدارة المعرفة/الانخراط السياساتي، والذي يهدف إلى جلب النماذج والنهج الناجحة والمثبتة للحكومة.

## خامسا- الاعتبارات المؤسسية

### ألف- الامتثال لسياسات الصندوق

33- يتواءم المشروع تماما مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 وسيساهم في جميع أهدافه. ويتواءم المشروع أيضا مع الأهداف الاستراتيجية للمذكرة الاستراتيجية القطرية التي تمت الموافقة عليها في مايو/أيار 2016. وقد تم إدراج الصمود في وجه المناخ بقوة في المشروع من خلال الدعم التحفيزي الذي وفرته منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وهو ما ساهم في نسبة 100 في المائة من هدف الصمود في وجه المناخ خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق. ومن ناحية الأثر البيئي، فقد صُنّف المشروع في الفئة باء. وسيتماشى المشروع أيضا مع استراتيجية الصندوق الخاصة بالقطاع الخاص، والتي تعزز الشراكات التجارية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والأعمال الزراعية. وأخيرا، تم تصميم المشروع في اتفاق كامل مع سياسة الاستهداف في الصندوق.

## باء - المواءمة والتنسيق

34- سيتمشى المشروع ويساهم فيما يلي: (1) البرنامج الحكومي لإصلاح الاقتصاد، والذي يعزز عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتوازنة إقليمياً؛ (2) الاستراتيجية الوطنية لتنمية الزراعة والمناطق الريفية للفترة 2015-2020، والتي تعزز التأقلم مع تغير المناخ، وإدارة الموارد الطبيعية، والزراعة المستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة. وسيكمل المشروع أيضاً برامج الاتحاد الأوروبي، حيث سيعزز استراتيجية وزارة الزراعة والتنمية الريفية المتعلقة بمساعدة أصحاب الحيازات الصغيرة للتخرج تدريجياً من أجل تلبية معايير الاتحاد الأوروبي. ولتيسير هذا الأمر، سيعتمد المشروع نهج ديناميكي تجاه الزراعة شبه التجارية، وهو ما يبني قدرة أصحاب الحيازات الصغيرة على الصمود ويرفع عائدات الأصول الزراعية الحالية، مع دمج هذه التدخلات في نفس الوقت مع الالتزامات الأخرى لتعزيز النمو، وفرص العمل، وزيادة الدخل في الاقتصاد الريفي خارج المزرعة.

## جيم - الابتكارات وتوسيع النطاق

35- سيقوم المشروع من خلال حوافز الاستثمار من القطاع الخاص والشبه العام (مثلاً من خلال المنح النظرية ومرفق تنمية القطاع) بتشجيع الاستثمار في الابتكارات داخل المجموعات المحلية (ما جد من التكنولوجيات الذكية مناخياً، والأصناف، الخ) والتي يتوقع أن تكون قابلة للتكرار عند الآخرين (باستخدام التمويل الأساسي)، عندما يتم إثبات نجاحهم التجاري. وسيقوم المشروع أيضاً بتشجيع الابتكارات في مجال البنية التحتية الريفية المتعلقة بالصمود في وجه تغير المناخ.

36- على اعتبار الإطار الزمني المحتمل أن يكون محدوداً فيما يخص انخراط الصندوق، فمن المهم أن تكون تدخلات المشروع قابلة لتوسيع النطاق بسرعة، دون الحاجة إلى دعم طويل الأجل من الصندوق. وسيكون اقتناص المعرفة - واستخدامها لتعبئة موارد مالية إضافية وإغناء التحولات السياساتية لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة - المسار الرئيسي لتوسيع النطاق. وستستخدم الحكومة النتائج الناجحة والمثبتة لتعزيز الشراكات مع الاتحاد الأوروبي والقطاع الخاص لتوسيع الوصول إلى المزيد من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وسيكون لنهج توسيع النطاق الخاص بالمشروع بعدين اثنتين. حيث سيكون الغرض من البعد الأول هو تعزيز توسيع نطاق التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالإنتاج والبنية التحتية والنهج/النماذج التشغيلية والتي أثبت المشروع على أنها ذات معنى، وفعالة، وكفؤة. وسيوفر التركيز الكبير على الابتكار، واقتناص/نشر المعرفة والانخراط السياساتي للحكومة الفرصة للاستفادة من تجربة التنفيذ لوضع سياساتها واستراتيجياتها واستثماراتها الخاصة لتنمية زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، بما في ذلك بكل بساطة تكرار المفاهيم على نطاق واسع. أما في البعد الثاني، فسيقوم المشروع بتعزيز قدرات اللاعبين المتنوعين في سلاسل القيمة، ومساعدتهم في بناء علاقات تجارية مستدامة والتي يمكن توسيع نطاقها بعد ذلك.

## دال - الانخراط في السياسات

37- تم تصميم المشروع ليعكس ويتوافق مع السياسات الوطنية. ومع ذلك، فإنه من المتوقع أن يقوم بما يلي: (1) تجريب نهج جديدة على التنمية الريفية التي تركز على أصحاب الحيازات الصغيرة واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن أن تنير السياسات والاستراتيجيات الوطنية الجديدة؛ (2) خلق مساحة للمشاركة والحوار



تتضمن اللاعبين الرئيسيين في سلاسل القيمة المختارة، والذين بدورهم يمكنهم تحديد العوائق السياسية المحددة التي تحد من تطوير سلاسل القيمة تلك؛ (3) على أساس القضايا الناشئة في ظل (1) و (2) أعلاه، سيجري المشروع استعراضات/تحليلات محددة أكثر للسياسات حسب الضرورة. ومن المتوقع أن يولد التنفيذ دروسا مفيدة في عدد من المجالات المواضيعية الرئيسية، والتي قد تكون ذات قيمة لواقعي السياسات وغيرهم من أصحاب المصلحة في وزارة الزراعة والتنمية الريفية. وبالنسبة لبعض القضايا السياساتية الأكثر تعقيدا، قد تتطلب الدروس والخبرات المستفادة من المشروع أن تكمل بمزيد من الدراسات/التحليلات المعمقة للسياسات. وسيتم أثناء مرحلة التنفيذ إبراء برنامج العمل الأولي المعني بالتعلم وحوار السياسات بالقضايا السياساتية الجديدة الناشئة من المجموعات التي تم تأسيسها. وسيضمن توثيق الدروس الأساسية المستندة على البراهين مجموعة واسعة من الأساليب، في حين سيعتمد نشر هذه الدروس على نوعية الجمهور المستهدف.

### سادسا - الوثائق القانونية والسند القانوني

- 38- ستشكل اتفاقية التمويل بين جمهورية الجبل الأسود والصندوق الدولي للتنمية الزراعية الوثيقة القانونية التي يقوم على أساسها تقديم التمويل المقترح إلى المقترض. وترفق نسخة من اتفاقية التمويل المتفاوض بشأنها كذيل أول بهذه الوثيقة.
- 39- وجمهورية الجبل الأسود مخولة بموجب القوانين السارية فيها سلطة تلقي تمويل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
- 40- وإني مقتنع بأن التمويل المقترح ينفق وأحكام اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وسياسات التمويل ومعاييرها في الصندوق.

## سابعا - التوصية

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

قرر: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية الجبل الأسود قرضاً بشروط عادية تعادل قيمته ثلاثة ملايين وثمانمائة وثمانين ألف يورو (3 880 000 يورو) على أن يخضع لأية شروط وأحكام أخرى تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

قرر أيضاً: أن يقدم الصندوق إلى جمهورية الجبل الأسود منحة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة تعادل قيمتها مليون وثمانمائة وثمانين ألف يورو (1 880 000 يورو) على أن تخضع لأية شروط وأحكام تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

جيلبير أنغبو

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

## **Negotiated financing agreement**

### **Negotiated financing agreement: "Rural Clustering and Transformation Project"**

(Negotiations concluded on 7 March 2017)

Loan Number: \_\_\_\_\_

Grant Number: \_\_\_\_\_

Project Title: Rural Clustering and Transformation Project (the "RCTP" or "the Project")

Montenegro (the "Borrower/Recipient")

and

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

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

HEREBY agree as follows:

#### **Section A**

1. The following documents collectively form this Agreement: this document, the Project Description and Implementation Arrangements (Schedule 1) and the Allocation Table (Schedule 2).
2. The Fund's General Conditions for Agricultural Development Financing dated 29 April 2009, amended as of April 2014, and as may be amended hereafter from time to time (the "General Conditions") are annexed to this Agreement, and all provisions thereof shall apply to this Agreement, For the purposes of this Agreement the terms defined in the General Conditions shall have the meanings set forth therein.
3. The Fund shall provide a Loan and a Grant to the Borrower/Recipient (the "Financing"), which the Borrower/Recipient shall use to implement the Project in accordance with the terms and conditions of this Agreement.

#### **Section B**

1.
  - A. The amount of the Loan is three million eight hundred eighty thousand euros (EUR 3 880 000).
  - B. The amount of the Grant is one million eight hundred eighty thousand euros (EUR 1 880 000).
2. The Loan is granted on ordinary terms, and shall be subject to interest on the principal amount of the Loan outstanding at a rate equal to the IFAD Reference Interest Rate, payable semiannually in the Loan Service Payment Currency, and shall have a maturity period of fifteen (15) years, including a grace period of three (3) years starting from the date that the Fund has determined that all general conditions precedent to

withdrawal have been fulfilled in accordance with Section 4.02(b) of the General Conditions.

3. The Loan Service Payment Currency shall be the Euro.
4. The first day of the applicable Fiscal Year shall be 1 January.
5. Payments of principal and interest shall be payable on each 15 May and 15 November.
6. The Borrower/Recipient shall provide counterpart financing for the Project in the amount of five million six hundred twenty thousand Euros (EUR 5 620 000) (Central Government, Local Municipalities).

### **Section C**

1. The Lead Project Agency shall be the Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD).
2. The following are designated as additional Project Parties: Local municipalities, SMEs, Farmers and farmers' organizations (FOs).
3. The Project Completion Date shall be the sixth anniversary of the date of entry into force of this Agreement.

### **Section D**

1. The Financing will be administered and the Project supervised by the Fund.

### **Section E**

1. The following are designated as additional general conditions precedent to withdrawal:
  - (a) the Project dedicated and key staff – whether to be recruited or to be seconded from MARD – is in place (Coordinator, 2 Value Chain Experts, Monitoring and Evaluation (M&E) Officer, Finance Officer, Procurement Officer and Administrative Assistant);
  - (b) two designated accounts have been opened to receive resources from the Loan and Grant accounts;
  - (c) acquisition and configuration of financial, accounting and operational software to support all the transactions, budget and cash forecasts analysis, operational and financial dashboards; and
  - (d) preparation of a draft Project Implementation Manual acceptable to IFAD, including financial, accounting, procurement and administrative arrangements.

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

For the Borrower/Recipient:

Minister of Finance  
Ministry of Finance  
Stanka Dragojevic st 2  
81000 Podgorica  
Montenegro

For the Fund:

The President  
International Fund for Agricultural Development  
Via Paolo di Dono 44  
00142 Rome, Italy

This Agreement, dated \_\_\_\_\_, has been prepared in the English language in two (2) original copies, one (1) for the Fund and one (1) for the Borrower/Recipient.

MONTENEGRO

\_\_\_\_\_  
(Authorized Representative)  
(title)

INTERNATIONAL FUND FOR  
AGRICULTURAL DEVELOPMENT

\_\_\_\_\_  
Kanayo F. Nwanze  
President

## Schedule 1

### *Project Description and Implementation Arrangements*

#### **I. Project Description**

1. *Project Area.* The project will focus on rural areas in the northern mountainous region, where farm land is mostly above 600 meters altitude. Selection criteria are based on socio-economic, poverty, and climate vulnerability profiles, coupled with potential for enterprise development in the products pre-identified (see Component 1) and the target groups' willingness to participate in the project. The initial selection includes Niksic, Savnik, Zabljak, Berane, Mojkovac, Petnjica, and Bijelo Polje. At a later stage Pluzine, and Andrijevisa, may be included, pending funding, market opportunities and potential impact on smallholders.

2. *Target Population.* The project target groups will be:

- The semi-subsistence farmers/households below the threshold for agrobudget (government) and EU subventions, who have access to small areas of farm/arable land (up to 2 ha), grow some fruits/vegetables and keep some livestock.
- The commercial and economically active smallholders and small-scale processors, who typically own 2-15 ha of arable land, 10-15 cows, 50-100 sheep and goats, or orchards.
- The strategic value chain (VCs) actors, who include larger, lead farmers and agro-enterprises, traders, private service providers, cooperatives or associations, who can serve as models to demonstrate the viability of new approaches to increase rural resilience and provide potential development pathways for the poor.

3. Not all beneficiaries, however, will derive the same types of benefits, and depth of outreach will vary. Thus, beneficiaries may be categorized as follows:

- The primary beneficiaries (households expected to benefit the most from the project) are the key actors in the supported VC, who will receive a matching grant from the value chain fund to invest in a profitable activity and who will be supported to establish business and trade agreements. Within this group, the active smallholders and poorer farmers will benefit the most.
- The secondary beneficiaries are all the producers, suppliers, traders or agribusinesses who will not receive a VCF grant or Business Skill Facilitation (BSF) training, but who will participate in cluster meetings and, gradually, in cluster activities. The improved production and market conditions will stimulate their motivation to join the VC activities with their own investments, ultimately resulting in improved incomes.
- The tertiary beneficiaries are the households who will benefit from the improved roads and the new water supply schemes, but who will not receive other support from the project and will not engage in RCTP supported VC activities. They will essentially benefit from improved resilience to climate change and from a more modest increase in incomes, compared with the previous two categories, due to the reduction of transportation costs and water shortages resulting in better agricultural productivity.

4. *Goal.* The goal of the Project is to contribute to the transformation of smallholders' livelihoods in northern Montenegro, enabling them to become more competitive and resilient to climate change.

5. *Objective.* The Project development objective aims at increasing the participation of poor smallholders in inclusive, profitable and environmentally sustainable VCs, and enhance the benefits they derive from them.

6. *Components.* The Project will have two core components that envisage a number of complementarities between activities and subcomponents.

6.1. *Component 1: VC clustering for resilient rural transformation.* This component will focus on promoting the expansion of competitive clusters for a portfolio of products with confirmed market potential and comparative advantages for smallholder production. The clusters will be geographic concentration of interconnected producers, businesses, suppliers, and associated institutions, which creates synergies among them, resulting in market linkages. Three clusters have been initially identified: livestock (primarily sheep/goat meat but also high-value dairy), cultivated berries and seed potatoes, with possible later expansion of the product range and geographical coverage. The component will develop the following main activities:

6.1.1. *Multi-stakeholder cluster meetings*, where the actors will discuss challenges and opportunities and develop an action plan together to tackle the issues.

6.1.2. *Bilateral business-to-business meetings*, between one of the businesses and farmers who met during the multi-stakeholder meetings and identified opportunities to do business together.

6.1.3. *Support to private investments on a competitive basis through a value chain fund (VCF)*, for smallholders and SMEs engaged in the clusters.

6.1.4. *Support to quasi-public goods, through a sector development facility (SDF)*, that address bottlenecks to the cluster development identified by the primary actors and which cannot reasonably be delivered through private investment in the current context of the specific clusters.

6.1.5. *Business skills for farmers*, enabling them to assess opportunities and risks, to better negotiate their interests in VC transactions and to become reliable partners to agri-businesses.

6.1.6. *Pilot partnerships with financial institution(s) which have a commercial interest in testing new approaches (e.g. alternative collateral or guarantee mechanisms along the clusters)* to increase access to finance and to boost the appetite to lend to profitable agricultural sectors.

6.2. *Component 2: Cluster supportive rural infrastructure.* To complement the above clustering ambitions, the second component will consist of cluster supportive rural infrastructure, to remove the bottlenecks hampering the consolidation and clustering of smallholders and village based agri-business and to promote the adoption of climate smart technologies. The component will operate under two sub-components:

6.2.1. *Investments in rural water supplies*, to assist communities on a pragmatic basis, based on demand, and in support of the objectives of Component 1. The investments will focus on multiple use facilities, providing households with domestic water supply, water to cater for livestock or processing facilities, and possibly small scale irrigation systems. All investments will ensure better climate and economic resilience as reliability of water supply and management will increase.

6.2.2. *Investments in rural roads improvement*, that complement the project's objectives under Component 1 by assuring adequate access to RCTP-supported VC/commodity production areas and facilitating marketing of their produce. The roads to be improved will comprise mainly of last mileage of local or uncategorised roads in rural areas. Eligible investments will include also road ancillaries such as small bridges, drainage facilities and erosion protection works to ensure climate resilience of the rehabilitated roads.

## I. Implementation Arrangements

7. *The Lead Project Agency:* The Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD) shall be responsible for implementation of the Project. The Project will be anchored to the Directorate for Rural Development Department of the MARD. Overall responsibility for Project oversight, political guidance and implementation will rest with a specific project steering committee (PSC), established and chaired by MARD. The PSC will also include representatives from all of the Project's partners and stakeholders (i.e. the Ministry of Finance, Ministry of Sustainable Development and Tourism, Ministry of Economy, representatives of partner municipalities, and the private sector, including farmers' organisations). The PSC membership may be amended depending on Project requirements, subject to prior approval of IFAD. Day-to-day management and implementation of the project will rest with a Project Coordination Unit (PCU), which will be fully embedded and located in MARD and vested with financial and technical autonomy. The PCU will (i) carry out the overall programming and budgeting of the RCTP activities; (ii) take the lead in implementation, in cooperation with municipalities, business development partners, infrastructure contractors, beneficiary institutions, cooperatives, etc.; and (iii) monitor and document project progress. Project procurement shall be carried out in accordance with IFAD's Project Procurement Guidelines.

8. *Implementation arrangements for Component 1.* The PCU will work closely with the MARD regional extension services to coordinate and deliver all activities under cluster development and facilitation. The PCU will act as the fund administrator for the VCF but with an Independent Investment Committee established to make grant award decisions. The PCU will ensure compliance with grant application, eligibility, award and implementation procedures set-out in the Project Implementation Manual (PIM).

9. *Implementation arrangements for Component 2.* The main tasks of the PCU will be conducting information campaign in the project area municipalities, technical and financial analysis of preliminary screened infrastructure proposals, review and approval of engineering designs provided by municipalities, procurement and supervision of civil works. Provisions will also be made for feasibility study and financial and economic analysis of proposed investments to be outsourced to private sector consultant on a short term basis during the selection phases of proposals.

10. *Baseline survey.* The conduct of a baseline survey is a critical and mandatory exercise, to be carried out at the earliest after project start. Its objective is to describe and document the socio-economic and livelihoods conditions of the potential RCTP beneficiaries prior to project interventions. This information will, at mid-term and completion, become the reference against which to measure changes, and appreciate project outcomes and impact, or lack thereof. The PCU can outsource this survey to a competent consultancy firm or service provider.

11. *Mid-term review (MTR).* A MTR shall be carried out by the Borrower/Recipient and IFAD jointly towards the end of Project Year 3. It shall assess, among other things, management performance, implementation status, outreach, targeting, and progress towards achievement of development objective. It also focuses on corrective actions to address performance gaps and other issues.

12. *Impact survey.* An overall impact assessment shall be carried out during the last year of implementation, before the Project Completion Date. The PCU can outsource this survey to a competent consultancy firm or service provider.

13. *Project Completion Review (PCR).* Jointly organized by the government and IFAD, it shall be held towards the end of the Project Implementation Period, ideally before the Project Completion Date, once the impact survey is available, but no later than 3 months after project closing. The PCR will focus on assessing the relevance of Project interventions, implementation effectiveness and efficiency, outreach and targeting, the



likelihood of sustainability of project benefits and the potential for upscaling and replication. The PCR also aims at generating and documenting useful lessons from implementation that will help improve future programming or policies.

14. *Project Implementation Manual (PIM)*. The PCU shall finalize the PIM (drafted in Appendix 11 of the PDR) and submit it for approval to the PSC and IFAD. The PIM may be amended when necessary, with prior no-objection from IFAD, to introduce clarification in procedures, eliminating constraints for project implementation and for facilitating access of producers to the project services.

## Schedule 2

### *Allocation Table*

1. *Allocation of Proceeds.* The Table below sets forth the Categories of Eligible Expenditures to be financed by the a Loan and a Grant and the allocation of the amounts of the a Loan and a Grant to each Category and the percentages of expenditures for items to be financed in each Category. All amounts are 100% net of taxes and the contributions of co-financiers.

| Category                             | Loan Amount<br>Allocated (EUR) | ASAP Grant Amount<br>Allocated EUR) |
|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Consultancies                     | 800 000                        | 85 000                              |
| 2. Works                             | 665 000                        | 940 000                             |
| 3. Grants                            | 580 000                        | 765 000                             |
| 4. Training and Workshops            | 505 000                        |                                     |
| 5. Goods, services and inputs        | 200 000                        |                                     |
| 6. Equipment, materials and vehicles | 130 000                        |                                     |
| 7. Recurrent costs                   | 805 000                        |                                     |
| Unallocated                          | 195 000                        | 90 000                              |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>3 880 000</b>               | <b>1 880 000</b>                    |

2. *Start-up Costs.* Withdrawals in respect of expenditures for start-up costs incurred before the satisfaction of the general conditions precedent to withdrawal shall not exceed an aggregate amount of EUR 150 000.

## Logical framework

| Results                                                                                                                                                                                                 | Indicators and targets                                                                                                                 |          |            |            | Means of Verification                                      |                            |                                   | Assumptions                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                         | Indicators                                                                                                                             | Baseline | MT         | End (Y6)   | Source                                                     | Freq.                      | Resp.                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Overall goal:</b> To contribute to the transformation of smallholders' livelihoods in northern Montenegro, enabling them to become commercially competitive and more resilient to climate change.    | 1. Percentage decrease in rural poverty in supported municipalities compared to national rural poverty rate                            | n/a      | n/a        | 10%        | Project impact survey<br>Municipality statistics           | At completion              | M&E Officer                       | Initial and continued political commitment and support to project implementation. Macro-economic conditions remain stable or improve.                                                                                                                                                   |
| <b>Development Objective:</b> To increase the participation of poor smallholders in inclusive, profitable and environmentally sustainable value chains, and enhance the benefits they derive from them. | 2. Number of participating households registering an increase in income of at least 30%                                                | n/a      | 500        | 2400       | Project impact survey<br>BSF records<br>Farmers' diaries   | At completion              | M&E Officer                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Outcome 1:</b> Improved commercial relations between smallholders, suppliers and buyers – supported by relevant public actors; and increased level of investments in the selected value chain.       | 3. Number of VC smallholders involved in the production of selected commodities                                                        | n/a      | 1500       | 3000       | Farmers' diaries<br>BSF records<br>Project outcome surveys | Annually, starting Y2      | - VC Specialists<br>- M&E Officer | Macro-economic conditions continue to be supportive for doing business. Smallholders' and VC actors' willingness to participate in selected value chains. VC suppliers' ability to respond to technical support requests by smallholders. Marketing potential for berries remains high. |
|                                                                                                                                                                                                         | 4. Percentage increase in the value of marketed commodities, by VC                                                                     | n/a      | 20%        | 50%        | Farmers' diaries                                           | Annually, starting Y 3     | - VC Specialists<br>- M&E Officer |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                         | 5. Value of incremental investments in selected VCs (excluding project financing)                                                      | n/a      | €0.5m      | €2m        | BSF records<br>Project sector study                        | At mid-term and completion | - VC Specialists<br>- M&E Officer |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Outcome 2:</b> Enhanced resilience of smallholders' livelihoods to climate change through improved access to water supply systems and all-weather farm gate roads.                                   | 6. Number of households with improved access to climate resilient roads and water supply systems <sup>(RIMS) (ASAP)</sup> <sup>1</sup> | 0        | 800        | 2000       | Contractors' records<br>Municipal staff records            | Annually                   | - PCU Engineer<br>- M&E Officer   | Climate change patterns are according to current predictions. Continued fiscal space for GoM and municipalities to pay their contributions. No political interference in the choice of investments.                                                                                     |
| <b>Outcome 3 – Lessons from project approaches and implementation are incorporated into national or municipal-level policies, strategies or investments.</b>                                            | 7. Number of policies, strategies and investments influenced by project experience                                                     | n/a      | At least 1 | At least 3 | Amended policy or project documents                        | Annually, after mid-term   | M&E Officer                       | Continuing MARD's interest to support poor smallholders. Policy makers' willingness to learn from project experience                                                                                                                                                                    |
| <b>Outputs:</b>                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |          |            |            |                                                            |                            |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Multi-stakeholder clusters established and facilitated for four commodities*; and business or trading plans agreed between smallholders and suppliers/buyers.                                           | 8. Number of functional clusters <sup>(A)</sup>                                                                                        | 6        | 7          | 11         | VC Specialists records<br>Cluster meeting minutes          | Annually                   | VC Specialists                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>1</sup> In the context of the RCTP, the main vulnerabilities of smallholders to climate change are all-weather access to market and to sustainable water resources. Thus this indicator will reflect the number of households for which climate resilience has increased.

|                                                                                                                |                                                                                                                |     |              |              |                                                               |                                            |              |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------|--------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|--|
|                                                                                                                | 9. Percentage of participating VC smallholders with an agreed business or trading plan*                        | 0   | 80%          | 100%         | BSF records                                                   | Six-monthly                                | BSF          |  |
| Strategic investment grants provided to value chain actors and for “quasi-public” goods.                       | 10. Number of VCF grant recipients*                                                                            | 20  | At least 300 | At least 500 | VCF manager records<br>Minutes of VCF board meetings          | Monthly                                    | VCF Manager  |  |
|                                                                                                                | 11. Percentage of grant recipients meeting their first key performance criteria as defined in grant contracts* | 80% | 80%          | 80%          | VCF Manager records                                           | Six-monthly                                | VCF Manager  |  |
| Project implementers, key Government stakeholders and smallholders provided with capacity development support. | 12. Number of project implementers and Government staff trained in value chain and cluster development*        | 20  | 20           | 40           | PCU training records                                          | Annually                                   | M&E Officer  |  |
|                                                                                                                | 13. Number of smallholders trained in business development* <i>(RIMS)</i>                                      | 0   | 1500         | 2500         | BSF training records                                          | Annually                                   | BSF          |  |
| Rain-harvesting water structures and other water supply systems constructed or rehabilitated.                  | 14. Number of water supply schemes newly constructed or rehabilitated                                          | 0   | 11           | 27           | Contractors' activity reports<br>Municipal Engineers' records | Monthly, starting from contract award date | PCU Engineer |  |
| “Last km” farm roads rehabilitated or upgraded according to best standards.                                    | 15. Number of km of roads rehabilitated or upgraded <i>(RIMS)</i>                                              | 0   | 26           | 70           |                                                               |                                            |              |  |
| Relevant knowledge products prepared and disseminated to key stakeholders.                                     | 16. Number of knowledge products produced and disseminated <i>(RIMS)</i>                                       | 0   | At least 2   | At least 5   | – PCU records<br>– PSC minutes<br>– KM working group minutes  | Annually                                   | M&E Officer  |  |