DEEL I : ALGEMEEN

I. Algemeen Overzicht van het programma

Titel van het programma	Transformatie naar een Duurzaam en Inclusief Globaal Voedselsysteem gericht op Duurzame Voedselproductie, een Eerlijk Inkomen voor Kleinschalige Boeren en Toegang tot Gezond Voedsel voor Consumenten	
Landen opgenomen in het programma :	Lijst van GSKs aan dewelke het programma wil bijdragen :	*België* *Burkina Faso* *DR Congo* *Ecuador* *Indonesië* *Mali* *Nicaragua* *Peru* *Senegal* *Tanzania* *Uganda* *Vietnam*
	Lijst van landen buiten de GSKs :	*Honduras*
Startdatum van het programma	*1 januari 2017*	
Einddatum van het programma	*31 december 2021*	

Erkende organisatie die het programma aanvraagt (ANGS 1):	*Vredeseilanden vzw*	*Statuut : OCM*	*Bankrekening : BE21 4314 7020 1103*	
Budget :	Totale budget van directe programmakosten :			*36.723.965,37 euro*
	Bedrag van de subsidie :			*31.949.849,87 euro*
	Bedrag Vredeseilanden vzw (ANGS 1) :			*31.949.849,87 euro*

Contacten	Naam	Telefoon	E-mail
Contactpersoon voor DGD voor het programma :	Nina Pattyn	++32 16 316580	Nina.pattyn@veco-ngo.org

II. Beschrijving van de outcomes (specifieke doelstellingen) van het programma

Beschrijving van de outcomes (specifieke doelstellingen) van het programma 2017-2021			
	Specifieke doelstellingen	**Operationele kosten**	**Andere betrokken actoren**
GSK a (België)	Vredeseilanden streeft in België naar een transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten- bijdragen aan duurzame praktijken.	4.600.475,05	NVT
GSK c (Burkina Faso)	Familiale landbouwers worden ondernemers en betrouwbare leveranciers van rijst en sesam, gewaardeerd voor de kwaliteit voor hun producten die concurrentieel zijn op de markt.	1.868.849,65	
GSK d (DR Congo)	De professionele gezinslandbouwers van Oost-Congo, georganiseerd in coöperatieve bedrijven, zijn duurzaam geïntegreerd in de succesvol gemaakte waardeketens arabicakoffie en rijst.	3.564.321,21	
GSK e (Ecuador)	Duurzame en inclusieve waardeketens van cacao, koffie en groeten/fruit in Ecuador ontwikkelen, die de levenskwaliteit van georganiseerde, kleinschalige boeren verbeteren dankzij een effectieve koppeling van kwaliteitsvoedsel aan de (nationale en internationale) markten en dankzij de actieve deelname van jongeren.	1.782.121,33	
GSK f (Indonesië)	Een nieuwe generatie winstmakende boeren is via innovatieve praktijken in staat gesteld om aan de groeiende vraag van stedelijke consumenten naar duurzaam geproduceerde landbouwproducten in een gezonde omgeving te voldoen.	5.445.280,27	
GSK g (Mali)	Familiale landbouwers worden ondernemers en betrouwbare leveranciers van rijst, sesam en niébé, gewaardeerd voor de kwaliteit van de producten die concurrentieel zijn op de markt.	1.125.153,42	
GSK h (Nicaragua)	Duurzaamheid en inclusiviteit stimuleren in de subsectoren cacao, koffie en groenten om de levenskwaliteit van kleinschalige boeren te verbeteren dankzij veerkrachtige en duurzame productie en een bevoorrading van de (inter)nationale markt met gezond en kwaliteitsvol voedsel.	2.663.770,12	
GSK i (Peru)	Duurzame en inclusieve waardeketens voor cacao, koffie en groenten ontwikkelen in Peru, die de levenskwaliteit van georganiseerde, kleinschalige boeren verbeteren dankzij een effectieve koppeling van kwaliteitsvolle voedselproducten aan de (nationale en internationale) markt en dankzij een actieve deelname van jongeren.	2.033.092,24	
GSK j (Senegal)	Familiale landbouwers worden ondernemers en betrouwbare leveranciers van rijst, biologische bananen en sesam, gewaardeerd voor de kwaliteit van hun producten die de concurrentie kunnen aangaan op de markt.	1.363.379,94	
GSK k (Tanzania)	Voedselketens voor Fruit & Groenten en Granen in 4 regio's in Tanzania zijn duurzaam, competitief en inclusief voor kleinschalige boeren (m/v).	3.377.922,56	
GSK l (Uganda)	Voedselketens van Fruit & Groenten en Granen in 3 regio's in Uganda zijn duurzaam, competitief en inclusief voor kleinschalige boeren (m/v).	1.848.911,04	
GSK m (Vietnam)	Fruit & Groenten, rijst, thee & cacao worden in Vietnam op een veilige en duurzame manier geproduceerd en gecommercialiseerd binnen levensvatbare, competitieve en efficiënte waardenketens, ten voordele van kleinschalige landbouwers	1.739.038,43	

B-GSK a (Honduras)	Duurzaamheid en inclusiviteit stimuleren in de subsectoren cacao, koffie en groenten om de levenskwaliteit van kleinschalige boeren te verbeteren dankzij veerkrachtige en duurzame productie en een bevoorrading van de (inter)nationale markt met gezond en kwaliteitsvol voedsel.	1.308.737,80	

III. Budget van het programma

1. T1 – Algemeen budget van het programma

VECO/ Vredeseilanden - Programma 2017-2021 - Algemeen Budget

Land	SD	Jaren	Investering	Werking	Personeel	Algemeen Totaal
GSK België	SD 1	2017		175.972,38	724.216,51	900.188,89
		2018		202.352,24	749.396,28	951.748,52
		2019		212.074,61	726.689,78	938.764,39
		2020		212.365,44	703.529,14	915.894,58
		2021		213.973,37	679.905,30	893.878,67
		Totaal	**-**	**1.016.738,04**	**3.583.737,01**	**4.600.475,05**
GSK Benin	SD 1	2017	-	-	-	-
		2018	-	-	-	-
		2019	-	-	-	-
		2020	-	-	-	-
		2021	-	-	-	-
		Totaal	**-**	**-**	**-**	**-**
GSK Burkina Faso	SD 1	2017	49.016,70	185.415,17	240.507,20	474.939,06
		2018	8.658,00	148.208,88	205.189,48	362.056,37
		2019	36.559,80	93.616,53	209.112,38	339.288,71
		2020	31.904,10	124.178,46	207.246,12	363.328,68
		2021	6.463,80	108.754,21	214.018,83	329.236,84
		Totaal	**132.602,40**	**660.173,25**	**1.076.074,00**	**1.868.849,65**
GSK DR Congo	SD 1	2017	128.245,45	369.742,00	426.858,61	924.846,07
		2018	79.927,27	330.119,64	408.549,05	818.595,97
		2019	-	273.799,76	489.848,68	763.648,44
		2020	-	234.481,94	344.586,70	579.068,64
		2021	-	175.374,34	302.787,75	478.162,09

		Totaal	**208.172,73**	**1.383.517,68**	**1.972.630,80**	**3.564.321,21**
GSK Ecuador	SD 1	2017	25.823,00	184.287,00	275.900,85	486.010,84
		2018	29.700,00	207.658,40	215.421,46	452.779,86
		2019	14.100,00	195.594,89	120.146,70	329.841,59
		2020	-	177.300,49	93.107,41	270.407,90
		2021	-	167.775,02	75.306,13	243.081,15
		Totaal	**69.623,00**	**932.615,80**	**779.882,54**	**1.782.121,33**
GSK Indonesië	SD 1	2017	5.000,00	678.438,14	464.952,04	1.148.390,18
		2018	4.000,00	665.767,68	488.083,35	1.157.851,03
		2019	4.000,00	613.321,24	483.015,28	1.100.336,51
		2020	4.000,00	647.215,00	394.284,76	1.045.499,76
		2021	4.000,00	590.811,26	398.391,54	993.202,79
		Totaal	**21.000,00**	**3.195.553,31**	**2.228.726,96**	**5.445.280,27**
GSK Mali	SD 1	2017	32.447,90	166.161,80	49.258,65	247.868,36
		2018	10.865,98	188.534,09	48.646,30	248.046,36
		2019	10.584,20	169.366,78	48.024,78	227.975,76
		2020	7.621,10	153.242,07	43.426,00	204.289,17
		2021	7.403,50	146.880,58	42.689,68	196.973,76
		Totaal	**68.922,68**	**824.185,33**	**232.045,41**	**1.125.153,42**
GSK Nicaragua	SD 1	2017	2.000,00	217.798,51	349.666,29	569.464,80
		2018	8.624,84	341.599,47	325.426,25	675.650,56
		2019	1.775,13	297.248,86	238.876,32	537.900,31
		2020	9.063,02	212.645,35	262.744,66	484.453,03
		2021	9.016,54	184.661,50	202.623,38	396.301,42
		Totaal	**30.479,52**	**1.253.953,69**	**1.379.336,90**	**2.663.770,12**
GSK Peru	SD 1	2017	14.000,00	185.721,01	226.934,42	426.655,42
		2018	11.250,00	239.191,09	283.618,50	534.059,59
		2019	4.950,00	223.506,48	205.952,67	434.409,15
		2020	-	180.496,53	162.154,31	342.650,84
		2021	-	150.201,35	145.115,89	295.317,23
		Totaal	**30.200,00**	**979.116,45**	**1.023.775,78**	**2.033.092,24**
GSK Senegal	SD 1	2017	10.719,04	186.194,38	86.144,49	283.057,92
		2018	11.669,34	206.587,30	86.576,43	304.833,07
		2019	8.916,48	175.737,19	85.347,85	270.001,52
		2020	8.068,52	169.698,16	83.610,88	261.377,56
		2021	7.712,48	150.939,42	85.457,97	244.109,87
		Totaal	**47.085,86**	**889.156,46**	**427.137,62**	**1.363.379,94**

GSK Tanzania	SD 1	2017	122.400,00	296.506,22	414.562,02	833.468,23
		2018	75.565,00	290.812,86	416.950,26	783.328,11
		2019	19.565,00	288.066,99	310.377,51	618.009,49
		2020	-	287.122,30	282.454,36	569.576,66
		2021	-	288.663,86	284.876,20	573.540,06
		Totaal	**217.530,00**	**1.451.172,22**	**1.709.220,34**	**3.377.922,56**
GSK Uganda	SD 1	2017	10.760,00	147.080,27	237.850,49	395.690,76
		2018	123.894,44	87.871,43	219.945,45	431.711,32
		2019	-	115.378,01	212.643,79	328.021,79
		2020	47.681,27	94.151,89	215.217,89	357.051,05
		2021	-	118.590,26	217.845,86	336.436,12
		Totaal	**182.335,70**	**563.071,87**	**1.103.503,47**	**1.848.911,04**
GSK Vietnam	SD 1	2017	1.161,21	226.225,95	139.370,00	366.757,16
		2018	1.161,21	205.216,02	163.401,20	369.778,43
		2019	580,60	197.903,07	152.926,61	351.410,28
		2020	-	178.148,26	155.748,96	333.897,22
		2021	-	158.530,13	158.665,21	317.195,34
		Totaal	**2.903,02**	**966.023,43**	**770.111,98**	**1.739.038,43**
Totaal Luik GSK		2017	401.573,30	3.019.542,82	3.636.221,56	7.057.337,69
		2018	365.316,07	3.113.919,11	3.611.204,01	7.090.439,20
		2019	101.031,21	2.855.614,38	3.282.962,34	6.239.607,93
		2020	108.338,00	2.671.045,91	2.948.111,18	5.727.495,09
		2021	34.596,32	2.455.155,30	2.807.683,73	5.297.435,35
		Totaal	**1.010.854,91**	**14.115.277,53**	**16.286.182,82**	**31.412.315,25**
Buiten GSK Honduras	SD 1	2017	1.840,91	101.920,99	136.306,41	240.068,31
		2018	807,90	185.899,40	130.260,68	316.967,98
		2019	9.777,27	184.333,11	127.799,97	321.910,35
		2020	9.344,44	153.064,22	116.846,26	279.254,92
		2021	-	77.705,39	72.830,84	150.536,23
		Totaal	**21.770,52**	**702.923,11**	**584.044,16**	**1.308.737,80**
Totaal Luik Buiten GSK		Totaal Luik Buiten GSK	1.840,91	101.920,99	136.306,41	240.068,31
		2018	807,90	185.899,40	130.260,68	316.967,98
		2019	9.777,27	184.333,11	127.799,97	321.910,35
		2020	9.344,44	153.064,22	116.846,26	279.254,92
		2021	-	77.705,39	72.830,84	150.536,23
		Totaal	**21.770,52**	**702.923,11**	**584.044,16**	**1.308.737,80**

Totaal Operationele Kosten - OK (GSK+BGSK)		2017	403.414,21	3.121.463,81	3.772.527,97	7.297.406,00
		2018	366.123,97	3.299.818,51	3.741.464,69	7.407.407,17
		2019	110.808,48	3.039.947,49	3.410.762,31	6.561.518,28
		2020	117.682,44	2.824.110,13	3.064.957,44	6.006.750,01
		2021	34.596,32	2.532.860,69	2.880.514,57	5.447.971,58
		Totaal	**1.032.625,43**	**14.818.200,64**	**16.870.226,98**	**32.721.053,05**
Beheers-kosten - BK	Evaluatie / auditkosten	2017				11.467,32
		2018				
		2019				161.944,08
		2020				
		2021				197.857,02
		Totaal				**371.268,42**
		Percentage DK				**1,01%**
	Andere beheerskosten	2017	40.486,02		606.552,76	647.038,78
		2018	40.486,02		675.328,24	715.814,26
		2019	40.486,02		695.694,12	736.180,14
		2020	40.486,02		715.312,94	755.798,96
		2021	40.486,02		736.325,74	776.811,76
		Totaal			**3.429.213,80**	**3.631.643,90**
		Percentage BK				**9,89%**
		Algemeen totaal				**4.002.912,32**
Totaal Directe Kosten - DK (OK + BK)		2017				7.955.912,10
		2018				8.123.221,43
		2019				7.459.642,50
		2020				6.762.548,97
		2021				6.422.640,36
		Totaal				**36.723.965,37**

CO Maximum Buiten GSK = 25%	Verdeling GSK :	96,00%	Verdeling Buiten GSK :	4,00%

	Jaren	Totaal DK Programma	Bijdrage CMO 20%	Bijdrage DGD 80% (*)	Structuurkosten 7,00%
Algemene Samenvatting	2017	7.955.912,10	1.591.182,42	6.364.729,68	556.913,85
	2018	8.123.221,43	1.624.644,29	6.498.577,15	568.625,50
	2019	7.459.642,50	1.491.928,50	5.967.714,00	522.174,98

	2020	6.762.548,97	1.352.509,79	5.410.039,18	473.378,43
	2021	6.422.640,36	1.284.528,07	5.138.112,29	449.584,83
	Totaal	**36.723.965,37**	**7.344.793,07**	**29.379.172,30**	**2.570.677,58**

(*) dont maximum 10% de CG.

Subsidie VECO / Vredeseilanden :	2017	Schijf 1	6.921.643,52
	2018	Schijf 2	7.067.202,65
	2019	Schijf 3	6.489.888,98
	2020	Schijf 4	5.883.417,61
	2021	Schijf 5	5.587.697,12
	Totaal Subsidie :		**31.949.849,87**

2. T2 – Budget voor beheerskosten

Programma - Budget 2017-2021 - Beheerskosten						
	2017	2018	2019	2020	2021	**Eindtotaal**
1. Investering						**0,00**
2. Werking	**40.486,02**	**40.486,02**	**40.486,02**	**40.486,02**	**40.486,02**	**202.430,10**
3. Personeel	**606.552,76**	**675.328,24**	**695.694,12**	**715.312,94**	**736.325,74**	**3.429.213,80**
3.1 Lokaal personeel	180.597,20	182.546,34	186.818,23	189.617,66	193.698,74	**933.278,16**
3.2 Coöperanten	181.640,00	185.280,00	188.960,00	192.800,00	196.680,00	**945.360,00**
3.3 Personeel hoofdzetel	244.315,56	307.501,90	319.915,89	332.895,28	345.947,00	**1.550.575,64**
Totaal	**647.038,78**	**715.814,26**	**736.180,14**	**755.798,96**	**776.811,76**	**3.631.643,90**
4. Andere kosten	**11.467,32**	**0,00**	**161.944,08**	**0,00**	**197.857,02**	**371.268,42**
4.1. Auditkosten						**0,00**
4.2. Evaluatiekosten	11.467,32		161.944,08		197.857,02	**371.268,42**
Totaal	**658.506,10**	**715.814,26**	**898.124,22**	**755.798,96**	**974.668,78**	**4.002.912,32**

DEEL II: BELGIE

1. Samenvattende Tabel

Totale operationele kosten in België :		4.600.475,05 Euro		
Contactpersoon voor DGD in België	Naam : Nina Pattyn	Organisatie : Vredeseilanden	Telefoon : 016-316580	E-mail : Nina.pattyn@veco-ngo.org
Contactpersoon die Vredeseilanden vertegenwoordigt in het land	Name : Jan Wyckaert	Organisatie : Vredeseilanden	Telefoon : 016-316580	E-mail : Jan.wyckaert@vredeseilanden.be

Synthese van het programma van Vredeseilanden in België

Vredeseilanden streeft in België naar een transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem bijdragen aan duurzame praktijken - met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren. We willen toewerken naar 3 resultaten: Resultaat 1 - Het aankoopbeleid van de private voedingssector in België is significant duurzamer (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met producenten, verwerkers, retailers, burgers (in hun rol van consument) én de respectievelijke federaties/sectororganisaties (Boerenbond, Fevia, Comeos,…). Resultaat 2 - De catering van de keukens in Vlaamse scholen is significant en structureel duurzamer en Vlaamse scholen organiseren een leertraject rond duurzame voeding (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met scholen, cateringbedrijven, producenten, NGO's en lokale overheden en de respectievelijke federaties/ sectororganisaties (VVSG, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…). Resultaat 3 - Een significant deel van de Vlaamse samenleving engageert zich ten gunste van een duurzaam voedingsysteem. We streven actief naar bewustzijns-, attitude-, en gedragsverandering rond de thema's duurzame landbouw en voeding. We richten ons op burgers - en op jongeren in het bijzonder- in hun rol van consument.

Omdat er minder DGD middelen beschikbaar zijn hebben we bij elk van de drie resultaten onderdelen weggeknipt of lichter gemaakt ten opzichte van het oorspronkelijk ingediende programma. Een overzicht van deze wijzigingen vindt u bij punt 3.2.3. 'Strategieën die leiden tot de gewenste resultaten'. De wijzigingen zijn eveneens aangebracht in de overzichtstabel 6.2. met de beschrijving van de programma logica.

Kaart van het land waar de interventie plaatsvind

Het programma-onderdeel dat zich richt op de verduurzaming van het aankoopbeleid in de private voedingssector bestrijkt het volledige Belgische grondgebied. De programma-onderdelen met betrekking tot duurzame voeding op school en versterking van het maatschappelijk draagvlak situeren zich in Vlaanderen.

2. Lijst van Stakeholders (bekend op het moment van indiening van het progamma)

Stakeholder 1			
Complete naam en afkorting :	The Shift		
Coordinaten:	Address :	Telefoon :	E-mail :
	Hoogstraat 139 1000 Brussel		david.leyssens@theshift.be
Contact persoon :	David Leyssens		
Specifieke Doelstelling :	Transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten - bijdragen aan duurzame praktijken.		
Budget for the stakeholder :	*0*		
Korte omschrijving van de rol van de partner in het programma :	Opzetten van samenwerkingsverbanden tussen koploperbedrijven in de retail- en voedingssector in functie van het verduurzamen van aankoopbeleid.		
Datum van de eerste samenwerking met VECO :	1997		

Stakeholder 2			
Complete naam en afkorting :	FEVIA		
Coordinaten:	Address :	Telefoon :	E-mail :
	Rue de la Science 14 1040 Bruxelles		info@fevia.be
Contact persoon :	Ann Nachtergaele		
Specifieke Doelstelling :	Transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten - bijdragen aan duurzame praktijken.		
Budget voor stakeholder :	*0*		
Korte omschrijving van de rol van de partner in het programma :	Stimuleren van voedingsbedrijven die lid zijn van FEVIA om het aankoopbeleid te verduurzamen.		
Datum van de eerste samenwerking met VECO :	2011		

Stakeholder 3			
Complete naam en afkorting :	Boerenbond		
Coordinaten:	Address :	Telefoon :	E-mail :
	Diestsevest 40 3000 Leuven		info@boerenbond.be
Contact persoon :	Pieter Verhelst		
Specifieke Doelstelling :	Transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten,		

	verwerkers, retailers, burgers/consumenten - bijdragen aan duurzame praktijken.
Budget voor stakeholder :	*0*
Korte omschrijving van de rol van de partner in het programma :	Stimuleren en (co)creëren van strategieën en acties in functie van betere inclusie van familiale landbouwers in de voedselketen.
Datum van de eerste samenwerking met VECO :	2009

Stakeholder 4			
Complete naam en afkorting :	Fairtrade Belgium		
Coordinaten:	Address :	Telefoon :	E-mail :
	Edinburgstraat 26 1050 Brussel	+32 (0)2 894 46 34	Nicolas@fairtradebelgium
Contact persoon :	Nicolas Lambert		
Specifieke Doelstelling :	Transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten- bijdragen aan duurzame praktijken.		
Budget voor stakeholder :	*0*		
Korte omschrijving van de rol van de partner in het programma :	- Stimuleren en co-creëren van acties en strategieën in functie van de toepassing van fair trade principes in Belgische retail- en voedingsector - Integratie van fair trade principes in scholenprogramma en in strategieën en acties in functie van verbreding en verdieping maatschappelijk draagvlak		
Datum van de eerste samenwerking met VECO :	2004		

Stakeholder 5			
Complete naam en afkorting :	Goodplanet		
Coordinaten:	Address :	Telefoon :	E-mail :
	Edinburgstraat 26 1050 Brussel		j.vancauwenberge@goodplanet.be
Contact persoon :	Jo Van Cauwenberge		
Specifieke Doelstelling :	Transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten- bijdragen aan duurzame praktijken.		
Budget voor stakeholder :	*0*		
Korte omschrijving van de rol van de partner in het programma :	Ontwikkeling en implementatie van programma duurzame voeding op school		
Datum van de eerste samenwerking met VECO :	2016		

3. 'Theory of Change' van Vredeseilanden in België

3.1 De *Sustainable Development Goals* als verbindend kader

Ontwikkelingssamenwerking bestaat meer dan 50 jaar. In die tijdspanne werden belangrijke volumes hulp ter beschikking gesteld van ontwikkelingslanden. NGO's zoals Vredeseilanden lieten 'de stem van het Zuiden' weerklinken in machtscentra, gaven solidariteit vorm, organiseerden campagnes,… Het begrip ontwikkeling werd tot op vandaag vereenzelvigd met armoedebestrijding via economische groei in het Zuiden. Dit model creëert welvaart maar leidt tegelijk tot ongelijkheid op alle niveau's en zet een grote druk op de planeet vanuit ecologisch perspectief. Globalisering leidt ertoe dat alle landen (in Noord én Zuid) geconfronteerd worden met globale problemen die op mondiaal vlak moeten worden aangepakt. Een nieuwe universele agenda voor de internationale samenwerking van de 21ste eeuw staat in de steigers: de *Sustainable Development Goals* (SDG).

De SDG-agenda formuleert naast klassieke ontwikkelingsdoelen zoals armoedereductie, ook mondiale economische, sociale en ecologische ambities, samengevat in 17 doelen en 169 subdoelstellingen. Deze doelen hebben niet alleen betrekking op de minder ontwikkelde landen maar op de hele wereldgemeenschap. Alle landen verbinden er zich toe om een globale duurzame ontwikkelingsagenda te realiseren die vertrekt vanuit collectieve uitdagingen, gebaseerd op samenwerking tussen *stakeholders* en landen. De eerste SDG richt zich op het uitroeien van elke vorm van armoede (oververtegenwoordigd bij boeren op het platteland) terwijl de tweede SDG rechtstreeks gerelateerd is aan de transformatie van het landbouw- en voedingssysteem (voedselzekerheid, verhoging van nutritionele waarden, duurzame landbouwpraktijken,…). De tweede SDG is op haar beurt gerelateerd aan andere SDG's zoals klimaat, waardig werk, duurzame productie- en consumptiesystemen, steden die beleid maken rond duurzame voedselsystemen, *partnerships,* enz…
Het programma van Vredeseilanden in België (VECO België) houdt rekening met de snel wijzigende context die ons voor uitdagingen plaatst maar ook grote opportuniteiten biedt. Bestrijding van armoede en ongelijkheid zal in toenemende mate de Noord-Zuid thematiek overstijgen en verstrengeld worden met andere thema's en domeinen. Deze uitdagingen vragen om een globale, toekomstgerichte visie en strategie, tot stand gebracht in samenspraak met relevante en diverse actoren.
Vredeseilanden staat voor de uitdaging om 'educatie over de problematiek van het Zuiden' te overstijgen en resoluut te kiezen voor een kader van wereldburgerschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Daarbij wordt het accent gelegd op de realisatie van de SDG's in de eigen Belgische samenleving als bijdrage aan de mondiale uitdagingen. In haar strategieën gaat Vredeseilanden ook veel verder dan de 'eigen publiekswerking', gericht op de klassieke actoren zoals vrijwilligers en onderwijs. Vanuit haar visie, missie, specifieke rol en eigenheid gaat Vredeseilanden in interactie met overheden, kennisinstellingen en bedrijven. Daarbij stelt Vredeseilanden zich op als lerende organisatie met oog voor transparantie, als 'netwerker' die verbindingen legt over de grenzen heen en op die manier ook kennis en ervaringen deelt met andere actoren in België en wereldwijd.
In de praktijk van Vredeseilanden pleiten we niet alleen voor het belang van duurzame familiale landbouw, duurzame voeding en eerlijke handel maar hebben we er alles bij te winnen om acties in het Zuiden te koppelen aan soortgelijke processen en programma's in de Belgische samenleving – want uiteindelijk gaat het over dezelfde globale uitdagingen en moeten er coherente oplossingen bedacht worden voor alle partijen.
Tegelijk werken we aan een nieuw narratief of '*frame*' dat de internationale samenwerking van morgen communiceert aan de buitenwereld. Willen we op een sterkere manier aansluiting vinden met wat leeft in onze samenleving en willen we nieuwe vormen van solidariteit benutten, moet ons discours andere beelden, concepten en taalgebruik hanteren (vermijden van begrippen zoals Noord-Zuid tegenstelling, overdreven focus op projecten, enz…).

Trends in de omgeving
Verstedelijking. In 2050 zal de bevolking toegenomen zijn tot 9 miljard mensen, waarvan meer dan 70% in steden zal wonen. De afzetmarkt voor kleinschalige landbouw verschuift, de voedingsgewoonten veranderen. Dit biedt kansen voor familiale boeren, op voorwaarde dat ze kunnen beantwoorden aan de eisen op vlak van kwaliteit en voedselveiligheid. Steden overal ter wereld ontwikkelen een beleid rond duurzame voedselvoorziening (*Food Smart Cities*).
Veranderende relaties tussen de private en publieke sector. Overheden zien een belangrijke rol weggelegd voor de private sector in ontwikkelingslanden, maar ook bij ons. Het model van publiek-private *partnerships* wordt gestimuleerd.
Civiele samenleving in beweging. Meer en meer mensen nemen zelf en vanonder uit initiatief. Denk aan de Indignados in het Zuiden van Europa of de transitiebeweging dichter bij ons. Burgers en consumenten organiseren zich in flexibele actiegroepen en voeren op een efficiënte manier druk uit op het beleid. Tegelijk ontwikkelen ze zelf duurzame businessmodellen als alternatief voor wat breed gangbaar is (denk aan allerlei vormen van stadslandbouw en het model van *Community Supported Agriculture).*

Klimaatverandering. De gevolgen van klimaatverandering zijn voelbaar in ontwikkelingslanden, maar ook in België en de Europese regio. Voedsel wordt een strategisch issue. Het huidige agro-voedingsmodel wordt kritisch onder de loupe genomen en alternatieven zoals agro-ecologie worden onder de aandacht gebracht. De internationale gemeenschap maakte tijdens de COP 21 in Parijs (2015) vergaande afspraken waaraan alle landen zich zullen moeten houden.
Schaarste van grondstoffen en druk op natuurlijke omgeving. De dreiging van '*peak oil*' creëert competitie tussen het gebruik van landbouwgewassen voor voeding of biobrandstof, stimuleert ontbossing en monocultuur en lokt een sterke prijsvolatiliteit uit voor voedsel. Productiekosten voor landbouwers stijgen door duurdere landbouw *inputs*. Grote bedrijven zijn zich bewust van deze uitdagingen en investeren in productiemiddelen zoals grondstoffen, land, verwerkingseenheden met rechtstreekse competitie met familiaal georganiseerde landbouw tot gevolg. Andere, veelal multinationaal georganiseerde ondernemingen zoals Unilever en Mars of supermarkten zoals Walmart en Carrefour, investeren in het verduurzamen van hun aanvoerketens met veel aandacht voor ecologie en sociale issues zoals inclusie van kleinschalige, familiale producenten. Deze vraaggestuurde markt is een opportuniteit voor familiale boeren indien ze kunnen beantwoorden aan de hoge kwaliteitsstandaarden en leveringsvoorwaarden.
Voedselschaarste. De reële kans op toekomstige voedselschaarste versterkt het bewustzijn rond het belang van lokale en regionale voedselproductie, voedselstocks en marktafscherming. De voedingssector krijgt strategisch belang en landbouw staat op de publieke en politieke agenda's. Dit heeft positieve maar ook negatieve gevolgen voor landbouwers: boeren zijn netto-consumenten waardoor ook zij getroffen worden door hogere voedselprijzen.

Relevante ervaring van Vredeseilanden
In het kader van haar programma 2013-2016 droeg Vredeseilanden in België bij aan het draagvlak ten gunste van duurzame, familiale landbouw. Daarmee stimuleerden we ook de vraag naar duurzame voeding. Tegelijk versterkten we de aanbodzijde ten gunste van duurzame voeding door de retail- en voedingssector en de '*out of home*-voedingsmarkt' in haar kern te stimuleren in de richting van meer duurzaamheid.

Het programma 2014-2016 van Vredeseilanden in België is opgebouwd rond vier specifieke doelstellingen. De eerste doelstelling realiseerden we in samenwerking met boeren, retailers en verwerkende bedrijven, hun sectororganisaties zoals Boerenbond, Fevia, Comeos en organisaties zoals Fairtrade Belgium en The Shift. Samen werkten we op de versterking van een beleid in de privésector in België dat via duurzaam aankopen de inclusie van kleinschalig georganiseerde boeren bevordert. De tweede specifieke doelstelling realiseerden we in samenwerking met actoren in de '*out of home*-voedingsmarkt' zoals cateringbedrijven (bv. Sodexo, Compass Group,…) en grootkeukens/restaurants van overheden (bv. FOD Financiën), onderwijs (bv. Universiteit Antwerpen), bedrijven (bv. Ikea) en ziekenhuizen (bv. UZ Gasthuisberg Leuven). Samen streefden we ernaar dat publieke en private actoren een duurzaam cateringbeleid ontwikkelen met speciale aandacht voor familiale, duurzame landbouw. De derde specifieke doelstelling focuste op het creëren, verbreden en verdiepen van het maatschappelijk draagvlak als belangrijke hefboom voor de transitie naar duurzame productie- en consumptiepatronen. Hierbij streefden we via campagnes (bv. FairtradeGemeenten, Vredeseilanden-campagne), media, onderwijstrajecten (bv. Vierkant voor Vredeseilanden) en een actieve vrijwilligerswerking naar een bewustzijns-, attitude- en gedragsverandering rond duurzame landbouw en voeding. De vierde specifieke doelstelling focuste op een globaal leerprogramma. De praktijk van Vredeseilanden werd voortdurend bevraagd en gestimuleerd via bewijsvoering die we haalden uit onze praktijk (*evidence building*), leren en kennisdeling op internationaal niveau. Deze kennis werd ook gedeeld met relevante internationale netwerken (bv. Sustainable Food Lab).

Hieronder beschrijven we enkele exemplarische trajecten die aangeven op welke manier Vredeseilanden legitimiteit en kennis opgebouwd heeft.

- In 2011-2012 was Vredeseilanden mede initiatiefnemer van een transitieproject in de Vlaamse agro-voedingssector. Onder de vlag '*the new food frontier*' werd gedurende 2 jaar met de verschillende ketenactoren (retail, industrie, landbouwers), overheden, academici en NGO's gewerkt op de vraag hoe er een structureel antwoord kan gegeven worden op de grote uitdagingen zoals klimaat, bevolking, milieu, armoede,… Het resultaat van deze oefening was een belangrijke aanzet voor een gezamenlijke systeemanalyse (zie link), een gezamenlijk referentiekader voor de betekenis van duurzaamheid in landbouw en voeding (10 richtinggevende principes), het besef van de noodzaak voor pre-competitieve samenwerking en een goede basis van vertrouwen tussen de actoren om volgende stappen te kunnen zetten. De ketenactoren engageerden zich om verder te werken op de inzichten via het transformatieproject.
- Vredeseilanden neemt deel aan de stuurgroep van het transformatieproject dat geleid wordt door de ketenactoren in de landbouw-en voedingssector. De eerste fase van dit project liep van 2013 tot 2015 en resulteerde in een gezamenlijke systeemanalyse, 10 strategische doelstellingen voor het verduurzamen van de agro-voedingsketen, met bijbehorend actieplan in de vorm van een roadmap (zie link). Tijdens deze eerste fase is vertrouwen gegroeid, gevolgd door het inzicht dat *multistakeholder* samenwerking in de sector noodzakelijk is.

- Vredeseilanden heeft in 2014 en 2015 samen met Fairtrade Belgium een reeks ronde tafelgesprekken georganiseerd in functie van oplossingen voor verduurzaming in de agro-voedingsketen. Vervolgens werden bilaterale gesprekken gevoerd met een 50-tal sleutelpersonen uit de landbouw-, retail- en voedingsector. Alle materiaal werd gebundeld in de publicatie *#Savethefoodture.* Als conclusie van deze publicatie formuleerden we 10 werkpistes. 'Duurzaam aankopen' werd weerhouden als een van de belangrijkste hefbomen.
- Samen met federaties van de ketenactoren (Comeos, FEVIA, Boerenbond), Fairtrade Belgium en the Shift startte Vredeseilanden in 2015 een nieuw project dat focust op het thema 'duurzaam aankopen'. Met deze partners is een gezamenlijk referentiekader ontwikkeld (zie link).
  Met dezelfde partners werden ten slotte 3 nieuwe trajecten gelanceerd om 'duurzaam aankopen' verder te promoten: de lancering van een charter, de interactie tussen burgers/consumenten en de supermarkten en een labo met koploperbedrijven over 5 thema's. Deze trajecten zijn de basis voor de eerste veranderingsagenda voor het volgende vijfjarenprogramma.
- Vredeseilanden heeft in de loop van de voorbije jaren een belangrijke expertise uitgebouwd rond het verduurzamen van de catering in grootkeukens van nationale en lokale overheden, hogescholen, universiteiten, zorginstellingen en bedrijven (zie link). Een begeleiding van zo'n instelling of bedrijf duurt meestal een jaar en is dan goed verankerd in het beleid en de praktijk. Met een totaal van 300.000 maaltijden die al deze instellingen op dagelijkse basis samen aanbieden, is Vredeseilanden één van de referenties geworden in België voor dergelijke begeleidingen.
  In referentie naar de tweede veranderingsagenda van het nieuwe programma, zal deze ervaring met grootkeukens ons helpen om processen te initiëren en begeleiden rond duurzame catering in basisscholen en secundaire scholen.
- Vredeseilanden was in 2010 de initiatiefnemer van de jaarlijkse vakbeurs 'Your Choice'. Grootkeukens kunnen op de beurs kennis maken met producenten of aanbieders van duurzame producten. Via deze beurs en gevoed door verschillende ronde tafelgesprekken met grootkeukens en contractcateraars (zie link) hebben we legitimiteit verworven om de kennis die we hebben opgedaan in pilootprojecten te valoriseren en op te schalen via samenwerking met contractcateraars zoals Sodexo, Compass Group, Aramark of distributieplatforms zoals Java.
- Vredeseilanden heeft al meer dan 20 jaar ervaring met ontwikkelingseducatie in basisscholen en secundaire scholen (zie link). De voorbije jaren is geëperimenteerd met vernieuwende methodieken om jongeren te activeren rond duurzame voeding en om de bredere schoolgemeenschap te betrekken. De ervaring die Vredeseilanden opbouwde rond duurzame catering en grootkeukens en de educatieve expertise in scholen wordt ten volle benut in de tweede veranderingsagenda van het nieuwe programma: een proces dat leidt tot duurzame en gezonde voeding op alle scholen in België.

Conclusies assessment HIVA

De KULeuven/HIVA Research Institute for Work & Society lichtte het programma in België door voor de periode 2012-2015. Dit *assessment* werd gebaseerd op bestaande beleidsdocumenten, interviews met interne en externe *stakeholders* en een evaluatieve workshop met het team. De belangrijkste conclusies:

- Het programma van Vredeseilanden in België maakt keuzes, brengt vanuit een strategische benadering meer focus in de activiteiten en is '*game changing'.* De beslissingen die daartoe hebben geleid, hebben betrekking op de ontwikkeling van inclusieve pilootketens en de open dialoog en interactie met de private sector. Een lerende en zelfkritische attitude behoort tot de kernwaarden van de organisatie en leidt tot innovatie. Tegelijk is er nood om innovatie te consolideren.
- Opschaling van innovaties is een belangrijke programmastrategie. Dit is ook het belangrijkste criterium waarop piloten en projecten worden beoordeeld. Tegelijk moet de opschalingsagenda scherper worden gedefinieerd met ambitieuze maar tastbare doelstellingen. Wat is het stappenplan om deze doelstellingen te realiseren? Welk traject volgen we? Wat zijn de sleutelingrediënten om succesvol te zijn?

In het programma 2017-2021 houden we rekening met deze conclusies. We bouwen verder op de inzichten van het vorige programma in functie van consolidatie en we definiëren scherper en duidelijker de doelstellingen inzake opschaling.

3.2 Algemene programmabenadering (*Theory of Change)* voor de periode 2017-2021

De specifieke doelstelling: Vredeseilanden streeft in België naar een duurzaam voedingssysteem (SDG 2).

Dit doen we door te werken op innovatie in het productie- en consumptiemodel (SDG 12) waarbij alle actoren in het voedselsysteem (SDG 17) - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten - bijdragen aan duurzame praktijken. Om een voedselsysteem duurzamer te maken, ook in de tijd, krijgt elke actor- van producent, over verwerker

en retailer tot consument - een eerlijker vergoeding (SDG 8). Belangrijk uitgangspunt: de inclusie van familiale boeren in Noord en in Zuid (SDG 1) en de toegang van burgers/consumenten tot gezonde en nutritioneel rijke voeding (SDG 3), ongeacht de koopkracht.

Onze veranderingsstrategieën promoten een landbouwsector die duurzame grondstoffen levert, stimuleren duurzame businessmodellen bij retail- en voedingsbedrijven en een institutionele omgeving die duurzame landbouw en voeding hoog op de agenda plaatst.
Vredeseilanden treedt op als '*broker*' en connecteert relevante actoren binnen het voedselsysteem in functie van het ontwikkelen van innovatieve waardeketens (pilootprojecten) en opschalingsstrategieën in samenwerking met federaties, kennisinstellingen, middenveldorganisaties en overheden.
Concrete cases (pilootprojecten rond het opzetten van waardeketens) geven Vredeseilanden inzichten en ook legitimiteit ('recht van spreken'). Basisconditie is dat koplopers uit de private en publieke sector leiderschap opnemen en in co-creatieve samenwerkingsverbanden aantonen wat er al dan niet mogelijk is. Daardoor kunnen we samen met deze actoren/partners bijdragen aan het algemeen beleid van de betrokken supermarkten, verwerkende bedrijven, cateringbedrijven,… de relevante sectoren en federaties zoals Fevia, Comeos, Boerenbond en de relevante beleidsdomeinen bij de overheid zoals internationale samenwerking, milieu, gezondheid, onderwijs,…
Tegelijk willen we ook het publieke maatschappelijke debat stimuleren via aangepaste communicatie naar alle *stakeholders,* inclusief het brede draagvlak van Vredeseilanden. Het creëren, verbreden en verdiepen van een maatschappelijk draagvlak is een belangrijke hefboom voor de transitie naar duurzame productie- en consumptiepatronen op het vlak van voeding. We streven actief naar bewustzijns-, attitude-, en gedragsverandering rond de thema's duurzame voeding.

3.2.1 Verwachte resultaten bij de directe doelgroepen

Resultaat 1 - Het aankoopbeleid van de private voedingssector in België is significant duurzamer (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met producenten, verwerkers, retailers, burgers (in hun rol van consument) én de respectievelijke federaties/sectororganisaties (Boerenbond, Fevia, Comeos,…). In tweede instantie linken we de Belgische praktijk inzake verduurzaming van aankoopbeleid met praktijken elders in Europa en in de wereld in functie van kennisuitwisseling en –opbouw en het beïnvloeden en inspireren van internationale agenda's.

Actoren die dit veranderingsproces beïnvloeden:
Bedrijven enerzijds en burgers/consumenten anderzijds zijn de belangrijkste actoren om deze agenda te beïnvloeden. Voor bedrijven vergt dit een fundamentele verandering van hun business cultuur: sociale en ecologische KPI's worden volwaardig geïntegreerd in het business model.
Overheden zullen een belangrijke rol moeten spelen in het creëren van een gelijk speelveld via normerend of stimulerend beleid ten gunste van duurzame praktijken.

Resultaat 2 - De catering van de keukens in Vlaamse scholen is significant en structureel duurzamer en Vlaamse scholen organiseren een leertraject rond duurzame voeding (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met scholen, cateringbedrijven, producenten, NGO's en lokale overheden en de respectievelijke federaties/sectororganisaties (VVSG, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…), In tweede instantie linken we de Belgische praktijk inzake de verduurzaming van de schoolcatering (inclusief leertraject) met praktijken elders in Europa en in de wereld in functie van kennis-uitwisseling.

Actoren die dit veranderingsproces beïnvloeden:
Jongeren en scholen, gesteund door flankerend duurzaamheidsbeleid van steden en gemeenten, zijn de belangrijkste actoren om dit veranderingsproces te beïnvloeden. Ook de Vlaamse overheid kan een belangrijke rol spelen via een aangepast kader ten gunste van duurzame aankoopbeleid of door de toegang van duurzame maaltijden voor kansarme gezinnen mogelijk te maken via wetgeving, subsidies,...
Deze dynamiek zet bedrijven uit de catering sector aan om hun aanbod significant te verduurzamen.

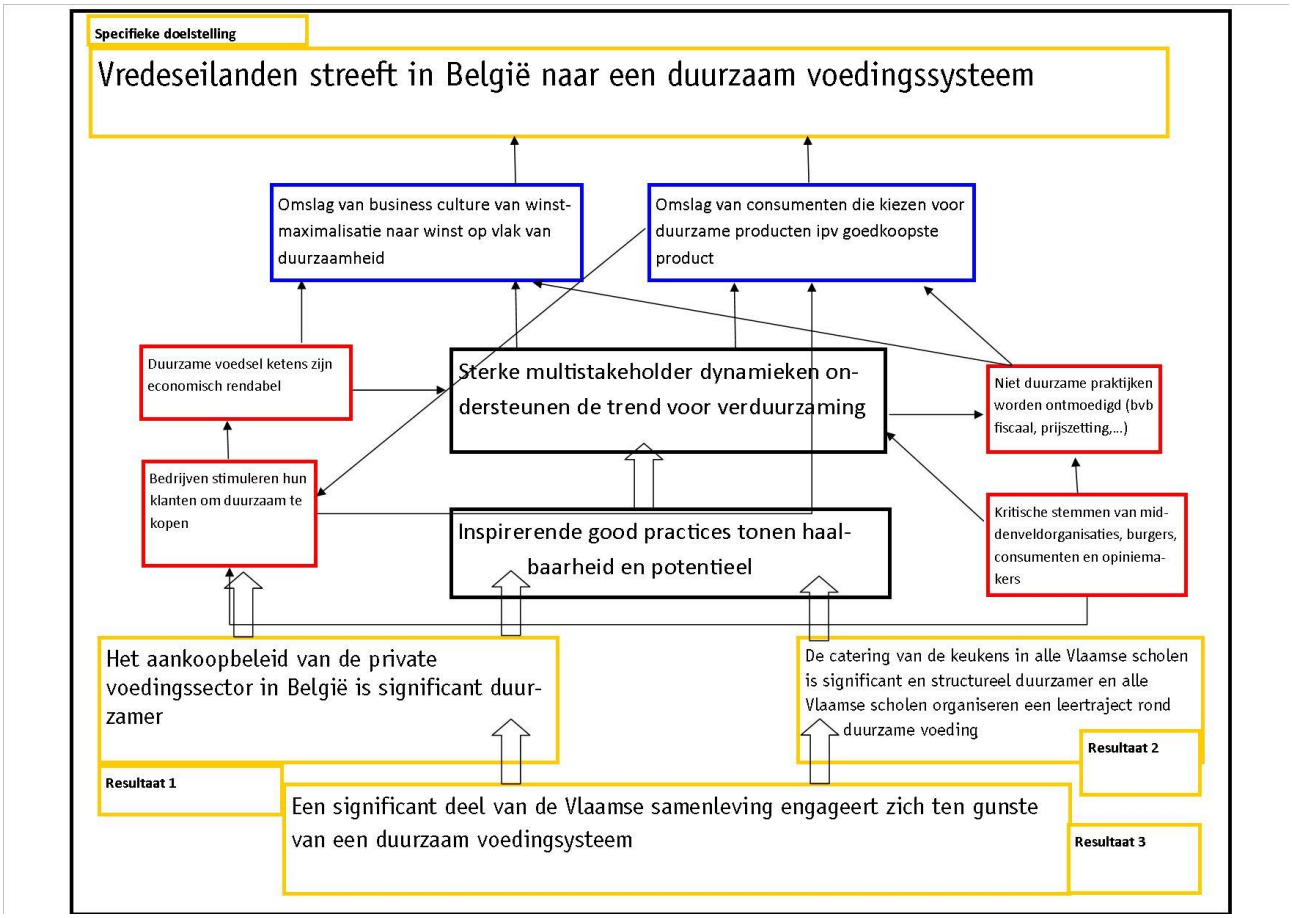
Resultaat 3 - Een significant deel van de Vlaamse samenleving engageert zich ten gunste van een duurzaam voedingsysteem.
We streven actief naar bewustzijns-, attitude-, en gedragsverandering rond de thema's duurzame landbouw en voeding. We richten ons op burgers - en op jongeren in het bijzonder- in hun rol van consument. Een belangrijke structurele verandering beoogt dat consumenten/burgers zich, op basis van een betere kennis en sterker bewustzijn, actief engageren te gunste van een duurzaam voedingsysteem.

Actoren die dit veranderingsproces beïnvloeden:

Mensen worden dagelijks bestookt door een stroom aan informatie. Of ze informatie al dan niet opnemen is vaak gelinkt aan het belang dat er aan gehecht wordt door de media, maar ook door de sociale omgeving waarin het individu functioneert. Wil de consument/burger overtuigd worden van het belang van duurzame voeding zal hij via gemeenschapsprojecten, ondersteund door media en/of campagnes, benaderd moeten worden. Jongeren (de burger/consument van morgen) en onderwijs zijn prioritaire doelgroepen. Het bestaande draagvlak van Vredeseilanden (algemene vergadering, campagnevrijwilligers,…) versterkt community-initiatieven zoals FairtradeGemeenten, voedselstrategieën gelinkt aan klimaatneutrale steden,…

3.2.2 Het proces dat leidt naar resultaten

Om de specifieke doelstelling die Vredeseilanden ambieert waar te maken is er een dubbele omslag nodig. Enerzijds mogen bedrijven niet uitsluitend op winstmaximalisatie focussen maar integreren ze winst op vlak van sociale en ecologische duurzaamheid in de bedrijfsresultaten. Anderzijds kiezen burgers in hun rol van consument niet alleen voor het het goedkoopste maar vooral voor het meest duurzame product. Bijgevoegd schema schetst hoe de drie ambities op het vlak van structurele veranderingen aan die dubbele omslag bijdragen en welke externe factoren daar op inspelen.



Schema: voorstelling van het proces dat leidt naar een globaal duurzaam voedselsysteem via het verduurzamen van productie- en consumptiepatronen in België.

Het schema kan als volgt worden gelezen: een breed maatschappelijk draagvlak (resultaat 3) stimuleert retailers en voedingsbedrijven om hun aankoopbeleid te verduurzamen (resultaat 1) en draagt bij aan de realisatie van een duurzaam cateringbeleid gekoppeld aan een leertraject rond duurzame voeding in lagere en middelbare scholen (resultaat 2). Inspirerende *good practices* wijzen op de haalbaarheid en tonen ook de potentialiteit. Deze inspiratie wordt gebruikt in sterke *multi-stakeholder* dynamieken waardoor we de trends die richting duurzaamheid wijzen, versterken.

4 belangrijke condities (rode kaders in het schema):

- ✓ middenveldorganisaties, burgers, consumenten en opiniemakers laten een kritische stem horen
- ✓ overheden ontmoedigen niet-duurzame praktijken (bv. fiscaal, prijszetting,…)
- ✓ bedrijven richten zich op consumenten en zetten hen aan tot duurzaam aankoopgedrag
- ✓ actoren in de duurzame voedselketen hebben een economisch rendabel business model

3.2.3 Strategiëen die leiden tot de gewenste resultaten

Resultaat 1

Het aankoopbeleid van de private voedingssector in België is significant duurzamer (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met producenten, verwerkers, retailers, burgers (in hun rol van consument) én de respectievelijke federaties/ sectororganisaties (Boerenbond, Fevia, Comeos,…). In tweede instantie linken we de Belgische praktijk inzake verduurzaming van aankoopbeleid met praktijken elders in Europa en in de wereld in functie van kennisuitwisseling en –opbouw en het beïnvloeden en inspireren van internationale agenda's.

Voor het realiseren van dit resultaat vormde zich volgend consortium: FEVIA, Comeos, Boerenbond, Fairtrade Belgium, the Shift en Vredeseilanden.

Meer details over het gezamenlijke referentiekader voor duurzaam aankopen in België, ontwikkeld door de leden van het consortium, leest u in de brochure 'Duurzaam inkopen doe je zo, negen to do's voor duurzaam inkopen in de retail en voedingsindustrie.' Meer info hier.

Ten opzichte van het oorspronkelijk ingediende dossier hebben we zowel bij strategie 1 als bij strategie 2 belangrijke onderdelen geschrapt.

- Strategie 1: pilootprojecten voor 'Fair Price mechanismen'.
- Strategie 2: 'De agro-voedingssector gaat aan de slag met inspiratie en aanbevelingen' via de uitwerking van een charter of een monitoring instrument voor duurzaam inkopen.

Strategie 1 - Pilootprojecten tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzaam aankopen

Om aan te tonen dat de innovaties op vlak van duurzaam aankopen voldoende potentieel hebben en ook haalbaar zijn, is Vredeseilanden actief betrokken bij concrete pilootprojecten. In het programma 2013-2016 heeft Vredeseilanden meerdere ketenprojecten ontwikkeld (rijst, asperges, bananen, passievruchten, koffie,...) voor producten uit het Zuiden. Vele van deze ketens zijn opgezet met Colruyt, maar ook met andere bedrijven zoals Nolico, Special Fruit, Agrofair, Biofresh,...

In dit nieuwe programma zullen we niet enkel investeren in de ontwikkeling van internationale ketens maar ook in nieuwe types van pilootprojecten die gericht zijn op duurzaam aankopen.

Pilootketens kunnen ondergebracht worden in 4 types of categorieën:

- Zuid-Noord-ketens

  Zuid-Noord-ketens zijn productketens in samenwerking met Belgische of Europese retailers of voedingsbedrijven die producten afnemen uit het Zuiden en hiervoor duurzame relaties aangaan met de producentenorganisaties en andere betrokken ketenactoren. We kiezen bewust voor ketens met 'een hoge drempel' (verse producten, kwetsbaar bij transport, moeilijke productieomstandigheden) om een ideale en voldoende complexe leeromgeving te creëren.

  We continueren lopende pilootprojecten: passievruchten uit Oost-Afrika, bananen uit Senegal, koffie uit RD Congo met een duidelijk exit-strategie. Daarnaast zetten we nieuwe ketens op, veelal vraaggestuurd, waarbij impact (kwalitatief en kwantitatief) het belangrijste criterium is. Voor het opzetten van deze ketens werken we prioritair en indien mogelijk samen met de Veco-kantoren in het Zuiden.
- Eiwittransitie

  'Eiwittransitie' heeft tot doel om te evolueren naar duurzame consumptiepatronen waarbij veevoeders duurzamer geproduceerd worden en vleesconsumptie daalt ten gunste van alternatieve eiwitbronnen.

  Vredeseilanden zet in op volgende trajecten :
  - ✓ een pilootketen rond duurzame soja in Brazilië en alternatieve eiwitbronnen in Europa in samenwerking met Trias, Colruyt en Danube, een vzw die de productie van duurzame soja faciliteert in Centraal- en Oost-Europa
  - ✓ een pilootproject in het kader van *Food for the future* gericht op vleesmindering en omschakeling naar plantaardige eiwitten voor menselijke consumptie in samenwerking met Colruyt, KULeuven en de Provincie Vlaams-Brabant
- Noord-Noord-ketens

  Meer dan 100 steden wereldwijd, waaronder Brugge en Gent, tekenden in 2015 het voedselpact van Milaan en verenigden zich in het netwerk *Food Smart Cities*. Deze steden stellen zich tot doel om de voedselzekerheid van hun stadsbevolking op een duurzame manier te waarborgen. Vredeseilanden wil met 2 Vlaamse steden en in samenwerking met diverse ketenactoren pilootketens ontwikkelen die producenten uit de peri-urbane omgeving connecteert met de stedelijke consument.

Strategie 2 - Multistakeholder dynamiek leidt tot *mainstreaming* van duurzaam aankoopbeleid van de agro-voedingssector in België

- *Good practices* stimuleren beleid rond duurzaam aankopen
  In samenwerking met the Shift, Fairtrade Belgium en Rainforest Alliance, zet Vredeseilanden een traject op met 15 koploperbedrijven[1] om concrete stappen te zetten op vlak van duurzaam aankopen. Vijf thema's staan centraal:
  - ✓ knelpunten bij duurzaam aankopen en verbeteren van monitoring
  - ✓ kortere ketens en *fair trade* principes in prijsvormingsmechanisme
  - ✓ gezonde en duurzame voeding op school
  - ✓ het (duurzame) voedsel voor de toekomst
  - ✓ verlies en verspilling van voedsel

  In de loop van dit programma kunnen bijkomende thema's worden geformuleerd.
  Vredeseilanden zal vanuit haar pilootervaring inspiratie geven aan de 4 eerste thema's. In samenwerking met The Shift zal Vredeseilanden het proces bij de koploper bedrijven ondersteunen om tot sterke resultaten te komen. Tegelijk maken we verbindingen met gelijkaardige dynamieken in andere Europese landen en via onze regiokantoren ook elders in wereld.
- Dialoog tussen burger/consument en retail geeft extra stimulans voor verduurzaming aankoopbeleid
  Met de steun van het hogergenoemd consortium (The Shift, Comeos, Fevia, Fairtrade Belgium, Boerenbond) zet Vredeseilanden een dialoogproces op tussen burgers/consumenten en retailers om samen te zoeken naar knelpunten en oplossingen op vlak van verduurzaming in de agro-voedingsketen. Dit traject is in 2016 opgestart en wordt uitgerold via een aantal *multi-stakeholder*sessies waarin zowel burgers/consumenten als experten, retailers en academici betrokken zijn.
- *Food Smart Cities* verkennen korte keten aanpak op basis van *fair trade* principes

De pilootketens waarbij we producenten uit de peri-urbane omgeving connecteren met de stedelijke consument zullen, in functie van het uitwisselen van kennis en ervaring, ook geconnecteerd worden met gelijkaardige trajecten die Vredeseilanden opzet in in samenwerking met Tegucigalpa en Quito- De agro-voedingssector gaat aan de slag met inspiratie en aanbeveling

Vredeseilanden was de afgelopen jaren actief in het Transformatieproject, een structureel overlegplatform voor de ketenactoren (Fevia, Comeos, Boerenbond,…) in functie van verduurzaming van de sector. Het Transformatieproject formuleerde een actieplan met 10 strategische doelstellingen. Vredeseilanden is lid van de stuurgroep van het Transformatieproject en zal vanuit die strategische positie inspiratie bieden vanuit de eigen *good practices* (piloten) en synergieën zoeken met bovengenoemde dynamieken.
Vredeseilanden zal als actief lid van bovengenoemde consortium en transformatieproject het debat voeden vanuit haar praktijkervarig en *good practices.*

Gender, milieu en jongeren zijn transversale thema's die, waar mogelijk en relevant, mee sturend zijn in de bepaling van de resultaten en type activiteiten.
Bij de ontwikkeling van ketens streven we naar duurzaamheid op economisch en sociaal maar ook op ecologisch vlak. Bij de ketenanalyses met producenten, supermarkten, verwerkers en consumenten is de milieu-impact een expliciet geformuleerde doelstelling. Om de duurzaamheid van landbouw en voeding in de tijd te verzekeren, wordt er speciaal aandacht gegeven aan de nieuwe generatie landbouwers. In het kader van Noord-Zuidketens vertaalt zich dit bijvoorbeeld in vormings- en opleidingsprogramma's voor jonge boeren bij onze partners in het Zuiden. Dit gaat hand in hand met initiatieven die de sociale en economische ongelijkheid tussen mannen en vrouwen moet wegwerken.

Via multi-stakeholder dynamieken werken we op de verduurzaming van het aankoopbeleid in de retail- en voedingssector. Als lid van de stuurgroep van het transformatieproject, geleid door de ketenactoren in de landbouw-en voedingssector, gebruikt Vredeseilanden dit platform om inzichten uit de ketens op te schalen. De belangrijkste drijvende krachten die druk zetten op het systeem zijn veranderende consumptiepatronen, stijgende voedselvraag, globalisering, druk op het leefmilieu, klimaatsverandering en een toenemende digitalisering. De druk vanuit deze verschillende hoeken wijst op de noodzaak aan een veerkrachtig, flexibel en duurzame keten die in staat is schokken op te vangen en de maatschappelijke uitdagingen te countereren. Het transformatieproject werkt vanuit gezamenlijke systeemanalyse. 10 strategische doelstellingen voor het verduurzamen van de agro-voedingsketen, met bijbehorend actieplan in de vorm van een roadmap, vormt het richtinggevend kader

[1] Agape, Alpro, Beyers Koffie, Biosano, Coca Cola, Colruyt, Compass group, Danone, Delhaize, La Lorraine Bakery Group, Lidl, Mc Cain, Sodexo, Spadel, Special Fruit, Warnez.

Resultaat 2
De catering van de keukens in Vlaamse scholen is significant en structureel duurzamer en Vlaamse scholen organiseren een leertraject rond duurzame voeding (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Hiertoe wordt samengewerkt met scholen, cateringbedrijven, producenten, NGO's en lokale overheden en de respectievelijke federaties/sectororganisaties (VVSG, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…), In tweede instantie linken we de Belgische praktijk inzake de verduurzaming van de schoolcatering (inclusief leertraject) met praktijken elders in Europa en in de wereld in functie van kennis-uitwisseling**.**

Ten opzichte van het oorspronkelijk ingediende dossier werd het aantal Vlaamse centrumsteden waarmee wordt samengewerkt, herleid tot 4 (Antwerpen, Brugge, Gent en Leuven). Er zullen dus slechts 4 pilootscholen per jaar begeleid worden, 16 in totaal (strategie 1) en er zullen slechts 4 stedelijke werkgroepen worden gevormd (strategie 2). Antwerpen, Brugge, Gent en Leuven hebben vanuit de lokale overheid reeds formeel toegezegd om samen te werken. In elk van deze steden werd ook reeds een werkgroep geïnitieerd. Voor de provincie Limburg werden contacten gelegd met Hasselt en Genk maar tot op heden werd nog geen concrete samenwerking opgestart. Vandaar de beslissing om bij de reductie van het aantal steden te kiezen voor de steden die het snelst reageerden.

Strategie 1 – Piloten tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzame voeding op school zowel op het vlak van catering als educatie

- Analyse en synthese van actuele en relevante initiatieven en materialen
  Om directies, (vak)leerkrachten, ouders, leerlingen en cateraars te overtuigen om een duurzaam voedingsbeleid op school uit te tekenen, is het noodzakelijk om de huidige situatie op vlak van catering en het actueel educatief aanbod in de Vlaamse scholen in kaart te brengen. Daarnaast willen we goede praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland oplijsten. Zo geeft "*The school food revolution*" van Kevin Morgan en Roberta Sonnino een interessant overzicht van *case* studies in o.a. de V.S., Latijns-Amerika en Azië. Het Good practice report van het Innocat-project is een weergave van de resultaten van een recente samenwerking tussen verschillende Europese steden, waaronder ook de stad Gent, op vlak van duurzame catering.
  School food labs
  Vredeseilanden zal in 4 Vlaamse centrumsteden een intensief begeleidingstraject opzetten met minstens 1 representatieve school, om de concrete mogelijkheden en drempels te exploreren rond het opzetten en toepassen van een duurzaam voedingsbeleid. Hiervoor wordt een *school food lab* opgericht, waarin zoveel mogelijk verschillende actoren zetelen (directie, leerkrachten, leerlingen, ouders, de schoolcateraar, CLB,…). Bij de selectie van de scholen wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke variatie (zowel basis- als middelbaar onderwijs, contractcateraars en keukens in eigen beheer, verschillende koepels, verschillende richtingen,…). Het begeleidingstraject duurt telkens ongeveer 1 jaar en omvat enerzijds een verduurzaming van het voedingsaanbod in de refter en anderzijds een vernieuwend educatief aanbod rond duurzame voeding. Vredeseilanden ontwikkelde in het verleden een methodologie voor het verduurzamen van het aankoopbeleid en het aanbod in grootkeukens. Deze methodologie zal als basis dienen voor het verduurzamen van de schoolcatering. Samen met (contract)cateraars wordt de bestaande methodologie verfijnd aan de hand van ervaringen en experimenten in de betrokken scholen en praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland. Dit resulteert in een set van praktische aanbevelingen voor schoolrefters die zelf aan de slag willen gaan.

  Op educatief vlak bouwt Vredeseilanden verder op eigen ervaringen en goede praktijkvoorbeelden uit binnen – en buitenland, om in de betrokken scholen experimenten op te zetten rond educatieve methodieken en materialen. Deze zullen eveneens ter beschikking worden gesteld van andere geïnteresseerde scholen. Vredeseilanden fungeert tijdens het gehele proces als helpdesk, niet alleen voor de school food labs, maar ook voor geïnteresseerde scholen die zelf aan de slag willen gaan. Zo zal Vredeseilanden de nodige ondersteuning bieden bij het integreren van duurzame criteria in aanbestedingsopdrachten en advies geven bij het verduurzamen van het lokale aankoopbeleid rond voeding.

  Binnen elke pilootschool zal Vredeseilanden een jongeren-consumententraject opzetten waarbij een 5-tal leerlingen uit het 5de secundair gedurende een jaar een traject zullen afleggen om zich te verdiepen in alle aspecten van duurzame voeding en zullen uitgroeien tot ambassadeurs binnen hun school en binnen de stad. Het is immers van essentieel belang om jongeren zelf een belangrijke rol te laten spelen in het leerproces, ter verduurzaming van een voedingsbeleid dat op hen en hun omgeving gericht is.

Strategie 2 – Praktijk en beleid in 4 centrumsteden inspireert algemeen beleid rond duurzame voeding op school

- 4 school food councils

  Om de 5 doelgroepen (directies, (vak)leerkrachten, ouders, leerlingen en cateraars) te bereiken vertrekken we vanuit een samenwerking met 4 centrumsteden, bij voorkeur de provinciehoofdsteden van Vlaanderen (Antwerpen, Brugge, Gent en Leuven), gezien hun voorbeeldfunctie voor en potentiële opschalingsrol naar de andere steden en gemeenten binnen de provincies. In deze centrumsteden wordt een lokale werkgroep, de *school food council,* opgericht, waarin naast een multidisciplinaire vertegenwoordiging van het lokale beleid (onderwijs, milieu, NZ-dienst, landbouw,…) ook andere relevante actoren zetelen. Het gemeenschappelijk doel: tegen 2021 implementeren alle scholen binnen het grondgebied van de betrokken steden een duurzaam voedingsbeleid, zowel in de klas als in de refter. De *school food council* is samengesteld uit lokale medewerkers van MOS, Kleur Bekennen, lokale milieuverenigingen, sociaal-culturele verenigingen, lokale cateraars, vertegenwoordigers van scholengroepen en –gemeenschappen, directies, ouders, LOGO's (lokaal gezondheidsoverleg), provinciale vertegenwoordigers en lokale jongeren in hun rol van consument. Voor deze laatste groep (jongeren-consumenten) zetten we een speciaal traject op dat vertrekt vanuit een engagement van jongeren uit het 5de secundair, die uitgroeien tot ambassadeurs binnen de stad en instaan voor het betrekken van andere jongeren-consumenten en het vormen van nieuwe ambassadeurs. Anderzijds zal deze groep een belangrijke rol spelen bij de permanente evaluatie van het stappenproces.

  De *school food council* komt op regelmatige tijdstippen samen om een concreet stappenplan uit te rollen, te reflecteren over reeds gezette stappen, de geleerde lessen te formuleren en het stappenplan bij te sturen waar nodig. Vredeseilanden zal binnen deze *school food council* rapporteren over de vorderingen van het lokale *school food lab*, de voorhanden methodieken en materialen en de opgedane ervaringen, vanuit haar functie als helpdesk.

  De *school food council* volgt de resultaten op en zorgt voor een goede permanente doorstroming naar en activering van alle overige lokale scholen. Via infosessies en ronde tafels activeert zij de 5 doelgroepen (directies, (vak)leerkrachten, ouders, leerlingen en cateraars) binnen de stad.

- Opschaling naar overige steden en gemeenten

  Op het niveau van scholencatering voorziet Vredeseilanden niet alleen handleidingen met theoretische onderbouw en praktische aanbevelingen rond een duurzaam aankoopbeleid en aanbod maar werken we ook samen met de belangrijkste contractcateraars in Vlaanderen (Compass Group, Sodexo, …), die op hun beurt kunnen instaan voor een duurzaam voedingsbeleid en een goede doorvertaling van de *good practices* naar al hun schoolrestaurants en kantines.
  Een belangrijke drempel blijkt nog steeds het vinden van duurzame leveranciers die hun werkwijze kunnen aanpassen aan de specifieke vereisten van grootkeukens en contractcateraars. Cateraars en kantines worden in contact gebracht met duurzame leveranciers van lokale, duurzame, bio- en *fairtrade*producten, geschikt voor grootverbruikers via *speed datings* en via een jaarlijkse gemeenschappelijke beursstand van leveranciers (Your Choice) op de belangrijkste Horeca- en grootkeukenbeurs van België (Horeca Expo – Gent).

  Op educatief vlak doet Vredeseilanden beroep op de expertise van 2 strategische partners: Fairtrade Belgium en Goodplanet. Beide organisaties hebben een jarenlange ervaring in het uitwerken van educatieve pakketten. Samen met deze organisaties worden uitgeteste methodieken en eigen praktijkervaringen samengelegd met praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland, wat resulteert in een *toolkit* waarmee Vlaamse scholen aan de slag kunnen gaan. Via een colloquium in (juni of oktober) 2018 zorgt Vredeseilanden voor een kruisbestuiving tussen de *4 school food councils* in Vlaanderen alsook andere gelijkaardige initiatieven in binnen- en buitenland, zodat een internationaal leernetwerk ontstaat rond duurzame voeding op scholen.

  Handleidingen, *toolkits* en events worden gepromoot via de campagne FairtradeGemeenten, een internationale campagne die in Vlaanderen een groot succes kent (zie www.fairtradegemeenten.be). Meer dan 2 op 3 steden en gemeenten in Vlaanderen zijn actief in deze campagne, die ook in de toekomst een belangrijke rol zal spelen, zeker nu steeds meer steden en gemeenten internationaal het voortouw nemen in het concretiseren van een SDG-agenda. De FairTradeGemeenten campagne ondersteunt steden en gemeenten die binnen het SDG-kader concrete stappen willen zetten rond een "glokaal" voedingsbeleid. Vredeseilanden is naast 11.11.11, Oxfam Wereldwinkels en Fairtrade Belgium een van de 4 partners binnen de Vlaamse campagne en is helpdesk voor het 6de criterium rond lokale duurzame consumptie en productie. Het verduurzamen van de lokale scholencatering en het opzetten van een actief duurzaam voedingsbeleid past hier volledig in.

  Vanaf jaar 4 worden keukentafelgesprekken georganiseerd op provinciaal en Vlaams niveau, waarbij praktijken en ervaringen kunnen uitgewisseld worden binnen en tussen specifieke doelgroepen (directies, (vak)leerkrachten, ouders, leerlingen en cateraars). Vredeseilanden zal de resultaten van deze keukentafelgesprekken en van de *school food labs* en *school food councils* als voeding gebruiken voor een analyse op Vlaams niveau, die de hefbomen

tot verandering in de keten in kaart zal brengen. Wie en wat hebben we nodig om het beleid te beïnvloeden en structurele verandering te realiseren? In samenwerking met organisaties zoals Bond Beter Leefmilieu wordt een set van concrete aanbevelingen opgesteld die we willen delen met een aantal koepels (VVSG, Vlaamse Scholierenkoepel,…) en ministeries (onderwijs, milieu, gezondheid,…). De overige stakeholders in dit proces zijn de scholen (leerlingen, directie, leerkrachten, ouders), de cateraars en/of voedselleveranciers (Agape, Compass, Sodexo, voedingsbedrijven, boeren,…), lokale overheidsdiensten (onderwijs, milieu, MOSeducatie, Kleur Bekennen,...). De Vlaamse overheid zal aangemoedigd worden om drempels die scholen ervaren bij het uitrollen van hun duurzaam voedingsbeleid te verlagen via wetgeving en ondersteunende maatregelen. Tijdens een colloquium in 2018 en 2021 delen Vlaamse scholen en onderwijsactoren de resultaten die op verschillende niveaus bereikt werden, en delen zij ervaringen in een internationaal netwerk van *Food Smart Cities* en *Food Smart Schools* met een duurzaam voedingsbeleid.

Gender, milieu en jongeren zijn transversale thema's die, waar mogelijk en relevant, mee sturend zijn in de bepaling van de resultaten en type activiteiten.
Bij de ontwikkeling van pilootprojecten in het domein van schoolcatering en in de opschalingsstrategieën gaan we uit van 6 principes rond ecologische duurzaamheid: vleesvermindering, consumptie van duurzame vis, lokale, verse en seizoensgebonden producten, duurzame productiemethodes, eerlijke prijzen, afvalvermindering. Deze principes dragen bij tot het verminderen van de voedselvoetafdruk en voedselverspilling. Gender komt hier minder aan bod maar waar mogelijk zetten we wel in op communicatie naar de diverse stakeholders in de schoolcatering waar verwezen wordt naar de cruciale rol die vrouwen spelen in het productie-, verwerkings- en verpakkingsproces. Het cateringprogramma en het begeleidend educatief traject richt zich prioritair op jongeren in schoolverband.

Resultaat 3
Een significant deel van de Vlaamse samenleving engageert zich ten gunste van een duurzaam voedingsysteem. We streven actief naar bewustzijns-, attitude-, en gedragsverandering rond de thema's duurzame landbouw en voeding. We richten ons op burgers - en op jongeren in het bijzonder- in hun rol van consument. Een belangrijke structurele verandering beoogt dat consumenten/burgers zich, op basis van een betere kennis en sterker bewustzijn, actief engageren te gunste van een duurzaam voedingsysteem. Dit engagement kan gaan van een groeiende consumptie van duurzame producten door een brede doorsnede van de Vlaamse bevolking tot het opzetten van initiatieven rond duurzame productie en consumptie, het winnen aan belang van dit thema bij opiniemakers, onderwijsinstellingen en middenveldorganisaties… Vredeseilanden wil deze omslag van niche naar *mainstream* mee helpen faciliteren en versterken.

Ten opzichte van het oorspronkelijk ingediende dossier is bij strategie 2 een onderdeel geschrapt en bij strategie 3 een onderdeel lichter gemaakt.

- Bij Strategie 2 was ook voorzien om actief mee te werken aan de opstart van een nieuw magazine van Cascade uitgeverij.
- Bij Strategie 3 is een van de onderdelen lichter gemaakt, nl: 'Via de *speeddate*-methodiek bieden we leerlingen van het secundair onderwijs in een **vijftigtal** scholen een brede waaier van sprekers, contacten (boeren, ondernemers,…) en *cases* (biobedrijven, CSA,…) rond globale uitdagingen m.b.t. duurzame landbouw en voeding, gelinkt aan thema's zoals het verlies van autonomie van boeren wereldwijd, het landbouwberoep dat niet aantrekkelijk is voor jongeren,… In het oorspronkelijk ingediend dossier wilden we deze methodiek aan een honderdtal scholen aanbieden. De methodiek is zeer arbeidsintensief. We halveren het aantal scholen en bieden geïnteresseerde scholen een draaiboek aan.

Strategie 1 – Informeren, sensibiliseren, veranderen van attitudes via campagnes, media en ambassadeurs
Vredeseilanden verschaft informatie, sensibiliseert en draagt bij aan attitudeverandering via campagnes naar het brede publiek, het inzetten van eigen communicatiekanalen en het inschakelen van ambassadeurs/vrijwilligers.
Via een complementaire inzet van publiekscampagnes, een gericht gebruik van media en een directe inschakeling van ambassadeurs/vrijwilligers in het maatschappelijk- en onderwijsveld, wegen we op het maatschappelijk debat. Door deze strategieën gecombineerd te gebruiken, bereiken we telkens andere doelgroepen op verschillende niveau's: gebald en verbredend in een campagne of communicatie naar het grote publiek, verdiepend en inhoudelijk in een lessenreeks op school, verdiepend en 'engagerend' voor onze ambassadeurs/vrijwilligers.

- <u>Campagnes naar het brede publiek</u>
  Voor onze campagnes doen we beroep op onze beleidsmensen en kennis vanuit onze programma's om ondersteuning te bieden en een bijdrage te leveren aan de specifieke doelstelling en resultaten van dit programma. De overkoepelende boodschap van de campagne staat telkens in het teken van de vraag 'hoe voeden we in 2050 9 miljard mensen ?' Als antwoord op die vraag schuiven we een duurzaam productie- en consumptiesysteem, met

speciale aandacht voor de essentiële rol van familiale landbouw, naar voor. Mogelijke campagnethema's : duurzaam aankoopbeleid, waarde van voedsel, consumentengedrag,…

- Eigen communicatiekanalen en opiniestukken
  Regelmatige nieuwsbrieven, een dynamische website en het strategisch inzetten van diverse sociale media voeden ons passief en actief draagvlak op een continue en structurele manier. Onze inhoudelijk expertise verwerken we in opiniestukken waarmee we de opiniërende pagina's van kwaliteitsmedia trachten te halen in functie van de voeding van *decisionmakers* en de bredere publieke opinie.
- Ambassadeurs/vrijwilligers
  Onderzoek toont aan dat mensen uit ons draagvlak met een 'ambassadeursprofiel' een essentiële rol spelen in het verspreiden van een boodschap of het versterken van een merk. We identificeren binnen ons actief draagvlak (raad van bestuur, algemene vergadering, comité's, onderwijsinstellingen,...) ambassadeurs/vrijwilligers met een 'hefboomprofiel'. Zij zijn 'aanraders' die in hun eigen netwerken actief aan de slag gaan met specifiek ontwikkelde educatieve *tools* en communicatiemateriaal.

Strategie 2 - Opiniërende *agenda-setting* via samenwerking met *mainstream* media

Vredeseilanden werkt samen met en voedt de Vlaamse media in functie van *agenda-setting* rond het maatschappelijk (sociaal, ecologisch, economisch) belang van duurzame productie- en consumptiesystemen m.b.t. landbouw en voeding. Deze thematiek is momenteel *hot* en dat biedt opportuniteiten voor Vredeseilanden. Anderzijds blijkt het steeds moeilijker te zijn om ruimte te krijgen voor complexere thema's in media die hun lezers hapklare en beknopte berichtgeving willen serveren.

We focussen vooral op de 'klassieke' opiniërende media (De Standaard, De Morgen, De Tijd, Knack, VRT,…). We bouwen relaties uit met journalisten, voeden hen rond onze thema's en zoeken naar interessante aanknopingspunten voor reportages.

We blijven een structurele partner van Wereldmediahuis (uitgever van o.a. *Mo* magazine*) waar we in de Raad van Bestuur en redactieraad zetelen. We werken samen met n'GO Magazine waarbij we het thema voeding verbinden met de menselijke en cultureel bepaalde factor in ontwikkelingswerk.

Strategie 3 – Structurele samenwerking met instellingen en scholen

- UCLL, VIVES, BTC
  In het kader van de BanaBa Internationale Samenwerking van de UCLL in Leuven geeft Vredeseilanden vorm aan een opleidingstraject (32 uur) rond globalisering en duurzame ontwikkeling.
  In het kader van het postgraduaat Internationale Samenwerking van VIVES in Kortrijk begeleiden we in samenwerking met andere organisaties een project rond duurzame ontwikkeling.
  In het kader van de BTC-infocyclus verzorgen we sessies ondermeer over de centrale rol van landbouw als hefboom tot ontwikkeling.
- Secundaire scholen
  Via de *speeddate*-methodiek bieden we leerlingen van het secundair onderwijs in een vijftigtal scholen een brede waaier van sprekers, contacten (boeren, ondernemers,…) en *cases* (biobedrijven, CSA,…) rond globale uitdagingen m.b.t. duurzame landbouw en voeding, gelinkt aan thema's zoals het verlies van autonomie van boeren wereldwijd, het landbouwberoep dat niet aantrekkelijk is voor jongeren,…
  De ervaring uit het vorige programma leert ons dat deze methodiek leerlingen aanzet om hun engagement concreet vorm te geven.
  We bieden geïnteresseerde scholen een draaiboek aan, zodat ze zelf aan de slag kunnen met de methodiek.

Strategie 4 – Deelname aan en voeding van coalities, allianties en netwerken van het Belgische middenveld

Duurzame landbouw en voeding staat hoog op de agenda van de brede Belgische middenveldsector. Vredeseilanden deelt haar ervaring en inzichten, opgedaan in de programma's in Noord en Zuid, met het Belgische middenveld via deelname aan coalities, allianties en netwerken. Tegelijk vormt het georganiseerde middenveld een belangrijke hefboom om dit thema te agenderen bij de publieke en private sector.

Via deelname aan de NGO netwerken in België (11.11.11, AgriCongo, Coalitie Tegen de Honger, Coalitie rond Sustainable Development Goals, …) trachten we te wegen op een aantal specifieke thema's zoals het belang van multi-actor partnerships en de rol van de private sector in het zoeken naar antwoorden op de globale uitdagingen van ons voedingssysteem.

Via deelname aan diverse transitienetwerken (*Transitienetwerk Middenveld, Pulse, Voedsel Anders, Netwerk Bewust Verbruiken*) waar diverse thema's zoals mobiliteit, energie en voeding aan bod komen, agenderen we het thema landbouw en voeding of bieden we inspiratie vanuit onze globale praktijkervaring.

Organisaties uit de Afrikaanse, Latijns-Amerikaanse en Aziatische diaspora in België vragen ons om vanuit onze praktijkervaring advies te geven m.b.t. landbouwprojecten die zij ondersteunen.

Provinciale en lokale besturen zijn steeds vaker betrokken bij lokale dynamieken rond duurzaamheid in het algemeen en duurzame landbouw en voeding in het bijzonder. Vredeseilanden wil synergieën versterken door gemeentelijke raden voor ontwikkelingssamenwerking, onderwijsinstellingen, gemeentelijke diensten (onderwijs, voeding,...) met elkaar te linken via de strategieën zoals beschreven onder resultaat 2.

Gender, milieu en jongeren zijn transversale thema's die, waar mogelijk en relevant, mee sturend zijn in de bepaling van de resultaten en type activiteiten
We integreren het genderthema in onze campagnes, pers- en mediastrategieën en in onze eigen communicatie waarbij we mannen en vrouwen op een gelijkwaardige manier aan bod laten komen en waarbij we ook hun specifieke bijdrage en belangen zichtbaar maken. Dit geldt ook voor thema's in het domein van ecologie en jongeren. We allieren ons met milieu-organisaties zoals BBL of duurzaamheidsnetwerken zoals het Transitienetwerk Middenveld en VoedselAnders. Ook in onze eigen werking streven we er naar om genderevenwichtig en volgens een hele reeks duurzaamheidsprincipes te werken: duurzaam kantoorgebouw, gebruik openbaar vervoer, duurzaam aankoopbeleid, CO^2 compensatie van vliegtuigreizen,… (Vredeseilanden was verschillende keren finalist van de 'Sustainability Award' voor duurzaamheidsverslaggeving, een prijs uitgeroepen door het Belgisch Instituut voor Bedrijfsrevisoren).

3.2.4 Factoren – inherent aan Vredeseilanden België of partners – die het resultaat beïnvloeden

Resultaat 1 - Het aankoopbeleid van de private voedingssector in België is significant duurzamer
Sterktes
Gezien haar parcours van de voorbije jaren heeft Vredeseilanden een stevige credibiliteit en legitimiteit uitgebouwd bij retailers en voedingsbedrijven en hun federaties. Vredeseilanden wordt erkend als bruggenbouwer die constructief-kritisch meezoekt naar oplossingen. Er zijn momenteel een groot aantal *willing companies* die graag met Vredeseilanden in zee willen gaan. Tegelijk konden we een sterk consortium vormen met FEVIA, Boerenbond, Comeos, Fairtrade Belgium en the Shift. De Vlaamse overheid volgt deze ontwikkelingen op de voet.
The Shift, als sterk Belgisch MVO platform, is een cruciale partner voor de beoogde veranderingsprocessen. The Shift heeft 350 leden, waaronder 30 bedrijven die actief zijn in de agro-voedingssector. Dit is een uitgelezen platform voor innovatie en *trendsetting.*
Uitdaging
Bedrijven erkennen in toenemende mate dat samenwerking binnen de voedingssector en tussen de verschillende schakels van de keten onontbeerlijk is om te komen tot structurele veranderingen op vlak van duurzaamheid en aankoopbeleid. Tegelijk is samenwerking tussen concurrerende bedrijven heel moeilijk. Dit duidt op het belang om een veilige pre-competitieve omgeving te creëren.

Een sluitende definitie van duurzaamheid ontbreekt. "Hoeveel duurzaam is genoeg?" Het gevaar van *greenwashing* is reëel als een bedrijf haar algemeen beleid 'maskeert' met minimale duurzaamheids-inspanningen. Het vastleggen van gezamenlijke afspraken en normen - ook met de overheid - is belangrijk.

Resultaat 2 - De catering van de keukens in Vlaamse scholen is significant en structureel duurzamer en Vlaamse scholen organiseren een leertraject rond duurzame voeding.
Sterktes
Vredeseilanden wordt gezien als een referentie op vlak van duurzame catering, heeft een lange en brede ervaring in het werken met scholen en jongeren en heeft expertise op vlak van systeeminnovaties. Voor het volgende programma zetten we in op een sterk *partnership* met Goodplanet, Fairtrade Belgium, Bond Beter Leefmilieu. Ook andere organisaties zoals Wervel en MOS hebben een sterke interesse laten blijken. Steden en gemeenten worden belangrijke bondgenoten. Lokale overheden zetten dynamische programma's (*Food Smart Cities*) in de steigers in functie van het duurzaam voeden van hun stadsbevolking. Duurzame en gezonde voeding op school is daarbij een belangrijk strategie.

De tijdsgeest duidt op een momentum voor duurzame en gezonde voeding. Basisscholen en secundaire scholen zijn vragende partij om met directies, leerkrachten, ouders en leerlingen aan de slag te gaan.

Uitdaging
Vele scholen hebben weinig ruimte/tijd/middelen voor vernieuwing. Dit duidt op het belang van creativiteit en *quick wins* om enthousiasme te genereren. De betrokkenheid van onderwijskoepels en de relevante overheden is cruciaal om verandering op te schalen.

Resultaat 3 - Een significant deel van de Vlaamse samenleving engageert zich ten gunste van een duurzaam voedingsysteem

Sterktes

Vredeseilanden heeft veel expertise rond maatschappelijke veranderingsprocessen en werkt met een grote diversiteit van vrijwilligers en lokale groepen. Vredeseilanden experimenteert voortdurend rond methodes om minder 'klassieke' doelgroepen te betrekken bij het thema duurzame landbouw en voeding zoals mensen die werkzaam zijn in bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden,… Daarnaast voedt de organisatie het maatschappelijk debat via gerichte communicatie en een brede media-aanpak. Vredeseilanden wordt bovendien vaak gevraagd voor lezingen, conferenties,…

Uitdaging

Het wordt moeilijker om het engagement van mensen voor de organisatie voor langere tijd te waarborgen. Dit maakt het ook moeilijker om een structureel project op te bouwen met vrijwilligers. Dit vertaalt zich ook in een groeiend aantal lokale burger-initiatieven die vaak op veel inzet drijven, maar weinig lange termijn visie hebben. De uitdaging bestaat erin om dit engagement te waarderen en complementair in te zetten in een gezamenlijke veranderingsstrategie.

Er is een grote kloof tussen de attitude van geïnformeerde burgers die positief staan t.a.v. duurzame landbouw en voeding en het (aankoop)gedrag van consumenten. M.a.w. attitude vertaalt zich niet automatisch in gedragsverandering.

3.2.5 Externe actoren/factoren die het veranderingsproces beïnvloeden

Opportuniteiten

We identificeren belangrijke opportuniteiten in de brede omgeving die versterkend kunnen zijn om de doelstellingen van Vredeseilanden in België te realiseren. De SDG's bieden een uitgelezen internationaal kader waarbinnen onze doelstellingen voluit een plek vinden; tegelijk wordt dit kader ook gehanteerd door andere actoren en sectoren (bedrijven, overheden, kennisinstellingen,…) waardoor samenwerking en synergieën tussen verschillende sectoren worden gestimuleerd. Er is een internationale tendens bij grote bedrijven om hun *business model* te doen opschuiven naar meer duurzaamheid. Koplopers zoals Unilever of Mars investeren in een duurzaam aankoopbeleid. Retailers en verwerkers verleggen ook steeds vaker hun duurzaamheidsstrategieën naar hun *core business*, namelijk hun aankoopbeleid. De belangrijkste redenen hiervoor zijn hun interne waarden met betrekking tot duurzaamheid, transparantie en traceerbaarheid, consumentendruk en schaarste van grondstoffen.
Voor bedrijven kunnen unieke samenwerkingen in de keten een strategie zijn om zich te onderscheiden.
Er is een groeiende maatschappelijke tendens waarbij nadruk wordt gelegd op aspecten van gezondheid, kwaliteit, ecologie ten aanzien van voedsel (bv. verspilling, vleesvermindering, verpakking,…). Het aantal burgers dat zelf initiatieven neemt en projecten opzet in de sector van landbouw en voeding stijgt exponentieel (bv. CSA bedrijven, ecologisch tuinieren, …) Verder zijn er opportuniteiten bij overheden, vooral op gemeentelijk- en stadsniveau, die inzetten op duurzaamheid in het algemeen en op klimaatneutraliteit in het bijzonder. Vanuit hun voorbeeldfunctie herzien zij hun aanbestedingspolitiek via duurzaam aankoopbeleid.

Bedreigingen

Er zijn risico's verbonden aan de financieel-economische crisis en de stijgende concurrentiedruk, waardoor retailers en verwerkende bedrijven duurzaam aankopen als weinig prioritair beschouwen.
Het huidige momentum om te innoveren op vlak van duurzaamheid kan eroderen als de externe druk op de kernactiviteiten te groot wordt. Verder schuilt er ook gevaar in een '*cold green'* aanpak, waarbij de nadruk vooral op ecologie ligt en de sociale component wordt vergeten. Ook moeten we bedachtzaam zijn voor '*greenwashing*'. Bovendien wil het niet noodzakelijk zeggen dat *mainstream* bedrijven verduurzamen wanneer ze koplopers volgen.
Bij openbare aanbestedingen is prijszetting een moeilijke kwestie en zal er bereidheid moeten ontstaan om prijzen aan te passen. Een ander risico houdt in dat de consument zijn/haar attitude ten aanzien van duurzame voeding wel wijzigt, maar daarom niet noodzakelijk zijn/haar aankoopgedrag.

4. Risico-analyse voor het programma in België

Oorzaak en type van risico	Waarschijnlijkheid	Consequenties	Impact/resultaat	Risico mitigatie strategie
Hypercompetitieve omgeving waarin bedrijven opereren	2	3	Integratie van sociale en ecologische KPI's in	Aantonen dat een duurzame business model op termijn een grotere garantie

			aankoopbeleid heeft geen prioriteit	biedt om financieel-economische crisissen te overleven.
Besparingsdruk in onderwijs	1	3	Prijs is het belangrijkste criterium voor cateringbeleid. Dit maakt het moeilijk om te werken op duurzame en gezonde voeding	Aantonen dat duurzame voeding op school op lange termijn winst oplevert op vlak van gezondheid, milieu, sociaal.
Minder vertrouwen in institutionele organisaties (inclusief NGO's)	2	3	Moeilijker om mensen te mobiliseren voor doelen geformuleerd door institutionele organisaties	Aantonen dat engagement van burgers/consument en significant bijdraagt tot maatschappelijke verandering

You give a score to the probability:
1: unlikely
2: possible
3: likely
4: almost certainly

and to consequences:
1: negligible
2: small
3: average
4: large
5: serious

5. Beschrijving hoe rekening is gehouden met de aanbevelingen geformuleerd in verband met de GSK voor Belgie

Aandacht voor gender
Vredeseilanden wil ook in België bijdragen aan het wegwerken van economische en sociale ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in het algemeen en specifiek in het domein van familiale landbouw. Bij de keuze en ontwikkeling van ketens en inclusieve businessmodellen wordt rekening gehouden met de specifieke posities en belangen van vrouwen en mannen. Dit geldt zowel voor ketens die we in Noord-Zuid of Noord-Noord context opzetten als voor het programma rond duurzame catering op school. In de communicatie naar de diverse stakeholders gelinkt aan ketenwerking en schoolcatering, besteden we aandacht aan de genderthematiek: campagnes, educatieve trajecten voor scholieren, pers- en mediabenadering…

Aandacht voor milieu
Duurzaamheid in het algemeen en ecologie als essentieel onderdeel hiervan, is het kader waarbinnen het programma van Vredeseilanden vorm gegeven wordt. Duurzaamheid is inherent aan onze missie: de transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem bijdragen aan duurzame praktijken. Zo is de milieu impact van ketens een expliciet geformuleerde doelstelling in de werking met supermarkten en voedingsbedrijven. In onderwijscatering werken we rond belangrijke ecologische principes: vleesvermindering, duurzame vis, lokaal en seizoensgebonden, afvalvermindering, duurzame productiemethodes,…
Bovendien alliëren we ons met organisaties zoals The Shift, BBL en Goodplanet die duurzaamheid en ecologie ook als een topprioriteit beschouwen.

Link met objectieven van de Educatie Strategienota en coördinaties/samenwerkingen
Zie 6.2. pagina 22 en 6.4. pagina 26

Beginsituatie, de gewenste situatie, strategieën en resultaten
Zie Algemene programma-benadering (*Theory of Change)* pagina 4

Synergiën en complementariteit
Zie 6.6, pagina 31

6. Specifieke doelstelling

Vredeseilanden streeft in België naar een duurzaam voedselsysteem door te werken op innovatie in het productie- en consumptiemodel waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten - bijdragen aan duurzame praktijken. Om een voedselsysteem duurzamer te maken, ook in de tijd, krijgt elke actor- van producent, over verwerker en retailer tot consument - een eerlijker vergoeding. Belangrijk uitgangspunt: de inclusie van familiale boeren in Noord en in Zuid en de toegang van burgers/consumenten tot gezonde en nutritioneel rijke voeding, ongeacht de koopkracht.

6.1 Samenvattende tabel

SD (English or Spanish or French)					
SD (French and/or Dutch)		Vredeseilanden streeft in België naar een transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten- bijdragen aan duurzame praktijken.			
IATI activity identifier		NA			
Land :		België	Is this SO covered by a JSF?		*Yes*
Provincie(s) / Regio(s) focus :		Nationaal	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Location
Lokale partners en Stakeholders[2]	*The Shift*	Vlaanderen, België			
	FEVIA	Vlaanderen, België			
	Boerenbond	Vlaanderen, België			
	Fairtrade Belgium	Vlaanderen, België			
	Goodplanet	Vlaanderen, België			
Andere lokaties van het programma :					
Doelgroep :		Resultaat 1: alle actoren in de voedingsketen Resultaat 2: alle scholen Resultaat 3: breed maatschappelijk draagvlak voor duurzame voeding			
Aantal direct begunstigden :		In dit programma richten we ons op de 14% burgers/consumenten en actoren in de voedingsketen die voortrekker zijn voor duurzame voeding; zij worden actief betrokken bij innovatieve pilootprojecten. Samen met hen richten we ons op de 40% van de burgers/consumenten en actoren uit de voedingsketen die een positieve houding hebben ten aanzien van duurzaamheid. (cijfers van Vlaamse Dienst voor Agro Marketing – VLAM).			
Sector:		311 Landbouw			
Totale Operationele kosten voor SD :		4.600.475,05 Euro			

[2] Geographical location of the intervention can be based on partners' location or on intervention zone

6.2 Beschrijving van de programma logica

	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of verification
Strategisch doel van de GSK België	– Bevorderen van solidair wereldburgerschap bij de relevante doelgroepen en onderwijsactoren - B.1 – Inwoners van België informeren, bewust maken en/of mobiliseren ten gunste van een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is - C.1 – Verbreden en ondersteunen van sociale basis – C.2 – Versterken van en/of samenwerken met intermediaire actoren met het oog op een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is – C.3 – Versterken van de erkenning van onze expertise door onze doelgroepen – D.1 – Aangaan, versterken en/of beïnvloeden van allianties – D.2 – Het beïnvloeden van nationale, Europese en internationale beleidsmakers en privé-actoren ten gunste van duurzame ontwikkeling en mensenrechten – D.3			
Specifieke Doelstelling	Vredeseilanden streeft in België naar een transformatie van het voedselsysteem door in te zetten op duurzame productie- en consumptie waarbij alle actoren in het voedselsysteem - producenten, verwerkers, retailers, burgers/consumenten- bijdragen aan duurzame praktijken.			
Hypotheses	- We verwachten dat het aankoopbeleid van de private voedingssector in België significant duurzamer is (met speciale aandacht voor de inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid). Bedrijven enerzijds en burgers/consumenten anderzijds zijn de belangrijkste actoren om deze agenda te bëinvloeden. Voor bedrijven vergt dit een fundementele verandering in business cultuur: sociale en ecologische KPI's worden volwaardig geïntegreerd in het business model. Overheden zullen een belangrijke rol moeten spelen in het creëren van een gelijk speelveld via normerend of stimulerend beleid ten gunste van duurzame praktijken. - We verwachten dat de catering van de keukens in Vlaamse scholen significant en structureel duurzamer is (met speciale aandacht voor de inclusie van familiale boeren in Noord en Zuid) en dat duurzame voeding integraal deeluitmaakt van een leertraject. Jongeren en scholen, gesteund door flankerend duurzaamheidsbeleid van steden en gemeenten, zijn belangrijke actoren om het veranderingsproces naar meer duurzame voedselconsumptie te bewerkstellingen. Ook de Vlaamse overheid kan een belangrijke rol spelen via een aangepast kader ten gunste van duurzame aankoopbeleid of door de toegang van duurzame maaltijden voor kansarme gezinnen mogelijk te maken via wetgeving, subsidies... Deze dynamiek zet bedrijven uit de catering sector aan om hun aanbod significant te verduurzamen. - We verwachten dat een significant deel van de Vlaamse samenleving zicht engageert ten gunste van een duurzaam voedselsysteem. Het creëren, verbreden en verdiepen van een maatschappelijk draagvlak is een belangrijke hefboom voor de transitie naar duurzame productie- en consumptiepatronen op het vlak van voeding. We streven actief naar bewustzijns -, attitude -, en gedragsverandering rond de thema's duurzame landbouw en voeding. Het bestaande draagvlak van Vredeseilanden (algemene vergadering, campagnevrijwilligers, ,…) versterkt toekomstige community-initiatieven zoals die vandaag bestaan in de vorm van FairtradeGemeenten, voedselstrategieën gelinkt aan klimaatneutrale steden,… Jongeren en onderwijs zijn een prioritaire doelgroep (de burger/consument van morgen).			
Indicator 1	De consumptie van duurzame voeding in Vlaanderen neemt significant toe.			
	4%	6%	8%	Index voor duurzame voedselconsumptie door gezinnen in Vlaanderen. Deze index is in ontwikkeling en wordt voorgesteld in het Landbouwrapport 2016 van de Vlaamse Overheid (LARA 2016)
Resultaat 1	**Het aankoopbeleid van de private voedingssector in België is significant duurzamer (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren)**			
Hypotheses	Pilootprojecten tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzaam aankopen. *Multistakeholder* dynamiek leidt tot *mainstreaming* van duurzaam aankoopbeleid van de retail- en voedingssector.			

Indicator 1	Het potentieel en de haalbaarheid van duurzaam aankoopbeleid in de retail- en voedingssector wordt aangetoond in de vakpers of op publieke fora van de sector			
	5	10	20	Aantal learnings mbt duurzaam aankoopbeleid in vakpers, opiniërende media, seminaries, colloquia.
Indicator 2	Aantal bedrijven dat pilootprojecten opzet en/of deelneemt aan multistakeholder activiteiten mbt duurzaam aankopen			
	15	25	50	Lijst van bedrijven met telkens vermelding van het pilootproject of de multistakeholder activiteit waar het bedrijf heeft aan meegewerkt..
Resultaat 2	**De catering van de keukens in Vlaamse scholen is significant en structureel duurzamer en Vlaamse scholen organiseren een leertraject rond duurzame voeding.**			
Hypotheses	Pilootprojecten in 4 centrumsteden tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzame voeding op school Praktijk en beleid rond duurzame voeding op school wordt ook in andere scholen aangewakkerd door toedoen van *multistakeholder* dynamieken die opgezet zijn in 4 centrumsteden.			
Indicator 1	Aantal pilootscholen met een beleid en een praktijk mbt duurzame en gezonde voeding			
	0	8	16	Meetinstrument: engagementsverklaring van de betrokken scholen.
Indicator 2	Aantal scholen met meer duurzame en gezonde voeding op school, geïnspireerd door *good practices* in de pilootscholen.			
	0	40	160	Bevraging bij Vlaamse scholen.
Indicator 3	Instellingen in de Vlaamse onderwijssector berichten over duurzame voeding.			
	8	20	50	Aantal vermeldingen op de websites van Klasse (baseline is 5: zie link), het gemeenschapsonderwijs (baseline is 3: zie link) en het Katholiek Onderwijs (base line is 0: zie link)
Resultaat 3	**Een significant deel van de Vlaamse samenleving engageert zich ten gunste van een duurzaam voedingmodel via informatieverschaffing, sensibilisering en bewustmaking**			
Hypotheses	De Vlaamse burger/consument wordt geïnformeerd, gesensibiliseerd, bewust gemaakt via campagnes, media en ambassadeurs. Dit leidt tot attitudeverandering. De publieke opinie wordt gevormd via samenwerking met sectorgebonden en *mainstream* media. Jongeren worden als toekomstige leiders in verandering gevormd via de samenwerking met onderwijsinstellingen en scholen. Kennis en expertise wordt gevaloriseerd via actieve deelname aan coalities, allianties en netwerken van het Belgische middenveld.			
Indicator 1	Opiniërende kranten De Standaard, de Morgen en de Tijd berichten over 'duurzame voeding'			
	84	110	150	Aantal zoekresultaten voor de term 'duurzame voeding' (baseline De Standaard is 51: zie link, baseline De Morgen is 28: zie link; baseline De Tijd is 5: zie link).
Indicator 2	Een groeiend maatschappelijk draagvlak ten gunste van duurzame voeding.			
	298.000	350.000	400.000	Meetinstrument: aantal paginabezoeken op de website van Vredeseilanden.
Pre-condities :	Resultaat 1 - Bedrijven erkennen in toenemende mate dat samenwerking binnen de sector en tussen de verschillende schakels van de keten onontbeerlijk is om te komen tot structurele veranderingen op vlak van duurzaamheid en aankoopbeleid. Tegelijk is samenwerking tussen concurrerende bedrijven heel moeilijk. Dit duidt op het belang van een veilige pre-competitieve omgeving. Een sluitende definitie van duurzaamheid ontbreekt. "Hoeveel duurzaam is genoeg?" Het gevaar van *greenwashing* is reëel als een bedrijf haar algemeen beleid 'maskeert' met minimale duurzaamheidsinspanningen. Het vastleggen van gezamenlijke afspraken en normen– ook met de overheid – is belangrijk.			

	Resultaat 2 - Veel scholen hebben weinig ruimte/tijd/middelen voor vernieuwing. Dit duidt op het belang van creativiteit en *quick wins* om enthousiasme te genereren. De betrokkenheid van onderwijskoepels en de relevante overheden is cruciaal om verandering op te schalen. Resultaat 3 - Het wordt moeilijker om het engagement van mensen voor de organisatie voor langere tijd te waarborgen, wat ook een hindernis is om een structureel project op te bouwen met vrijwilligers. Dit vertaalt zich in een groeiend aantal lokale burger-initiatieven die vaak op veel inzet drijven, maar weinig lange termijn visie hebben. De uitdaging bestaat erin om dit engagement te waarderen en complementair in te zetten in een gezamenlijke veranderingsstrategie. Er is een grote kloof tussen de attitude van geïnformeerde burgers die positief staan t.a.v. duurzame voeding en het (aankoop)gedrag van consumenten. M.a.w. de uitdaging bestaat erin om de positieve attitude te vertalen in actieve gedragsverandering.

Type activiteiten	**Resultaat 1:** Voor elk van de hieronder opgelijste strategieën vermelden we in de laatste drie kolommen welke de mate is van inzet voor Gender/Milieu/Jongeren: 2 betekent 'hoog'; 1 betekent: 'gemiddeld; 0 betekent 'laag'	**Gender**	**Milieu**	**Jongeren**
	Pilootprojecten tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzaam aankopen.			
	✓ Ontwikkeling van Zuid Noord ketens (producten uit het Zuiden)	2	2	2
	✓ Ontwikkeling van pilootprojecten in het kader van de zogenaamde 'eiwittransitie' (duurzame soja en alternatieve eiwitbronnen voor veevoeding of als alternatief voor vlees)	1	2	1
	✓ Ontwikkeling van Noord Noord ketens op basis van fair trade principes, in het kader van stedelijke voedselstrategieën	1	2	1
	Brede *multistakeholder* dynamiek leidt tot *mainstreaming* van verduurzaming van aankoopbeleid in de retail- en voedingsector.	0	1	1
	✓ Ontwikkelen van concrete projecten rond aankoopbeleid met koploperbedrijven in de retail- en voedingsector (*trendsetting*)	1	2	1
	✓ Ontwikkelen van een nieuw type dialoog tussen burger/consument en de retail/voedingsector.	1	1	1
	✓ Ontwikkelen van korte ketens op basis van *fair trade* principes in samenwerking met Vlaamse steden (in het kader van *Food Smart Cities*)	1	2	1
	✓ Valoriseren van de resultaten van hogergenoemde activiteiten via de organisatie van of deelname aan colloquia, seminaries,…	1	1	1
	✓ Ontwikkelen van globale tools en methodologieen die monitoring & versterking van de kwaliteit van het programma en impact meting zullen bewerkstelligen	1	1	1
	✓ Construeren van thematische groepen met alle regionale kantoren, partners en stakeholders van Vredeseilanden die elkaar wederzijds versterken ten behoeve van capaciteit voor programma inplementatie.	1	1	1
	✓ Verspreiden van methodologische en thematische expertise en kennis om het programma ondersteunde netwerk te vergroten (impact verhoging door opschalen van andere organisaties en door verbeterde ondersteuning voor implementatie)	1	1	1
	✓ Organiseer international clusters rond duurzame en inclusieve business modellen en co-implementatie van programme activiteiten met Vredeseilanden collega's, partners en andere stakeholders	1	1	1
	Resultaat 2:			

	Pilootprojecten tonen het potentieel en de haalbaarheid van innovaties op vlak van duurzame voeding op school.	1	2	2
	✓ Analyse en synthese van actuele en relevante initiatieven en materialen m.b.t. duurzaam voedingsbeleid in het onderwijs	1	2	2
	✓ Opzetten van *School food labs* in 4 centrumsteden in samenwerking met scholen. Doelstelling: installeren van een duurzame refter op school en ontwikkeling van vernieuwend educatief traject rond duurzame voeding.	1	2	2
	✓ Installeren van een *helpdesk* als instap voor geïnteresseerde scholen	1	2	2
	✓ Opzetten van ambassadeursprogramma met jongeren			
	Beleid en praktijk in 4 centrumsteden inspireert algemeen beleid rond duurzame voeding op school.	1	2	2
	✓ Opzetten van *School food councils* in 4 centrumsteden met alle relevante *stakeholders* (overheden, verenigingen, cateraars,…) in functie van opschalen *lessons learnt* uit de *School food labs.* Doelgroep: alle geïnteresseerde scholen in de betrokken steden.	1	2	2
	✓ Opschaling naar overige steden en gemeenten via aanbod van handleiding m.b.t. duurzame catering in schoolkantines, de samenwerking met cateringbedrijven, de organisatie van een jaarlijkse gespecialiseerde beurs, een educatieve toolkit, de organisatie van seminaries en colloquia ter inspiratie van het algemeen beleid.			
	Resultaat 3:	1	1	2
	✓ Stimuleren van het maatschappelijke debat via publiekscampagnes, het inzetten van eigen communicatiekanalen, de publicatie van opiniestukken en het inschakelen van ambassadeurs.	1	1	2
	✓ Opiniëring via samenwerking met de Vlaamse media.	1	1	2
	✓ Educatie van de ‘leiders van morgen’ via actieve samenwerking met scholen/vakgroepen/leerkrachten/vakgroepen.	2	2	2
	✓ Verspreiding van inzichten en ervaringen via deelname aan netwerken en coalities van het Belgische middenveld.			

6.3 Operationele kosten voor de Specifieke Doelstelling

	2017	2018	2019	2020	2021	**Eindtotaal**
Operationele kosten						
1. Partners	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Personeel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
2. Samenwerkingen	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Personeel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
3. Lokaal kantoor	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Personeel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
4. Hoofdzetel	**900 188,89**	**951 748,52**	**938 764,39**	**915 894,58**	**893 878,67**	**4 600 475,05**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	175 972,38	202 352,24	212 074,61	212 365,44	213 973,37	**1 016 738,04**
Personeel	724 216,51	749 396,28	726 689,78	703 529,14	679 905,30	**3 583 737,01**
Totaal OK :	**900 188,89**	**951 748,52**	**938 764,39**	**915 894,58**	**893 878,67**	**4 600 475,05**
Investering	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Werking	**175 972,38**	**202 352,24**	**212 074,61**	**212 365,44**	**213 973,37**	**1 016 738,04**
Personeel	**724 216,51**	**749 396,28**	**726 689,78**	**703 529,14**	**679 905,30**	**3 583 737,01**

6.4 Beschrijving van de Relevantie van het Programma

Vredeseilanden draagt bij tot diverse strategische doelen die gedefinieerd zijn in de GSK onder B.1, D.1, D.2, D.3,

Bevorderen van solidair wereldburgerschap bij de relevante doelgroepen en onderwijsactoren - B.1
Vredeseilanden draagt bij aan dit GSK doel via een 'holistische' aanpak voor het onderwijs. Via een brede waaier van interventies en in een vakoverschrijdende aanpak wordt het thema duurzame productie- en consumptiesystemen in het algemeen en duurzame en gezonde voeding in het bijzonder behandeld. We zetten in op activering van jongeren, betrekken van oudercomités, leerkrachten, directie, enz. Bovendien werken we op de structurele verduurzaming van het cateringaanbod op de school. Deze meer 'holistische' aanpak gaat veel verder dan de klassieke lespaketten en beoogt een structurele inbedding van het thema in het onderwijs in het algemeen, en een gedragsverandering van zowel leerlingen, ouders, leerkrachten en directie op school– en individueel niveau.

Versterken van de erkenning van onze expertise door onze doelgroepen – D.1
Aangaan, versterken en/of beïnvloeden van allianties – D.2
Het beïnvloeden van nationale, Europese en internationale beleidsmakers en privé-actoren ten gunste van duurzame ontwikkeling en mensenrechten – D.3
Vredeseilanden draagt bij aan deze GSK door prioritair in te zetten op dialoog en samenwerking met beleidsmakers, kennisinstellingen en private actoren. Via innovatieve pilootprojecten, opgezet vanuit een co-creatieve en multi-actorbenadering, bouwen we expertise, credibiliteit en legitimiteit op rond verduurzaming van businessmodellen (duurzaam aankoopbeleid). De lessen die we trekken uit deze *good practices* zetten we om in aanbevelingen die we agenderen bij nationale en internationale bedrijfsfederaties, overheden, enz… Dit doen we in alliantie met relevante partners/actoren die vanuit een complementarie rol dezelfde doelstelling willen realiseren (NGO's, bedrijven, kennisinstellingen, netwerken).

Inwoners van België informeren, bewust maken en/of mobiliseren ten gunste van een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is - C.1
Verbreden en ondersteunen van sociale basis – C.2
Versterken van en/of samenwerken met intermediaire actoren met het oog op een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is – C.3
De twee strategische doelen waarnaar hierboven gerefereerd wordt, zijn 'politiek' realiseerbaar indien ze ondersteund en/of geflankeerd worden door een sterk maatschappelijk draagvlak. We bouwen aan dit draagvlak zowel door de brede publieke opinie te informeren en te sensibiliseren via publiekscampagnes en het gebruik van diverse mediakanalen als

door de eigen 'achterban' te vormen, te activeren en te verbreden. Via onze allianties met middenveldorganisaties, bedrijfsfederaties en netwerken 'breken we uit' onze traditionele cirkels en connecteren we onze werking met niet-evidente maar potentieel interessante doelgroepen.

6.4.1 Beschrijving van de Effectiviteit van het Programma

Bevorderen van solidair wereldburgerschap bij de relevante doelgroepen en onderwijsactoren - B.1
Vredeseilanden stelt zich tot doel om de catering van de keukens in Vlaamse scholen significant en structureel te verduurzamen (met speciale aandacht voor inclusie van familiale boeren). Dit duurzaam cateringaanbod gaat hand in hand met een leertraject rond duurzame en gezonde voeding vanuit een integrale ecologische, sociale en economische benadering. Hiertoe wordt samengewerkt met scholen, cateringbedrijven (zoals Agape, Compass Group,…), producenten (Boerenbond), NGO's (Goodplanet, BBL, Fairtrade Belgium,…), lokale overheden (steden zoals Gent, Leuven, Brugge, Antwerpen,…) en relevante federaties/sectororganisaties (VVSG, Vigez, MOS, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…). Deze strategische *partnerships* zijn een garantie dat dit programma-onderdeel in de volle breedte en diepte effectief is.

Versterken van de erkenning van onze expertise door onze doelgroepen – D.1
Aangaan, versterken en/of beïnvloeden van allianties – D.2
Het beïnvloeden van nationale, Europese en internationale beleidsmakers en privé-actoren ten gunste van duurzame ontwikkeling en mensenrechten – D.3
Vredeseilanden heeft toegang tot een breed netwerk van beleidsmakers, academici, middenveldspelers en bedrijfsmensen met een focus op duurzame ontwikkeling in de voedingssector. Dit netwerk is cruciaal, zowel voor de conceptualisering als operationalisering van dit programma. Vredeseilanden bouwde tijdens de vorige programma's credibiliteit op via concrete projecten (in samenwerking met Colruyt, Hogescholen Leuven, Universiteit Antwerpen, Ikea,…) en als facilitator van meerdere *multistakeholder* initiatieven (in samenwerking met Fevia, Boerenbond, The Shift, Fairtrade Belgium …) in functie van beleidsbeïnvloeding. Dit vormt een stevige basis voor het nieuwe programma: dialoogproces tussen retailsector en burgers/consumenten, operationaliseren van het charter voor duurzaam aankoopbeleid, *exposure* op colloquia en conferenties, input voor adviesorganen (SALV, wetenschappelijke onderzoeksprojecten,…) en stuurgroepen (Transitienetwerk Middenveld, Transformatieproject,…), enz…

Inwoners van België informeren, bewust maken en/of mobiliseren ten gunste van een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is - C.1
Verbreden en ondersteunen van sociale basis – C.2
Versterken van en/of samenwerken met intermediaire actoren met het oog op een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is – C.3
Vredeseilanden bouwt verder op een sterk draagvlak dat historisch gegroeid is vanuit een brede vrijwilligersbeweging maar dat de voorbije jaren sterk gediversifieerd is door de samenwerkingsverbanden die ontwikkeld werden met de private sector, kennisinstellingen, middenveldactoren, enz… In dit programma zal er verder gebouwd worden aan dit draagvlak rekening houdende met de uitdagingen zoals de erosie van het klassieke vrijwilligerslandschap. Vredeseilanden zal, via *partnerships* met andere actoren en sectoren, experimenteren rond methodes om minder 'klassieke' doelgroepen te betrekken bij het thema duurzame voeding (bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden…). De samenwerking met deze actoren wordt vanuit een win-win perspectief vorm gegeven. Dit biedt een grotere garantie dat deze actoren ook effectief aan de slag gaan met de verworven inzichten om zo het bestaande draagvlak te versterken en te verbreden.

6.4.2 Beschrijving van Duurzaamheid

Om de doelstelling die Vredeseilanden ambieert, waar te maken is er een dubbele omslag nodig. Enerzijds mogen bedrijven niet uitsluitend op winstmaximalisatie focussen maar integreren ze winst op vlak van sociale en ecologische duurzaamheid in de bedrijfsresultaten. Anderzijds kiezen burgers in hun rol van consument niet alleen voor het goedkoopste maar vooral voor het meest duurzame product.
Indien bedrijven hun business-model verduurzamen en burgers in hun rol van consument kiezen voor duurzame producten mogen we spreken van duurzame impact op twee niveau's: structureel binnen de tijdsdimensie en inhoudelijk op het vlak van ecologische, sociale en economische winst. Zie ook Theory of Change in punt 3.

De levensvatbaarheid van de interventie van Vredeseilanden
De verwachte resultaten van het programma zijn realistisch omdat we verder bouwen op de actuele samenwerking met individuele retailers, voedingsbedrijven, producenten, cateraars, scholen, middenveldorganisaties, overheden en hun federaties en netwerken. Vredeseilanden bouwde op basis van innovatieve projecten legitimiteit en credibiliteit op als

facilitator van multi-actor samenwerking. Het programma 2017-2021 is met andere woorden gebaseerd op sterke fundamenten, bestaande projecten en *partnerships*, maar met een scherpere en ambitieuzere opschalingsagenda rond duurzaam aankoopbeleid in de retail- en voedingssector en duurzame en gezonde voeding in het Vlaamse onderwijs.

Een exitstrategie?
Werken aan duurzaamheid is een stap-voor-stap proces dat rekening houdt met complexiteit. Het is van belang om de voortgang van dit proces in kaart te brengen en de eigen bijdrage van Vredeseilanden aan deze complexe uitdagingen te monitoren. Belangrijkste criterium: de mate waarin de onderwijs-, retail- en voedingssector en burgers/consumenten duurzaamheid zelf consequent toepassen. Tegelijk is Vredeseilanden er zich van bewust dat verduurzamen van de voedingssector een lang en complex proces is waar de volgende decennia nog moet op ingezet worden.

6.4.3 Beschrijving van Efficientie

Om de doelstelling van dit programma (verduurzaming van het voedselsysteem) efficiënt te realiseren, is er vooral een complementaire personeelsinzet nodig met ervaring in facilitatie van multi-stakeholderdynamieken en met kennis van/expertise in (globale) duurzaamheid, voeding, onderwijs, de sector van voedingsbedrijven en retail, maatschappelijke beweging en communicatie. Het faciliteren van co-creatieve pilootprojecten en multi-stakeholderstrategieën die leiden naar opschaling vraagt ervaring in netwerking, delen van kennis en competenties in functie van innovatie. Dit verklaart waarom het programma in België relatief gezien meer personele middelen vraagt dan werkingsbudgetten. De stakeholders/partners waarmee we samenwerken om onze doelstellingen te realiseren, worden niet vergoed.

Interdisciplinair samengestelde teams werken aan de 3 resultaten zoals beschreven in het programma. De teams die werken rond resultaat 1 (verduurzaming voedingsector) en resultaat 2 (verduurzaming voeding op school + voedingseducatie) hebben volgende expertise:
- 2 tot 3 keten- en cateringspecialisten ontwikkelen innovatieve pilootprojecten gerelateerd aan ketenontwikkeling i.s.m. de retail- en voedingssector en verduurzaming van catering in schoolkantines;
- 1 communicatiespecialist analyseert en beschrijft '*lessons learnt*' uit de pilootprojecten in functie van leren en monitoren;
- 1 tot 2 specialistenmet kennis van en ervaring in advocacy, multi-stakeholder-processen zetten in op opschaling:
- 1 specialist met expertise in onderwijs, educatie, burgerparticipatie zet in op methodieken rond attitude- en gedragsverandering van leerlingen, burgers/consumenten.
- Het team dat werkt op resultaat 3 (draagvlak) heeft voornamelijk expertise in publiekscommunicatie en bewegingsdynamiek in functie van verbreding.

De teams werken transversaal samen in functie van afstemming van piloten, uitwisseling van 'l*essons learnt*' en opschalingsstrategieën. Het organogram is bijgevolg een weerspiegeling van het nieuwe programma. Het opereren binnen een internationale netwerkorganisatie vraagt van Vredeseilanden in België een positionering die relatief uniek is in de sector. De focus ligt iets minder op klassieke educatie, maar eerder op co-creatieve multi-actordynamieken die leiden tot concrete acties die significant en structureel bijdragen aan verduurzaming.

In het budget is een onderscheid gemaakt tussen partner en Vredeseilanden kosten. Het grootste deel van het budget gaat naar implementatie kosten van het programma. Samen met geselecteerde partners /stakeholders, co-implementeert Vredeseilanden het programma met gebruikmaking van zijn eigen lokale personeel. Uit ervaring is bewezen dat dit de meest efficiente manier is om activiteiten te organiseren en daarbij de beste resultaten voor ons programma te bereiken. Dit komt grotendeels door de verbeterde coordinatie van prorgamma activiteiten in het veld. Daarnaast heeft Vredeseilanden ook budgetten voor overhead kosten inclusief kantoor investeringen, salarissen & functioneren van ondersteunend personeel, tot aan het minimum wat nodig is om een gedegen en professionele ondersteuningsstructuur voor het programma op te zetten.

Om verdere verbetering te bereiken van de efficiente en effectiviteit van het programma, heeft Vredeseilanden op globaal nivo een strategie ontwikkelt om de kwaliteit en impact van haar interventies te verbeteren voor de komende 5 jaar.
Kwaliteit focust zich vooral op excellente diensten die worden verleend aan partners en doelgroepen en de capaciteit van ons eigen personeel om die diensten te verlenen (fondsenwerving, communicatie, facilitatie, linken,..). Daarom zullen we globale tools en methodologieen ontwikkelen die monitoring & versterking van de kwaliteit van het programma en impact meting zullen bewerkstelligen. We construeren ook thematische groepen met alle regionale kantoren, partners en stakeholders van Vredeseilanden die elkaar wederzijds versterken ten behoeve van capaciteit voor programma inplementatie.

Voor impact kijken we naar trajecten om impact te verhogen van onze programma's door verbetering van globale communicatie, netwerken en partnerships, opschaling, .. waardoor we onze methodologische en thematische expertise en kennis beter kunnen delen.

De bovengenoemde activiteiten zijn in elk Vredeseilanden programma inbegrepen em worden uitgevoerd door internationale teams bestaande uit personeel vanuit de verschillende Vredeseilanden regio's and experts gestationeerd in Belgie.

6.5 Beschrijving van de specifieke partnership strategieen voor België

De strategieën met betrekking tot *partnerships* van Vredeseilanden in Belgie krijgen vorm volgens het educatief kader en de logica van het 4E model (Ken Wilber): "Maak verandering mogelijk (*Enable*), stimuleer (*Encourage*), geef het juiste voorbeeld (*Exemplify*) en engageer alle relevante actoren (*Engage*)".
Enable. Overheden en bedrijven voeren een beleid dat duurzaam handelen stimuleert door duurzame voeding toegankelijk, betaalbaar en aantrekkelijk te maken. Dit kan gebeuren door het cateringaanbod in restaurants van overheidsdiensten, scholen, bedrijven systematisch te verduurzamen. Retailers kunnen consumenten toeleiden naar een duurzaam aanbod in de winkelrekken.
Encourage. Vandaag is niet-duurzame voeding goedkoper dan de duurzame variant. Overheden kunnen dit prijsmechanisme corrigeren door duurzame voeding te subsidiëren of niet-duurzame producten fiscaal te belasten (bv. taks op suiker, vlees, …).
Exemplify. Door het juiste voorbeeld te geven kan je aantonen wat mogelijk is. Overheden of bedrijven kunnen hun aankoopbeleid verduurzamen. Daardoor geven ze sterke signalen aan de samenleving in functie van het veranderen van sociale normen. Verandering van rookgedrag is een sprekend voorbeeld hiervan.
Engage. Mensen zijn ingebed in een complex en breed netwerk van sociale relaties. Projecten die groeien en ingebed zijn in de lokale gemeenschap zijn een belangrijk potentiele hefboom voor collectieve attitude- en gedragsverandering. Ook de media hebben een belangrijk invloed op het 'wereldbeeld' dat mensen hebben.
<u>De doelstellingen van het GSK kunnen rechtstreeks gelieerd worden met het 4^E model en de daaruit vloeiende partnersstrategie</u>

Bevorderen van solidair wereldburgerschap bij de relevante doelgroepen en onderwijsactoren - B.1
Om de verduurzaming van het cateringaanbod op school en een leertraject rond duurzame en gezonde voeding te realiseren (resultaat 2) werkt Vredeseilanden op pilootniveau strategisch samen met scholen, cateringbedrijven (zoals Agape, Compass Group,…), producenten (Boerenbond), NGO's (Goodplanet, BBL, Fairtrade Belgium) en lokale overheden (steden zoals Gent, Leuven, Brugge, Antwerpen,…). Voor de opschalingsstrategieën betrekken we relevante federaties/sectororganisaties (VVSG, Vigez, MOS, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…).
Daarnaast werken we flexibel samen met organisaties (Eva, Bos+, Wervel, Velt,…) in functie van de versterking van dynamieken die lokaal en contextueel bepaald worden.

Versterken van de erkenning van onze expertise door onze doelgroepen – D.1
Aangaan, versterken en/of beïnvloede n van allianties – D.2
Het beïnvloeden van nationale, Europese en internationale beleidsmakers en privé-actoren ten gunste van duurzame ontwikkeling en mensenrechten – D.3
Om het aankoopbeleid van de Belgische voedingsector structureel te verduurzamen (resultaat 1) heeft Vredeseilanden strategische partnerships op het niveau van concrete pilootprojecten met bedrijven zoals Colruyt, overheden zoals de Provincie Vlaams Brabant, kennisinstellingen zoals de KULeuven en NGO's zoals Fairtrade Belgium… In functie van het beïnvloeden en realiseren van structurele veranderingsagenda's werken we strategisch samen met federaties zoals Fevia, Comeos en Boerenbond en netwerkorganisaties zoals The Shift, het Transitienetwerk Middenveld en het Transformatieproject.

Inwoners van België informeren, bewust maken en/of mobiliseren ten gunste van een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is - C.1
Verbreden en ondersteunen van sociale basis – C.2
Versterken van en/of samenwerken met intermediaire actoren met het oog op een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is – C.3
Vredeseilanden bouwt verder op een sterk draagvlak dat historisch gegroeid is vanuit een brede vrijwilligersbeweging. Strategisch werken we samen met NGO's/koepels zoals 11.11.11. en organisaties zoals Fairtrade Belgium in het kader van gemeenschappelijke campagnes zoals FairtradeGemeenten of in de campagne VoedselAnders van de landbouwwerkgroep van het Transitienetwerk Middenveld. Via *partnerships* met media zoals Wereldmediahuis (Mo*) of n'Go Magazine brengen we duurzame voeding en landbouw tot bij de bredere publieke opinie. Vredeseilanden zal,

via *partnerships* met andere actoren en sectoren, sterk blijven experimenteren rond methodes om minder 'klassieke' doelgroepen te betrekken bij het thema duurzame landbouw en voeding.

6.6 Beschrijving van Synergieen en Complementariteit

Inleidende bemerking
Gezien de snel veranderende en complexe omgeving (zie context beschrijving), het belang van de SDG's als leidend internationaal kader, de systemische benadering van Vredeseilanden (zie *Theory of Change*) staan synergetische samenwerkingen met andere actoren binnen diverse sectoren zoals bedrijven, overheden en kennisinstellingen centraal in onze strategiëen. Deze samenwerkingen zullen in de toekomst wellicht nog belangrijker worden. De GSK vormt het verbindend kader waarbinnen we synergieën en complementariteit zoeken zowel met maatschappelijke actoren werkzaam binnen het ontwikkelingsveld, als met wetenschappelijke instellingen, bedrijven en overheden en dit vanuit een innovatieve en co-creatieve en complementaire opstelling

Dierenartsen Zonder Grenzen (DZG-B), Protos en Vredeseilanden (VECO) hebben zich op hoog niveau geëngageerd om de grondvesten en omlijning van een meer intense samenwerking op basis van een gemeenschappelijke TOC (zie bijlage X) te onderzoeken voor een implementatie in hun programma's gedurende de periode 2017-2021. Met deze 2 andere Belgische NGO's deelt Vredeseilanden dezelfde visie: onze samenlevingen moeten op een duurzame manier hun rijkdommen en het milieu gebruiken en beheren in relatie tot de thema's veeteelt, voedsel, water en sanitatie. In het algemeen kunnen wij bevestigen dat deze visie ook sterk aansluit bij de doelstellingen geformuleerd in de Gemeenschappelijk Strategische Kaders van de verschillende interventielanden.

Samenwerking DZG-B, PROTOS en Vredeseilanden
Dierenartsen Zonder Grenzen (DZG-B), Protos en Vredeseilanden (VECO) hebben zich op hoog niveau geëngageerd om de grondvesten en omlijning van een meer intense samenwerking op basis van een gemeenschappelijke TOC (zie Annex 1) te onderzoeken voor een implementatie in hun programma's gedurende de periode 2017-2021. Met deze 2 andere Belgische NGO's deelt Vredeseilanden dezelfde visie: onze samenlevingen moeten op een duurzame manier hun rijkdommen en het milieu gebruiken en beheren in relatie tot de thema's veeteelt, voedsel, water en sanitatie. In het algemeen kunnen wij bevestigen dat deze visie ook sterk aansluit bij de doelstellingen geformuleerd in de Gemeenschappelijk Strategische Kaders van de verschillende interventielanden.

DZG-B, Protos en VECO beschouwen dat hun complementariteit in aanpakken et hun expertisedomeinen het potentieel hebben om op een significante manier de efficiëntie van hun werk te verbeteren gebaseerd op een geïntegreerd beheer van natuurlijke rijkdommen op "landschap niveau". Er is een potentieel voor kruisbestuiving tussen de interventies in de verschillende landenprogramma's in relatie tot het verkennen van synergieën.

De aanpak voor de komende 5 jaar is de volgende :

1. In 2017 onderzoeken we in elk gemeenschappelijk land de mogelijkheden van het delen van burelen en diensten, van gemeenschappelijke acties, uitwisselingen, gemeenschappelijke programma's, alsook tot het delen van systemen voor monitoring en evaluatie, mogelijkheden voor gezamenlijke institutionele financiering, vorming, enz., naargelang de context en de mogelijkheden van elke organisatie.
2. In geval van akkoord en wederzijdse baten, zullen per land regelingen getroffen worden om tot een gezamenlijke samenwerking te komen op niveau van de uitvoering van de programma's.
3. Overgaan tot een regelmatige evaluatie van de samenwerking op landniveau en als nodig aanpassingen ervoor uitwerken.
4. Gedurende de periode 2018-2021 beraadslagen en overeenkomen over een meer strategische samenwerking op organisatieniveau gebaseerd op de ervaringen van de landen.

DZG-B, Protos en VECO hebben de ambitie om te streven naar een meer intense samenwerking op strategisch niveau, maar om dat te realiseren hebben we nood aan betere inzichten, meer wederzijde kennis van elkaar en het verdiepen van onze overpeinzingen. Daarom hebben we gekozen voor een geleidelijke aanpak.

Bevorderen van solidair wereldburgerschap bij de relevante doelgroepen en onderwijsactoren - B.1
Vredeseilanden, Fairtrade Belgium, Goodplanet en Bond Beter Leefmilieu vormen een thematisch samenwerkingsverband m.b.t. duurzame en gezonde voeding op school.
Vredeseilanden is coördinator en initieert pilootprojecten rond duurzame catering/educatie in samenwerking met stedelijke overheden, scholen, cateringbedrijven en organisaties zoals Wervel, Eva, Plattelandsklassen, MOS, Bos+ enz….
Fairtrade Belgium brengt expertise in m.b.t. eerlijke handel in Noord-Zuid perspectief, Goodplanet m.b.t. educatie rond duurzame voeding in het bredere onderwijslandschap, BBL m.b.t. beleidsbeïnvloeding.

De kennis en ervaring die we opbouwen, delen we met de sector via deelname aan het MOVO-platform en binnen de relevante federaties/sectororganisaties (VVSG, Vigez, MOS, Kleur Bekennen, Vlaamse Scholierenkoepel, Vlaamse Overheid,…). Een jaarlijkse ontmoeting tussen sector en koepels, voorbereid binnen de bestaande structuren, heeft tot doel om de onderwijskoepels/-netten te inspiren en te versterken op vlak van wereldburgeschapseducatie. Djapo neemt de rol op van trekker van dit jaarlijkse overleg

De complementariteit met andere organisaties of samenwerkingen situeert zich op drie niveau's: de focus op duurzame en gezonde voeding, de koppeling van duurzame catering op school met een educatief traject, de samenwerking met andere actoren zoals milieu-organisaties, cateringbedrijven, federaties/sectororganisaties en overheden in functie van structurele en duurzame inbedding in het beleid (duurzame en gezonde voeding in Vlaamse scholen).

Versterken van de erkenning van onze expertise door onze doelgroepen – D.1
Aangaan, versterken en/of beïnvloeden van allianties – D.2
Het beïnvloeden van nationale, Europese en internationale beleidsmakers en privé-actoren ten gunste van duurzame ontwikkeling en mensenrechten – D.3
Vredeseilanden coördineert diverse multi-actorprojecten die vanuit hun pilootfunctie kennis, ervaring, expertise, legitimiteit en credibiliteit inzake duurzaam aankopen opbouwen en afleveren. Deze pilootprojecten worden opgezet in samenwerking met private actoren (zoals Colruyt), lokale overheden (zoals de Provincie Vlaams-Brabant, steden zoals Gent), kennisinstellingen (zoals de KULeuven).

Vredeseilanden, Fairtrade Belgium, Fevia, Boerenbond en The Shift vormen een thematisch samenwerkingsverband m.b.t. verduurzaming van aankoopbeleid in de Belgische retail- en voedingssector in functie van het beïnvloeden van beleidsagenda's van de private sector en de overheid inzake verduurzaming van het aankoopbeleid. Vredeseilanden speelt in hoofdzaak een faciliterende rol en brengt ook kennis en ervaring in vanuit de pilootprojecten. Fairtrade Belgium legt de focus op eerlijke handel in Noord-Zuidperspectief, Fevia koppelt geleerde lessen terug naar de voedingssector en stimuleert haar leden ook tot actie, Boerenbond doet hetzelfde maar vanuit het perspectief van de producenten, The Shift faciliteert concrete experimenten van haar leden (NGO's en bedrijven) en stimuleert het debat via haar netwerk.

De complementariteit met andere organisaties of samenwerkingen uit zich in de samenwerking met de private sector vanuit een focus op duurzame en gezonde voeding. Via concrete multi-actor projecten met een pilootfunctie bouwen we expertise op in functie van beïnvloeding van beleidsagenda's van zowel de private als de overheidssector.

De kennis en ervaring die we opbouwen, delen we met de sector via deelname aan diverse en relevante platformen waaronder:
Ledenoverleg Beleid 11.11.11. Door de koepels gecoördineerd overleg over advocacy en beleidsondersteunende actie met klemtoon op informatie-uitwisseling en het bepalen van complementariteiten.
De politieke werkgroep SDG's. Deze werkgroep, gecoördineerd door 11.11.11 staat in voor de politieke opvolging van de implementatie van de SDG's op nationaal en internationaal vlak.
Het plaform private sector. Dit platform, gecoördineerd door 11.11.11, legt de focus op de rol van de private sector binnen het ontwikkelingsbeleid. Focus ligt ondermeer op het federale en Vlaamse beleid terzake, de rol en plaats van partnerschappen tussen NGO's en de private sector,…
Coalitie tegen de Honger. Deze nationale NGO-coalitie werkt op het Belgisch beleid mbt landbouw, voedselsouvereiniteit en ontwikkelingssamenwerking.
Transitienetwerk Middenveld. Dit netwerk rond duurzaamheidstransitie wordt gestuurd door vertegenwoordigers van ACV-Beweging.net, ABVV, UGent, KHLeuven, Mo*, Pala, 11.11.11, Vredeseilanden, Gezinsbond, Triodos, Pulse,…
De werkgroep landbouw en voeding van het Transitienetwerk Middenveld. Deze werkgroep coördineert studiewerk, acties en beleidsbeïnvloedend werk met focus op duurzame landbouw en voeding en agro-ecologie. Leden: BBL, Greenpeace, Natuurpunt, Eva, Wervel, Bioforum, Velt, Vredeseilanden, Oxfam, Broederlijk Delen, …

Inwoners van België informeren, bewust maken en/of mobiliseren ten gunste van een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is - C.1
Verbreden en ondersteunen van sociale basis – C.2
Versterken van en/of samenwerken met intermediaire actoren met het oog op een wereld die rechtvaardig, solidair, duurzaam is – C.
Via campagnes, eigen communicatie en samenwerking met media stimulereert Vredeseilanden het maatschappelijke debat rond duurzame landbouw en voeding. We werken daarvoor samen met eigen vrijwilligers(comité's), met organisaties zoals Act4Change en Fairtrade Belgium en linken ons (indien thematisch relevant) met gemeenschappelijke

campagnes die gecoördineerd worden door koepels zoals 11.11.11 of netwerkorganisaties zoals het Transitienetwerk Middenveld en The Shift. Deze campagnes worden inhoudelijk vaak gevoed vanuit de sectorplatformen zoals hierboven beschreven. 'Faire Gemeenten' is de belangrijkste campagne die vanuit een breed samenwerkingsverband vorm gegeven wordt.

'Faire Gemeenten'
Nu meer dan 170 Vlaamse gemeentes de titel FairTradeGemeente dragen en tientallen anderen kandidaat zijn om de titel binnen afzienbare tijd te verkrijgen, vindt het huidige samenwerkingsverband (11.11.11, Vredeseilanden, Oxfam Wereldwinkels, Fairtrade Belgium) de tijd rijp voor een nieuwe dynamiek. Veel titelgemeentes zijn - samen met de vier FairTradeProvincies – vragende partij om een nieuw concreet model uit te werken dat er enerzijds voor zorgt dat steden en gemeentes kunnen verderbouwen op de resultaten van de voorbije campagne en dat anderzijds tegemoet komt aan de nieuwe uitdagingen waar de steden en gemeenten voor staan.
'Faire Gemeente' verwerkt enkele praktische elementen van de campagne FairTradeGemeente maar houdt zowel inhoudelijk als vormelijk diepgaande vernieuwingen in, waarbij de *Sustainable Development Goals* als referentiekader worden gebruikt.
De nieuwe campagne zal worden vormgegeven door 6 partners (11.11.11, Oxfam Wereldwinkels, Fairtrade Belgium, FairFin, Wereldsolidariteit en Vredeseilanden) en opgebouwd worden rond 3 thema's: duurzame voeding, eerlijke kleding en ethisch bankieren.
Vredeseilanden staat in voor de expertise op vlak van duurzame voeding en ontwikkelt in samenwerking met Fairtrade Belgium en GoodPlanet concrete handelingsmodellen waarmee steden en gemeentes aan de slag kunnen gaan om het voedinsbeleid in de scholen op hun grondgebied te verduurzamen.

Vredeseilanden neemt deel aan:
Ledenoverleg campagne 11.11.11. Dit overleg, gecoördineerd door de koepel, focust op onderlinge afstemming van campagnes, sensibiliseringsstrategieën, campagnetools, communicatie en dit in functie van de interpellatie van politieke vertegenwoordigers, sensibilisering van de publieke opinie, mobilisatie van intermediaire actoren.
Ledenoverleg beweging 11.11.11. Dit overleg, gecoördineerd door de koepel, stemt vrijwilligerswerkingen op elkaar af, organiseert vormingen, wisselt uit met 4de pijler initiatieven en met lokale beleidsactoren.
Ledenoverleg communicatie 11.11.11. Dit overleg, gecoördineerd door de koepel, stemt de communicatie van de leden op elkaar af, bepaalt strategieën en gezamenlijke acties.
Werkgroep mundiale vorming (Movo) NGO Federatie. Deze werkgroep buigt zich over de vraag hoe in het onderwijs leerlingen en leerkrachten bewuster kunnen gemaakt worden van de Noord-Zuidthematiek. Movo organiseert het overleg met de onderwijskoepels.

6.7 Digitalisering

Vredeseilanden in België legt de focus op innovatie via pilootprojecten rond duurzame ketenontwikkeling en catering in samenwerking met retailers, voedingsbedrijven, burgers/consumenten, scholen, stedelijke overheden e.a. De '*lessons learnt*' die we halen uit deze innovaties worden geanalyseerd, gesynthetiseerd en gebruikt als input voor bredere leertrajecten gericht op 'opschaling'. Vanuit een *open source* perspectief worden data van alle betrokken *stakeholders* gemobiliseerd, verwerkt, transparant gemaakt en ter beschikking gesteld via onze eigen en via externe digitale platforms.

DEEL II: Burkina Faso

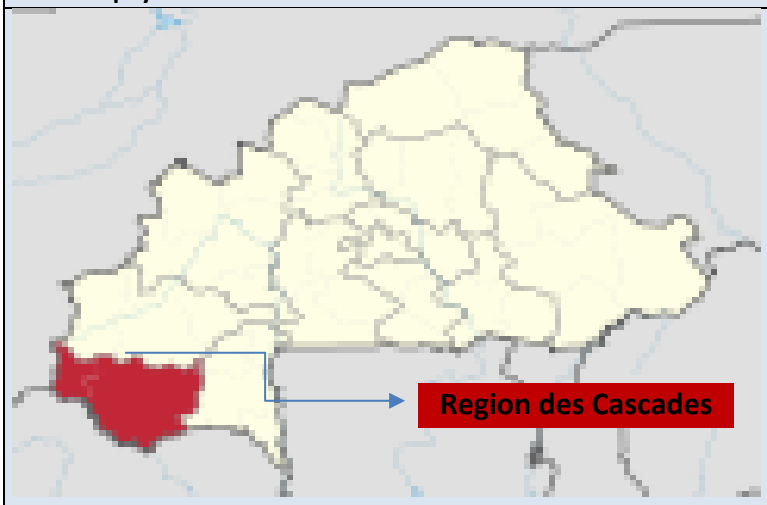
4. Fiche Burkina Faso

Coûts opérationnels totaux pour le Burkina :		**1.868.849,65 Euro**		
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le Burkina:	Nom : Nina Pattyn	Organisation : Vredeseilanden	Téléphone : ++32 16316580	E-mail: Nina.pattyn@veco-ngo.org
Personne de contact qui représente l'ACNG dans le pays :	Nom : Madeleine TSIMI MBA	Organisation : VECO-WA	Téléphone : +22625375298	E-mail: madeleine.tsimi@veco-westafrica.org

Résumé synthétique du programme pour ce pays :

Au Burkina, VECO WA veut contribuer à travers son programme 2017-2021 à ce que les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs. Un meilleur positionnement des produits agricoles locaux sur les marchés urbains et ruraux au niveau national et international permettra aux Exploitations Agricoles Familiales (EAF) d'accéder à de revenus plus décents. Pour atteindre cet objectif, VECO WA va développer plusieurs stratégies : le renforcement des capacités, le développement de modèles d'affaire innovants et économiquement rentable dans un environnement favorable. Il s'agit de faciliter l'accès des EAF aux services de développement et aux nouvelles technologies améliorées de production (équipements agricoles, etc.), éducation environnementale (production bio, utilisation raisonnée des intrants chimiques…), et la professionnalisation des OP à travers le développement de modèle d'affaire durable avec les privés (contractualisation avec les entreprises/acheteurs institutionnels) ainsi que la fourniture des services induits de ces entreprises aux OP. VECO veut travailler également à l'avènement d'un environnement institutionnel plus favorable à l'approvisionnement des privés auprès des EAF. Pour opérer le changement au regard du contexte décrit dans le CSC à travers les défis à relever, VECO veut contribuer à un système alimentaire plus durable et inclusif. Le programme permettra de toucher directement **26.524** producteurs/trices de riz **(16.429 H et 10.095 F)** ainsi **1.500** producteurs/trices de sésame **(1.075 H et 425 F)** et au total **140.120** bénéficiaires indirects de riz et sésame. Le revenu des bénéficiaires directs du programme connaitra une variation de 25% à 50%.

Carte du pays avec localisation des interventions



5. Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande

Partenaire 1			
Nom complet et abréviation :	Comité Inter professionnel de Riz du Burkina (CIRB)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	Courriel :
	Bobo Dioulasso BP 2442	(+226)2098 63 90	Cirb1@yahoo.fr
Personne de contact :	BERTHE Lancina		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs		
Budget par Outcome :	**87 160 Euro**		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	Participer à l'élaboration des politiques agricoles en faveur de CVA riz Contribution à la mise à échelle des expériences pilote Gérer la base de données de SIMAgri Faciliter la concertation entre les acteurs Coordonner les activités de plaidoyer auprès des autorités pour la régulation des importations Veillez à l'application et au respect des réglementations nationales et régionales par les autorités pour un environnement propice à la commercialisation des produits des EAF Mettre en place de mécanismes de suivi/capitalisation des bonnes pratiques Plaidoyer/ Lobbying auprès de l'état pour une prise en compte des préoccupations des petits producteurs dans des programmes et autres initiatives de l'état pour la promotion de la filière riz (financement adapté, subvention aux intrants adaptés, etc) **Innovation** : Professionnaliser ses membres en assurant la fluidité et la fonctionnalité et consolider les acquis du système d'information du marché agricole du riz (SIMAgri) grâce l'utilisation des TIC. SIMAgri donne la possibilité aux acteurs de la filière de contribuer à la collecte et à la diffusion des informations sur le marché des produits de CVA (riz et sésame etc.), information qui doit servir par la suite à la prise de décision. SIM Agri permet d'accéder à l'information du marché en tout temps et en tout lieu. L'outil est accessible par tous les réseaux existants au Burkina par SMS ou appel (TELMOB, AIRTEL, TELECEL). C'est une plateforme "web to SMS" pour booster le commerce de produits agricoles. (sms to web). Elle facilitera également la commercialisation par la vente groupée avec les acheteurs institutionnels. **Comme stratégies d'inclusion des femmes et jeunes**, il s'agit de faciliter l'insertion des jeunes et femmes dans l'opérationnalisation et la gestion du système, la création des emplois en initiant les jeune à la maintenance et a fabrication des pièces de rechanges pour les équipements agricoles (production et transformation) et enfin dans le maillon commercialisation (par la collecte des produits agricoles au profit des institutions).		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	01/01/2011		

Partenaire 2			
Nom complet et abréviation :	Union Nationale des Etuveuses de Riz du Burkina (UNERIZ)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	Courriel :
	01 BP 1027 Bobo-Dioulasso 01	(+226)20 97 77 87	unerizbf@gmail.com
Personne de contact :	SAWADOGO Mariame		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	"Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"		
Budget par Outcome :	**95 083 Euro**		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'UNERIZ travaillera en étroite collaboration avec le CIRB dans le cadre de plaidoyer pour la promotion de la CVA riz étuvé au Burkina. Spécifiquement il s'agit pour l'UNERIZ de : Participer à l'élaboration des politiques agricoles en faveur de CVA riz Contribution à la mise à échelle des expériences pilote Faciliter l'accès au crédit des membres pour la constitution d'un fonds de roulement et/ou investissement Contribution au suivi-évaluation et capitalisation des expériences pilotes Renforcement des capacités organisationnelles, managériale, institutionnelles des unions et centre d'étuvage Représentation des centres d'étuvages/ses unions membres dans le conseil d'administration du centre de finition de distribution (CFD) Collaboration avec la recherche pour l'amélioration des technologies de l'étuvage Appui à la contractualisation avec les producteurs pour l'approvisionnement de paddy et commercialisation du riz étuvé Mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité du paddy fournis de ses membres. **Innovation** : La participation de l'UNERIZ dans le capital de la nouvelle structure à savoir le centre de finition et de distribution qui sera créé. L'UNERIZ va représenter ses unions membres afin de garantir la fourniture de matière première qu'est le riz étuvé décortiqué brute (sans tri) par les centres d'étuvage au centre de finition et de distribution. Cette participation permettra à l'UNERIZ de participer aux réunions du CA et de défendre les intérêts des femmes étuveuses de ses unions membres. Elle bénéficiera de l'appui de CorisBank pour le financement de son fond de roulement. **Stratégie d'inclusion des jeunes femmes** : Il s'agit de former/initier les jeunes filles scolarisées ou non à l'activité d'étuvage dans chaque union/centre d'étuvage. Ces centres d'étuvages joueront également des centres de formation et d'apprendre des jeunes filles qui désirent apprendre l'activité. Aussi, des micro crédits adaptés aux jeunes filles seront mis à leurs dispositions précédé d'un renforcement des capacités entrepreneuriales de ces jeunes filles.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	01/01/2014		

Partenaire 3			
Nom complet et abréviation :	Union Départementale des Etuveuses de Riz de Douna (UDERD)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	Courriel :

	S/C 01 BP 1027 Bobo-Dioulasso 01	(00226)74645731	uderddouna@gmail.com
Personne de contact :	KARA Tiofala		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	"Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"		
Budget par Outcome :	**103 007 Euro**		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Chargée de la mise en œuvre de pilote riz étuvé et faire le suivi Capitaliser et partager les résultats sur le pilote Maitriser son offre de riz étuvé Négocier de contrats avec le CFD et autres distributeurs Négocier des contrats avec les autres acheteurs Procéder à la commercialisation groupée des produits de ses membres Etablir en son sein une démarche qualité pour le respect des cahiers de charges (système de contrôle interne) **Innovation :** Comme innovation majeure, il s'agit de la création d'un centre de finition et de distribution : Cette nouvelle structure sera créée par les acteurs de la chaine, alimenté par les unités de transformation et géré de manière autonome. Le centre de finition et de distribution sera une SARL dans laquelle des centres d'étuvage à travers leur faîtière (UNERIZ) seront actionnaires au même titre qu'une entreprise privée active dans la chaîne de valeur riz (transformateur-distributeur ou commerçant grossiste). Les principaux acteurs sont : UNERIZ (pour la fourniture de matière première qu'est le riz étuvé brut décortiqué sans trié dans les centres d'étuvages), CorisBank pour le financement de fonds de roulement, le privé/commerçants grossistes pour la distribution du produit issu du centre de finition. La nouveauté est que cette structure permettra de résoudre le problème de financement et de commercialisation du riz étuvé produits par les centres d'étuvage au Burkina. **Stratégie d'inclusion des jeunes et femmes** : Ce centre va créer de l'emploi et une priorité sera accordée aux jeunes. Le centre contribuera à la formation des jeunes et le centre d'étuvages permettra d'initier les jeunes filles à l'activité d'étuvage pour garantir la pérennité de l'activité.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	01/01/2011		

Partenaire 4			
Nom complet et abréviation :	Union Départementale des Producteurs de Sésame de Niangoloko (UDPS-N)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	Courriel :
		(00226)76463779	souleymanediabate48@yahoo.com
Personne de contact :	DIABATE Souleymane		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	"Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"		
Budget par Outcome :	**110 930 Euro**		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Chargée de la mise en œuvre de pilote sésame grain et faire le suivi Capitaliser et partager les résultats sur le pilote ; Maitriser son offre de sésame grain ; Négocier des contrats avec les acheteurs en occurrence l'entreprise Golden Seed ; Procéder à la commercialisation groupée des produits de ses membres Etablir en son sein une démarche qualité pour le respect des cahiers de charges **Innovation** : Contractualisation flexible entre l'entreprise Taiwanaise Golden Seed et UDPSN pour la fourniture de sésame grain à son unité de conditionnement et faciliter ainsi l'accès des producteurs à des équipements post récolte pour garantir la qualité de sésame et aussi au crédit de campagne. Le privé applique une politique de prix flexibles pour fidéliser les producteurs et garantir son approvisionnement. **Stratégie d'inclusion des jeunes et des femmes** : Il s'agit de faciliter l'accès des femmes et jeunes à la terre, aux semences et aux intrants pour la production de sésames. Ces crédits qui seront adaptés à leurs besoins soient en espèce ou en nature seront remboursable lors de la commercialisation collective qui sera organisée par l'union. Des champs écoles seront mis en place pour former ses jeunes/femmes à une production de qualité et respectueuse de l'environnement dans chaque groupement membre de UDPSN Une capitalisation des bonnes pratiques de ces femmes et jeunes seront faite pour une large diffusion
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	01/01/2014

Intervenant 1			
Nom complet et abréviation	Afrique Verte Burkina		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	Courriel :
	01BP6129 Ouagadougou 01	(+226) 25341139/70423431	
Personne de contact :	KI Philippe de Kassan		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	"Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"		
Budget par Outcome :	0 (Pas de financement)		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le rôle de Afrique Verte est d'accompagner l'interprofession à la dynamisation/animation du système d'information sur le marché de riz (plateforme SIMAgri) . **Innovation** : Il s'agit ici de la digitalisation du système d'information sur le marché de riz au Burkina. C'est un système qui est basé sur une plateforme Web-SMS, SIMAgri permet d'envoyer, de recevoir et de consulter toutes une série d'informations : prix, offres de vente et d'achat, stocks de produits agropastoraux, ... Afrique aura pour rôle la gestion de la plateforme mais aussi la formation des enquêteurs à la collecte des données, la formation des administrateurs à la gestion de la page riz et la validation des données collectées par les enquêteurs et la mise à jour de la base de données. Afrique verte s'occupera également de la formation des acteurs et l'animation des ateliers sur le fonctionnement du SIMAgri (ses avantages, mode de fonctionnement, l'utilisation des différentes applications par les bénéficiaires directs, …). Elle va gérer le logiciel central et en collaboration avec les opérateurs de téléphonie, s'occupera de la mise à jour des applications et l'interconnexion entre les différents marchés agricoles et les opérateurs privés.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG	01/01/2015		

6. Théorie du Changement associée au Burkina Faso

3.1 Contexte

Le Burkina Faso est un pays sahélien pour lequel l'agriculture est sans conteste le secteur le plus important dans l'économie. L'agriculture y occupe encore environ 86 % de la population active. Ce secteur contribue pour 38% dans la formation du PIB national.
Plus de 40% de la population vit toujours sous le seuil de pauvreté, selon la Banque mondiale, et la pauvreté est essentiellement rurale au Burkina Faso. Le Burkina a une population jeune (plus de la moitié de la population en 2012 avait moins de 18 ans) et cette tendance démographique est sensée se maintenir pour au moins les 20 ans à venir. Les femmes représentent 52% de la population et jouent un rôle très important dans le développement des chaines de valeur et dans la commercialisation des produits agricoles ; elles se retrouvent pratiquement à tous les niveaux des chaines de valeurs des produits agricoles. L'indice de fécondité est de 6,14 enfants par femme.
Le taux d'urbanisation (augmentation de la population urbaine) est très élevé : près de 30% des burkinabés vivent en ville. La capitale Ouagadougou, qui compte désormais plus de 2,5 millions d'habitants, voit sa population croître de +7,2 % par an (soit l'un des taux les plus élevés du monde[3]. L'urbanisation, par l'accroissement de la demande en produits alimentaires est ainsi un phénomène inéluctable et peut constituer une opportunité pour les producteurs pour commercialiser leurs produits. Pour faire face à cette demande, les producteurs devront toutefois faire preuve d'innovations et de professionnalisme, pour arriver à conquérir ces parts de marchés.
Le phénomène des changements climatiques se manifeste au Burkina Faso par une mauvaise répartition et la baisse tendancielle du volume de la pluviométrie. Les ressources naturelles sont de plus en plus dégradées du fait de l'action de l'homme et des changements climatiques. Les systèmes de production agricole reposent sur des exploitations familiales en majorité de petite taille.
Le Burkina Faso constitue le 7ième producteur mondial de sésame et le 2ième en Afrique de l'Ouest après le Nigeria. La culture du riz quant à elle occupe la troisième place derrière le maïs et le mil qui constituent les principales céréales du pays.

Problématiques de l'agriculture burkinabè
A l'instar de toute l'Afrique de l'ouest, l'agriculture burkinabè, reste essentiellement une agriculture pluviale ce qui la rend assez vulnérable aux effets des changements climatiques.
La majorité des exploitations agricoles familiales n'a pas accès à des services financiers économiquement abordables, complets et de qualité, qui pourraient représenter pour eux un moyen puissant d'échapper à la pauvreté. Elles ont souvent très faiblement accès à des financements adaptés à leurs besoins, aux technologies adaptées pour produire les qualités exigées par le marché. Par ailleurs, les produits agricoles locaux restent confrontés à des défis en termes de qualité, de disponibilité et d'accessibilité et peinent ainsi à conquérir les marchés dans un contexte caractérisé par la libéralisation des échanges commerciaux au plan mondial (forte concurrence avec les produits importés alors que les organisations de producteurs dans leur grande majorité ne sont pas encore très bien préparées à affronter cette réalité).
Les jeunes, en raison des nombreuses problématiques de l'agriculture, sont de moins en moins attirés par le secteur agricole. Les femmes, malgré leur rôle reconnu très important dans les filières agricoles, sont les acteurs qui ont le moins accès aux facteurs de production, limitant ainsi le renforcement de leur pouvoir économique.
La situation économique du Burkina Faso est influencée par plusieurs dynamiques régionales. Les APE en voie de finalisation continuent de soulever les craintes notamment à cause de leur impact supposé sur les filières économiques locales et principalement l'agriculture. Le Tarif Extérieur Commun (en application depuis le 1er janvier 2015) protège assez peu le marché des pays de la région de la CEDEAO dont fait partie le Burkina Faso.
Les politiques publiques agricoles et rurales, les différents programmes et initiatives de portée régionale pour apporter une réponse commune aux problématiques de l'agriculture, restent encore peu favorables aux producteurs familiaux qui demeurent cependant les principaux fournisseurs en produits alimentaires aussi bien au Burkina que dans toute la région ouest africaine.

Défis de l'agriculture burkinabè
Au regard de toutes ces problématiques du secteur agricole dans le pays et la région ouest Africaine, le principal défi que l'agriculture burkinabé doit relever est celui de nourrir, à partir de ressources naturelles de plus en plus

[3] Atlas des populations et pays du monde

limitées, une population de plus en plus croissante et exigeante en termes de qualité et de diversité de produits offerts, vivant dans les villes, avec pour la majorité, un pouvoir économique assez limité. Un autre défi important est celui de devenir un secteur attractif pour la jeunesse (pour assurer la relève).
Aussi, les Exploitations Agricoles Familiales (EAF) pour relever ce défi, devront se professionnaliser davantage et développer un esprit d'entreprise pour espérer conquérir des parts de marchés plus importantes, leur permettant de vivre décemment de leur activité agricole. Elles devront en outre disposer d'un capital humain conséquent (intéressement des jeunes), de ressources financières, matérielles (équipements agricoles), accéder à l'information sur le marché et aux facteurs de production.
VECO et ses partenaires veulent contribuer significativement à relever ce défi les cinq (5) prochaines années. Pour ce faire au Burkina, il compte s'investir avec ses partenaires dans les Chaines de Valeur Agricole (CVA) riz et sésame pour contribuer à l'alimentation des populations et pour leur potentiel de création de valeur ajoutée.
Le choix du riz se justifie par les raisons suivantes : **La filière riz** au Burkina Faso représente un enjeu stratégique et économique majeur compte tenu de l'accroissement de la consommation du pays en riz et des importations massives de riz asiatique pour faire face aux besoins de la population. Aujourd'hui, on évalue à plus de 350.000 tonnes le volume des besoins de consommation du riz au Burkina, du fait de l'accroissement constant du taux d'urbanisation qui influe de façon très significative sur l'accroissement des besoins de consommation du riz. La production nationale couvre présentement à peine 50% des besoins en consommation du pays. Cette situation reste défavorable sur la balance commerciale du pays qui reste toujours déficitaire (sortie importante de devise). Des efforts ont été consentis par les dirigeants pour développer la production locale. Cependant, le riz produit localement s'insère encore difficilement dans les circuits de commercialisation existants pour diverses raisons : sa faible disponibilité (les quantités produites ne couvrent pas les besoins en consommation), la qualité des produits offerts ainsi que la qualité des relations entre les acteurs des différentes CVA riz, en particulier le riz étuvé qui présente pourtant des avantages nutritionnels comparativement au riz blanc.

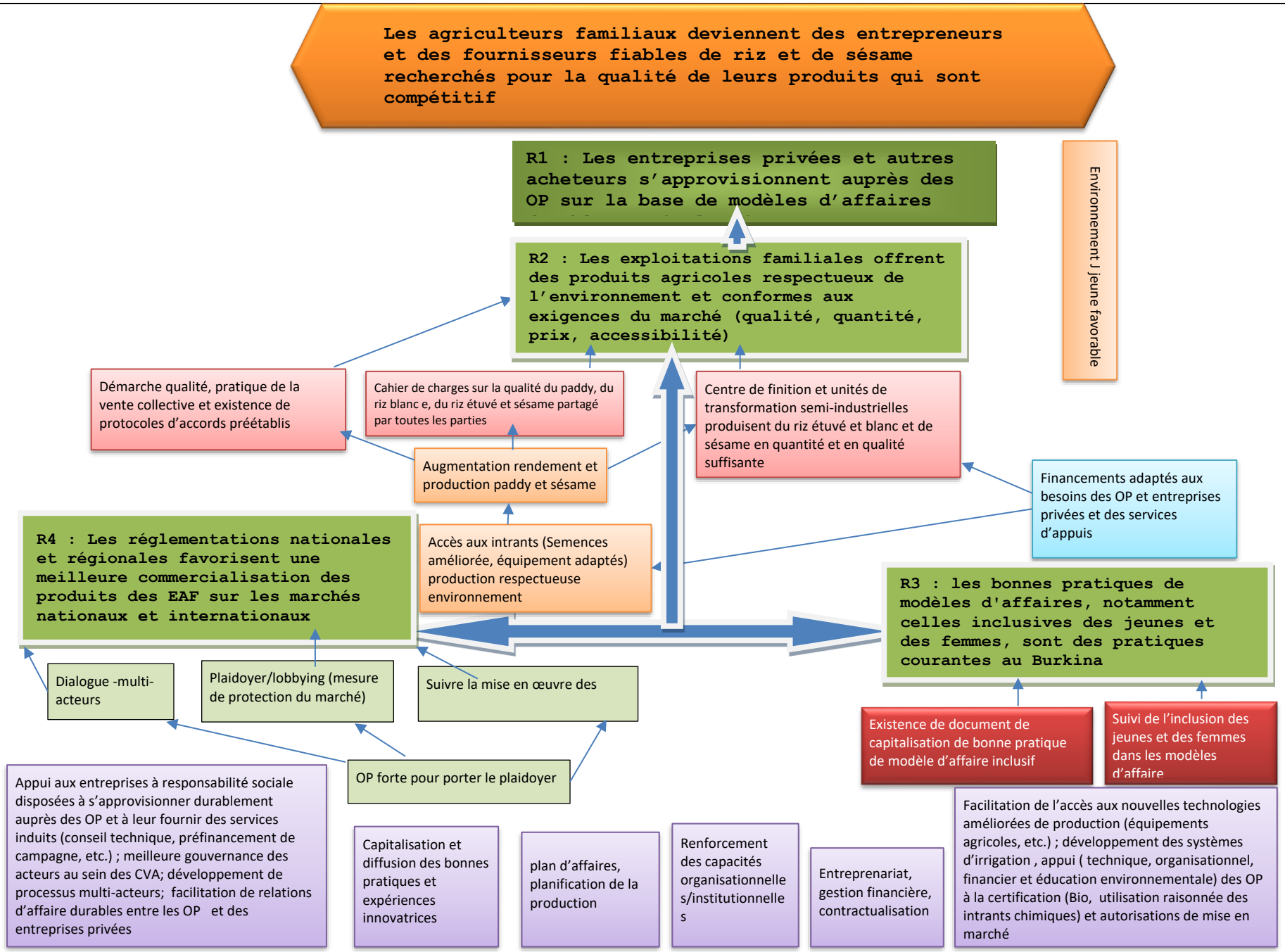
Le sésame : les statistiques montrent que la demande en sésame va croitre et l'Afrique de l'ouest dont fait partie le Burkina Faso est mieux placée pour répondre à cette demande en raison de la qualité de son sésame, sans amertume, de couleur claire et sans pesticide. Pour répondre à cette demande mondiale de plus en plus croissante, l'accompagnement des acteurs impliqués dans les Chaines de Valeur sésame doit être renforcé pour offrir un sésame de qualité. Les sols du Burkina sont bien adaptés à ce produit et en raison de son itinéraire technique relativement simple et peu coûteux (culture peu exigeante, à faible temps de travaux, faible utilisation de pesticides et engrais chimiques), et des revenus conséquents qu'il procure comparativement à d'autres cultures de rente, le sésame devient progressivement la culture de rente par excellence des exploitants agricoles familiaux burkinabè. Cette culture présente toutes les caractéristiques pour rendre l'agriculture plus attrayante pour les jeunes et contribuer véritablement à lutter contre la pauvreté en milieu rural. Cependant le diagnostic de la filière révèle la nécessité d'une meilleure organisation du marché du sésame : en effet, bien que déjà structurés en interprofession, les acteurs de la filière sont encore faiblement organisés pour s'imposer face aux importateurs, qui vont s'approvisionner bien souvent bord champ à vil prix, auprès de producteurs dans le besoin.
L'action de VECO dans la filière sésame dans la région ouest africaine a contribué à l'amélioration de la qualité du sésame grain, l'accès des petits producteurs à l'information sur le marché par la mise place et l'opérationnalisation d'un service d'information sur le marché du sésame, la commercialisation du sésame grain et de la semence par la mise en relation des OP de petits producteurs avec des entreprises privées.

Enfin, les filières riz et sésame permettent d'adresser aisément les questions de genre : en effet, les femmes sont très actives dans la transformation de ces produits depuis plusieurs années. La quasi-totalité du sésame transformé est l'apanage des femmes organisées ou non au Burkina (production d'huile ou de biscuit de sésame).

Choix des zones d'intervention
La commune rurale de Douna fait partie des huit communes qui composent la province de la Léraba, située dans la région des Cascades. D'une superficie de 174 km², la commune rurale de Douna occupe 6,19% de la superficie de la province et 0,93% des superficies de la région. C'est l'une des communes les moins peuplées dans la province de la Léraba. Selon les résultats du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH), on estime la population de Douna à plus de **12.458 habitants** en 2014.
La commune fait partie de la région climatique la plus humide du pays avec une saison des pluies qui dure plus de Sept mois (Mai à Novembre) et des maximas pouvant aller jusqu'à 1600 mm par an. Le réseau hydrographique de la commune rurale de Douna est dominé par la Léraba. Ce fleuve, est un cours d'eau pérenne qui permet les activités agropastorales pendant la saison sèche. En dehors de la Léraba, on y trouve deux barrages dont un

hydro-électrique et l'autre hydro agricole. La commune rurale de Douna dispose aussi de nombreuses mares qui permettent à la population de mener des activités spécifiques comme la production de riz en deux saisons.
L'agriculture est la principale activité de la population. Il faut signaler que la population tire l'essentiel de son revenu des produits de l'agriculture. La commune de Douna dispose d'une plaine aménagée (la plaine de Niofila) exploitée par 6 villages. On note également l'existence de bas-fonds aménagés et non aménagés, etc.
Selon les données disponibles, la production céréalière (riz, sorgho, mil, maïs, niébé, sésame,) atteint 18.216 tonnes dont plus de 9.000 tonnes pour le riz. La commune dégage un excédent commercialisable de plus de 11.445 tonnes.
Les principales contraintes sont similaires à celles des citées sur le plan national. Cependant, on peut citer la dégradation des aménagements de la plaine de Douna/Niofila et des bas-fonds, l'insuffisance des aires de battage de riz ; la mécanisation agricole insuffisante, l'inadéquation des financements, faible capacité entrepreneuriale des OP, manque de relation d'affaire durable avec les privés etc.
Pour ce qui concerne les atouts de l'agriculture dans la commune, on peut citer : La fertilité des sols, l'existence de la plaine aménagée propice à la culture du riz, existence de nombreux bas-fonds aménagés et aménageables, réhabilitation et extension prévues de la plaine ; existence d'un centre d'étuvage ; accessibilité de Douna en toute période etc.

Située à une vingtaine de kilomètres de la frontière ivoirienne, à l'extrême sud de la province de la Comoé qui forme avec la province de la Leraba la région des Cascades, **la commune de Niangoloko** est composée de quinze villages. La ville dispose d'une gare ferroviaire et a longtemps abrité le plus important poste douanier frontalier du Burkina. La commune bénéficie de conditions climatiques attrayantes et a à sa disposition d'importantes réserves foncières à cause de la faible densité humaine (10,8 habitants au km² 2011). C'est l'une des communes la plus peuplée de la région des Cascades (plus 60.000 habitants) à cause de sa proximité avec la Côte d'Ivoire et de ses potentialités agricoles.
L'agriculture et en occurrence le sésame constitue la principale source de revenu de la population. La commune rurale de Niangoloko bénéficie de la même pluviométrie que celle de Douna. Les terres sont très fertiles et la couverture pluviométrique peut aller jusqu'à 8 mois. Les liaisons entre Niangoloko, les villages de la commune, voire les communes voisines, se sont développées à causes de l'émergence des marchés ruraux. Cette réorganisation a changé le statut de la ville de Niangoloko, zone traversée devenue zone de destination, de départ et même ville de transit. L'économie de la commune de Niangoloko, outre l'agriculture et l'élevage, est tributaire des activités générées par la gare ferroviaire et le poste de douane frontalier sur la Route nationale 7 (reliant Abidjan à Ouagadougou) auxquels s'ajoutent le marché central et la gare routière. Les contraintes et les atouts de l'agriculture sont quasi les mêmes que ceux de la commune rurale de Douna.


Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitif
R1 : Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires
Environnement J jeune favorable
R2 : Les exploitations familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et conformes aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité)
Démarche qualité, pratique de la vente collective et existence de protocoles d'accords préétablis
Cahier de charges sur la qualité du paddy, du riz blanc e, du riz étuvé et sésame partagé par toutes les parties
Centre de finition et unités de transformation semi-industrielles produisent du riz étuvé et blanc et de sésame en quantité et en qualité suffisante
Augmentation rendement et production paddy et sésame
Financements adaptés aux besoins des OP et entreprises privées et des services d'appuis
R4 : Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure commercialisation des produits des EAF sur les marchés nationaux et internationaux
Accès aux intrants (Semences améliorée, équipement adaptés) production respectueuse environnement
R3 : les bonnes pratiques de modèles d'affaires, notamment celles inclusives des jeunes et des femmes, sont des pratiques courantes au Burkina
Dialogue -multi-acteurs
Plaidoyer/lobbying (mesure de protection du marché)
Suivre la mise en œuvre des
Existence de document de capitalisation de bonne pratique de modèle d'affaire inclusif
Suivi de l'inclusion des jeunes et des femmes dans les modèles d'affaire
OP forte pour porter le plaidoyer
Appui aux entreprises à responsabilité sociale disposées à s'approvisionner durablement auprès des OP et à leur fournir des services induits (conseil technique, préfinancement de campagne, etc.) ; meilleure gouvernance des acteurs au sein des CVA; développement de processus multi-acteurs; facilitation de relations d'affaire durables entre les OP et des entreprises privées
Capitalisation et diffusion des bonnes pratiques et expériences innovatrices
plan d'affaires, planification de la production
Renforcement des capacités organisationnelle s/institutionnelle s
Entreprenariat, gestion financière, contractualisation
Facilitation de l'accès aux nouvelles technologies améliorées de production (équipements agricoles, etc.) ; développement des systèmes d'irrigation , appui (technique, organisationnel, financier et éducation environnementale) des OP à la certification (Bio, utilisation raisonnée des intrants chimiques) et autorisations de mise en marché

VECO – WA à travers son programme au Burkina se fixe comme objectif spécifique : « **Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitif** ».
Cet objectif s'inscrit bien dans la logique du CSC du Burkina à travers la cible stratégique 1. « Promouvoir, avec la participation des femmes et des jeunes, un secteur agricole performant, durable et basé sur l'agriculture familiale au sein d'une économie rurale inclusive, et assurer la sécurité alimentaire. »
Pour atteindre cet objectif, il importe que :

- Les EAF offrent continuellement les quantités de produits demandées (gestion de la durabilité pour sécuriser l'approvisionnement de la chaîne de valeur) ;
- Les produits agricoles burkinabé répondent aux exigences du marché en termes de qualité (physique, nutritionnelle, hygiène), de prix, d'accessibilité (produits compétitifs)
- Les EAF évoluent dans un environnement institutionnel qui favorise l'offre de produits compétitifs.

Pour atteindre l'objectif spécifique, quatre résultats interdépendants sont nécessaires :
Résultat 1 (R1). Les exploitations familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et répondant aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité)
Il s'agit de l'application par les EAF des techniques de production intensives, respectueuses de l'environnement, c'est-à-dire l'adoption de bonnes pratiques agricoles (fumure organique/le compost, le SRI, les variétés à cycles à court et moins consommatrice de l'eau, la non utilisation de l'herbicide, l'utilisation des énergies renouvelables, etc.) afin d'offrir des produits répondants aux exigences des consommateurs.
Résultat 2 (R2). Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.)
Ici nous visons principalement le changement de comportement des entreprises privées et autres acheteurs afin qu'ils s'approvisionnent durablement auprès des OP tout en préfinançant leurs campagnes pour faciliter leurs accès aux nouvelles technologies (équipements agricoles, appui technique, financier, infrastructures etc.).

Résultat 3 (R3). Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure commercialisation des produits des EAF sur les marchés nationaux et internationaux
Pour ce résultat, on vise à influencer les décideurs pour l'adoption de mesures favorables aux agriculteurs familiaux des CVA concernés, d'une part, et d'autre part à suivre auprès des autorités nationales le respect et l'opérationnalisation des engagements en matière de mesures de protection prises sur le plan national et régional pour réguler le marché et favoriser la commercialisation des produits des EAF (régulation des importations de riz, institutionnalisation des achats par les gros ménages, influence du TEC riz CEDEAO, plaidoyer pour une meilleure organisation du marché du sésame (que l'Etat n'octroie d'agréments qu'aux importateurs qui veulent travailler avec l'interprofession, etc.).

Résultat 4 (R4) : les bonnes pratiques de modèles d'affaires, notamment celles inclusives des jeunes et des femmes, sont des pratiques courantes au Burkina
Ce dernier résultat concerne la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques de modèles d'affaires entre les privés et les Organisations d'exploitants agricoles familiaux ou de processus de dialogues multi-acteurs en vue de la mise à l'échelle.

Les hypothèses de relations causales
Les quatre changements secondaires sont interdépendants :
Pour que les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.), il faut que :

- Les EAF appliquent des techniques de production respectueuses de l'environnement afin d'offrir des produits répondant aux exigences des consommateurs/marché.
- Le suivi auprès des autorités de l'application des mesures prises sur le plan national et international pour la régulation/protection du marché afin de favoriser la commercialisation des produits des EAF et l'accès aux données pertinentes de marché sont étroitement inter-reliés pour la réalisation des 1 et 2.
- La consolidation du système d'information sur le marché Agricole en occurrence SIMAgri au profit des OP, leurs membres et les entreprises privées et autres acheteurs dont le but est de leur permettre d'accéder aux informations pertinentes et régulière. Il apparait comme une condition sine qua non pour que le changement secondaire 2 à savoir le changement de comportement des entreprises privées et autres acheteurs afin que ces derniers s'approvisionnent durablement auprès des OP soit réalisé.

Nous voyons encore les préconditions suivantes pour l'atteinte des changements secondaires :

- **En relation avec l'offre des produits agricoles respectueux de l'environnement et conforme aux exigences du marché :**
  Précondition 1.1: Augmentation de rendement et de la production de paddy et de sésame par de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement avec la maîtrise de l'offre par les parties prenantes
  Précondition 1.2: Unités de traitement de sésame grain et centre de finition et de distribution est opérationnel et met sur le marché du riz étuvé et sésame grain répondant aux exigences du marché (quantité, qualité prix et accessibilité)
  Précondition 1.3: les OP(producteurs) sous-traitent avec les unités de transformation et mettent régulièrement en quantité le riz blanc sur le marché national ;
- **En relation avec la contractualisation entre les acteurs (OP, entreprises privées et autres acheteurs etc.)**
  Précondition 2.1: Des cahiers de charges pour la production de paddy, sésame grain, de riz blanc, et de riz étuvé de qualité sont partagés et validés par l'ensemble des parties prenantes.
  Précondition 2.2: Les femmes étuveuses, le centre de finition et de distribution, les unités semi-industrielles produisent du riz étuvé et du riz blanc et de sésame grain de qualité et en quantité suffisante
  Précondition 2.3: Les OP et leurs membres optent pour une démarche qualité et augmentent leur production répondant aux cahiers de charge et pratiquent la vente collective (commercialisation groupée)
  Précondition 2.4: Les protocoles d'accord du riz (paddy, riz étuvé, riz blanc) et de sésame sont préalablement définis ainsi que des clauses contractuelles clairement sont identifiées par concertation avec les parties prenantes pour garantir la durabilité
- **En relation avec la régulation/*protection du marché**
  Précondition 3.1: L'adoption de mesures portant sur la priorisation des produits des EAF en l'occurrence le riz par les gros ménages (MENA, Casernes, MACO, Hôpitaux, les restaurants universitaires etc.)
  Précondition 3.2: L'opérationnalisation des mesures prises par l'Etat pour la régularisation du marché en faveur du riz local
  Précondition 3.3: Les EAF fournissent la preuve de leur capacité à satisfaire les exigences du marché
  Précondition 3.4: les PO faitières de la région ont une meilleure compréhension des moteurs, tendances et opportunités dans les chaînes de valeur et l'environnement institutionnel et politique et ont les capacités pour mener des actions de plaidoyer)
- ***En relation avec la capitalisation et diffusion des bonnes pratiques***
  Précondition 4.1: *existence de bonnes pratiques de relations d'affaires inclusives et durables entre les privés et les organisations d'EAF.;*
  Précondition 4.2: *d'autres intervenants au niveau national, régional et international sont informés sur ces bonnes pratiques et sont intéressés de les expérimenter*

Le système d'information sur le marché est en lien avec les 4 résultats et est un moyen pour leurs réalisations. Pour cela, il faut qu'il y ait :

- ✓ ***l'e****xistence de systèmes d'information sur le marché des produits agricoles (quantité, prix, qualité, informations techniques, marges et coûts des transactions par acteur, lieu) qui répondent aux besoins des acteurs des CVA (riz et sésame) ;*
- ✓ *que ces systèmes d'information soient connus des acteurs des CVA qui contribuent à son animation*

3.2 Les stratégies pour atteindre le changement

Cinq grandes stratégies interdépendantes composeront la stratégie de VECO pour atteindre ces changements :

A. Le renforcement des capacités des partenaires (organisations paysannes, des entreprises privées, des acteurs publics, les organisations de la société civile, ...).
Cette stratégie comportera pour le Burkina :

- le développement d'entreprises autonomes au sein des organisations paysannes (création de centre de finition et de distribution de riz étuvé), mise en place d'entité économique pour la commercialisation du riz blanc et du sésame grain
- le développement de CVA(Riz et Sésame) inclusives des jeunes et de femmes pour garantir leurs durabilités
- la connexion des OP aux marchés alimentaires et autres distributeurs par le biais des systèmes d'informations sur le marché
- le soutien de mécanismes de financement accessibles aux OP

***B. L'appui au développement d'un environnement favorable** à un système alimentaire durable:*

- *Le soutien à des plateformes multi-acteurs transparentes pour plus d'équité au sein des CVA par un mécanisme inclusif de régulation impliquant les OP (cas de SIM Agri)*
- *Le renforcement de la confiance dans le système alimentaire local (application de normes de qualité)*

C. Le développement de modèles d'affaires innovants et de pratiques durables par la signature de contrat de commercialisation flexibles (gagnant/gagnant) et inclusives (qui prennent en compte les besoins des OP en leurs fournissant des services induits.

Les outils suivants seront utilisés dans cette dynamique d'innovation :

- **Scope Insight** pour évaluer le potentiel entrepreneurial/commercial des organisations de producteurs dans plusieurs domaines et en occurrence dans les chaines de valeur agricole. VECO WA est déjà en collaboration avec ScopeInsight qui dispose de deux outils à savoir Scope Basic et Scope Pro. L'objectif de l'utilisation de Scope est d'avoir un aperçu des forces et faiblesses des OP appuyées par VECO WA afin de fournir des informations pour renforcer leurs capacités.
  - ✓ Dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme de VECO WA au Burkina, l'outil d'évaluation Scope Basic a été utilisé pour évaluer tous les OP qui gèrent des projets économiques. Cette évaluation a permis de déterminer/d'avoir les informations et de mesurer le niveau de professionnalisme/la capacité entrepreneuriale des OP afin de définir des stratégies (définir des actions de renforcement des capacités entrepreneuriales). Cette démarche innovante avec l'outil Scope consiste à rendre les OP beaucoup plus entreprenantes en augmentant leur chance d'accéder aux financements agricoles, aux marchés, aux intrants et aux services en réduisant la pénurie d'informations. Scope sera utilisé pour mesurer les activités de l'entreprise de l'OP telles que les opérations, la gestion interne, les risques externes, la gestion financière et le développement durable etc.
  - ✓ A partir de la troisième année du programme de VECO WA au Burkina, nous allons utiliser Scope pour faire le bilan/évaluer afin de mesurer les progrès des OP. Aussi, les rapports d'évaluation serviront à faire de comparaison avec d'autres organisations de la même chaine de valeurs qui ne sont pas bénéficiaires du programme. Cette évaluation à mi-parcours permettra de mesurer les progrès enregistrés par les OP, de tirer des leçons et de définir de nouvelles stratégies d'appui/ de renforcement des capacités des partenaires économiques à un niveau supérieurs afin d'atteindre le changement structurel souhaité.
  - ✓ A la de fin du programme c'est-à-dire la cinquième année du programme, on utilisera Scope Pro pour évaluer les OP afin de déterminer/mesurer les progrès et le niveau de professionnalisme des OP sur le plan entrepreneurial.
- **L'Inclusive Business Scan (soutenu par la méthodologie *SenseMaker)*** sera utilisé pour faire le suivi de la mise en œuvre du programme. SenseMaker va aider à mieux comprendre comment les acteurs des Chaînes de Valeur c'est-à-dire les agriculteurs, les OP, sociétés et autres partisans des CVA (riz et sésame) du programme au Burkina expérimentent l'inclusion de petits exploitants familiaux des CVA.

  A travers la collecte des expériences vécues par les producteurs lors de leur engagement dans la chaine de valeur, l'Inclusive Business Scan permettra d'inclure les avis des bénéficiaires dans l'implémentation du programme et de faire des analyses pertinentes des progrès, des succès et échecs. Les conclusions seront partagées avec tous les acteurs directs ainsi que toutes les autres organisations travaillant sur l'inclusion de petits exploitants familiaux des CVA afin d'identifier les domaines possibles d'amélioration ou de procéder à des ajustements du programme pour l'atteinte des résultats et du changement structurel envisagé d'ici la fin du programme.

Toutes ces stratégies seront soutenues par des actions transversales suivantes :

Au niveau de la jeunesse : Des actions en direction de la jeunesse, afin de lui offrir des perspectives professionnelles pour l'intéresser davantage à l'agriculture (offre de crédit adapté aux jeunes, initiation des jeunes au métier d'agriculture, création de centre d'apprentissage, etc.). Particulièrement VECO utilisera aussi l'outil « Youth in agriculture SCAN » de la méthodologie Sensemaker pour cette fois, analyser dans quelle mesure, il est possible de promouvoir davantage l'inclusion des jeunes dans l'agriculture.

VECO WA va continuer d'œuvrer à l'inclusion des jeunes dans le développement des CVA prioritaires car pour VECO WA, l'agriculture est source de création d'emploi et peut absorber une bonne part des demandeurs d'emploi que représentent les jeunes. VECO WA va consolider sa stratégie d'intervention en mettant l'accent sur l'accompagnement des jeunes dans la production de compost, de semences certifiées, production et vente/collecte, la formation aux métiers de l'agriculture notamment dans le domaine de la maintenance et fabrication des pièces de rechanges pour assurer la relève.

Au niveau du genre: des actions pour favoriser un meilleur positionnement des femmes dans les instances de décision des unions et les chaînes de valeur (faciliter l'accès des femmes à la terre et aux crédits, renforcer leurs capacités et l'accroissement de nombre de femmes dans les bureaux des OP).
Les femmes étuveuses de riz ont toujours constitué l'un des groupes cibles favoris de VECO WA dans son programme au Burkina depuis 2011. Dans la production, VECO WA a toujours œuvré à ce que les femmes soient représentées dans les instances de décision et que leurs intérêts soient protégés. Pour ce nouveau programme, il s'agit pour VECO WA de renforcer cette attention particulière, en continuant d'œuvrer pour le renforcement des femmes et des jeunes par la facilitation de leur accès à des crédits adaptés, aux technologies de transformation performantes et respectueuses de l'environnement, la formation au leadership, à la gestion et la rentabilisation des activités de production et transformation, mais aussi l'accompagnement des OP à avoir des stratégies efficaces relatives aux aspects de genre. La création des champs d'école qui serviront à la formation des jeunes et femmes au sein des OP bénéficiaires du programme et la capitalisation pour une mise à l'échelle sur le plan national.
Sur le plan environnemental et changement climatique: VECO WA compte collaborer avec les institutions de recherche comme INERA, Africa Rice et la Fondation 2iE pour appuyer ses partenaires limitrophes qui sont des exploitants agricoles familiaux à dérouler des stratégies de gestion de la fertilité des sols, l'utilisation de technologies adaptées aux changements climatiques notamment les semences améliorées et certifiées à cycle court, l'application de la GIPD, le SRI, compost, gestion rationnelle de l'eau, la lutte contre la coupe abusive de bois et la réalisation d'études d'impact environnemental etc. Il s'agit d'amener chaque organisation paysanne à avoir sa politique interne de préservation de l'environnement en cohérence avec la politique « Environmental sustainability » de VECO.

Enfin, la stratégie MLC mesurer / apprendre / communiquer sera utiliser afin de tirer des leçons, de capitaliser les bonnes pratiques pour une large diffusion/mise à l'échelle.

Toute cette stratégie de mise en œuvre des actions du présent programme au niveau des partenaires limitrophes portera sur :

Amélioration de la qualité :

- ✓ le renforcement des capacités des producteurs/des OP à élaborer et à respecter les cahiers de charge de la production (itinéraires techniques et comportements à adopter), l'utilisation de semences de qualité (certifiées), l'application de bonnes pratiques culturales de production intensive respectueuse de l'environnement
- ✓ la facilitation de l'accès des producteurs à de nouvelles technologies améliorées de production (équipements agricoles, etc.), le développement des systèmes d'irrigation par la mise en relation avec les autres acteurs intervenant dans ces domaines ;
- ✓ l'appui des OP à mettre en place des dispositifs fonctionnels de contrôle interne pour garantir la qualité des produits
- ✓ l'appui (appui technique, organisationnel, financier et éducation environnementale) des OP à la certification (Bio, GIPD ou utilisation raisonnée des intrants chimiques) et à l'obtention d'autorisations de mise en marché

Développement des modèles d'affaire inclusifs :

- ✓ l'appui des acteurs (OP) à réaliser le diagnostic de la chaîne d'approvisionnement
- ✓ identifier et accompagner en apportant un appui conseil aux entreprises à responsabilité sociale disposées à s'approvisionner durablement auprès des OP et à leur fournir des services induits (préfinancement de campagne, fourniture des petits équipements, renforcement des capacités, etc.)
- ✓ l'appui des acteurs à une meilleure gouvernance au sein des CVA riz et sésame à travers le développement de processus multi-acteurs
- ✓ la facilitation de relations durables entre les OP et des entreprises privées, pour un approvisionnement en produits agricoles de qualité au niveau des CVA riz et sésame

Renforcement de capacités des OP :

- ✓ sur les capacités entrepreneuriales/managériales des producteurs (meilleure maitrise de l'offre et de la demande, planification de la production meilleure maitrise des coûts de production) ; renforcement des capacités de négociation et de contractualisation des OP (élaboration de Business Plan, etc.)
- ✓ sur les capacités organisationnelles/institutionnelles des OP à devenir des organisations professionnelles agricoles (OPA) pour la fourniture des services aux petits producteurs/trices membres
- ✓ L'accompagnement progressif à la responsabilisation des OP pour la mise en œuvre des actions et la gestion.

Contribution des autres programmes VECO WA, des autres VECO à travers les clusters riz. Les succès/réussites des autres programmes de VECO WA au Bénin, au Mali et au Sénégal seront capitalisés afin d'apporter des ajustements nécessaires au chemin de changement dans la dynamique d'apprentissage et de redevabilité. Les bonnes pratiques/résultats du programme de VECO au Burkina seront capitalisés et diffuser/partager dans le réseau de VECO International afin de contribuer à l'amélioration des stratégies de VECO tout en tirant des leçons des succès des autres VECO. Tous les espaces d'échange/concertation seront exploités pour mener des réflexions thématiques sur les CVA identifiées au sein de VECO international pour un partage d'expériences.
D'une manière spécifique, le succès des innovations en matière de bonne pratiques culturales (variété nouvelles adaptées aux changements climatiques, système de contrôle qualité, etc.), des unités économiques et pratiques entrepreneuriales seront capitalisés afin de contribuer aux échanges d'information et de connaissance entre les parties prenantes dans le cadre du cluster riz pour l'atteinte des changements envisagé. Réciproquement, les acquis du cluster riz seront mis en profit des autres CVA en occurrence la chaine de valeur sésame.

Bénéficiaires du programme
Les bénéficiaires directs du programme au Burkina sont ceux qui vont porter les différents pilotes. Il s'agit de :

- au niveau de la filière riz : 3 organisations paysannes dont une organisations paysannes de base de niveau départemental (UDERD), une faitière d'envergure nationale (UNERIZ) et une interprofession (CIRB)
- au niveau de la filière sésame : une organisation paysanne de base (UDPSN)

Bénéficiaires finaux

- Au total, ce sont plus de 51.477 agriculteurs familiaux directs (impliqués dans les CVA riz et sésame) dont 30.974 hommes, 20.503 femmes qui bénéficieront des actions de VECO. Les jeunes représentent environ 25% du nombre total soit 12.869. Les bénéficiaires indirects sont évalués à plus de 308.862 personnes au Burkina.
- Les changements de politiques concernent à long terme l'ensemble des EAF rizicoles du Burkina au nombre de 286.542 exploitations rizicoles. Les changements de politique en faveur du sésame toucheront environ 149.718 producteurs de sésame.
- L'action permettra de renforcer les capacités techniques, organisationnelles, et entrepreneuriales des producteurs. Les producteurs auront un meilleur accès aux facteurs de production (intrants-équipement) et aux financements, et amélioreront la qualité de leurs produits. En conséquence ils pourront reconquérir des parts plus importantes de marchés (en tissant des relations durables avec les autres acteurs des CVA) et amélioreront ainsi leurs revenus de manière durable. Au bout des 5 ans du programme, les revenus moyens des bénéficiaires augmenteront d'au moins 50%.

Pertinence du choix des partenaires
Depuis 2009, les autorités ont procédé à de reformes pour professionnaliser davantage les organisations paysannes au Burkina. C'est ainsi qu'une loi sur les interprofessions a été élaborée et selon cette loi, il n'y a qu'une seule interprofession par filière. C'est dans cette dynamique qu'a été adoptée la loi n° 050-2012/an portant règlementation des organisations interprofessionnelles des filières agricoles**,** sylvicoles, pastorales, halieutiques et fauniques au Burkina Faso. Les filières riz et sésame dans lesquelles VECO travaille ne font pas exception à cet état de fait. Dans chaque filière, il n'y a qu'une interprofession dont l'Interprofession riz (RIZ) et l'interprofession Sésame dont les membres sont respectivement les différents maillons (production, transformation, commercialisation, transport etc.) qui ont une représentation sur le plan national. C'est ce qui justifie le choix des partenaires suivants dans la filière riz (CIRB, UNERIZ). Aussi, ces partenaires sont des plateformes nationales qui sont chargées de conduire des actions de plaidoyer, de capitaliser les bonnes pratiques et de procéder à la diffusion/mise à l'échelle sur le plan national et régional.
Pour ce qui concerne le choix des partenaires au niveau économique à savoir UDERD et UDPS-N, ces derniers sont situés dans la région des Cascades qui est la zone d'intervention de VECO dont les potentialités de la région ne sont plus à démontrer. En plus, ces partenaires choisis par VECO sont membres des plateformes nationales citées précédemment qui se basent sur les réalisations/résultats /succès obtenus pour conduire les actions de plaidoyer. En outre, la plupart des partenaires techniques et financiers en occurrence les ONG ne sont pas présents dans la région des Cascades et mieux ces partenaires limitrophes choisis par VECO ne bénéficient pas d'appui direct. Dans la filière riz, UDERD travaillent déjà avec VECO et il faut consolider les appuyer à mieux se professionnaliser.
Au niveau du sésame le partenaire UDPSN possède de potentialité mais ne bénéficie d'appui d'aucun partenaire technique et financier.
Ce sont toutes ces raisons qui ont motivé le choix de ces partenaires au niveau de la filière riz et de la filière sésame.

4. Analyse des risques associée au Burkina Faso

Cause et type de risques	Probabilité	Conséquences	Impact/ Résultat affecté	Stratégies d'atténuation/de réduction des risques
Effets des changements climatiques : inondations, sécheresse, mauvaise répartition de la pluviométrie dans les pays de la région.	3	5	Perturbation de la production du riz local (baisse de la productivité, de la qualité des produits issus des chaines) et maintien voire accroissement des importations (pour le riz). Volatilité des prix des denrées telles que le riz	Renforcement des capacités d'adaptation/de résilience des OP aux risques climatiques : système d'irrigation efficient, utilisation de variétés adaptées aux changements climatiques (Adoption des variétés à cycles court et semences améliorées), application de techniques culturales adaptées aux CC (lutte contre la déforestation/coupe abusive du bois, …)
Absence de relation contractuelle durable et inclusive entre OP et Privées/Insuffisance d'investissements publics et privés dans le développement de l'agriculture familiale (CVA) ; non compétitivité (qualité, quantité, prix-accessibilité) des produits des OP (EAF)-mévente-perte de revenu-mauvaises condition de vie des EAF	2	3	Les acteurs des chaines de valeur agricoles offrent des produits agricoles qui répondent aux exigences du marché	Professionnalisation des OP dans la dynamique entrepreneuriale, environnement favorable au développement des CVA, système de financement adapté, préfinancement des campagnes
Disfonctionnement de SIMAGri/absence d'informations commerciales fiables, crédibles et pertinentes (quantité, qualité, variété, prix zone…) - problème d'écoulement des produits - perte de revenu pour les OP	1	2	Les acteurs des CVA ont accès aux informations pertinentes et crédibles pour s'insérer dans les marchés au niveau national et international	Consolidation des acquis de SIMAGri, meilleure appropriation de l'outil par les acteurs-mise à jour régulière des données
Faible protection des produits nationaux issus des CVA des EAF face à l'ouverture des marchés ; non-respect des mesures de protection prises sur la plan national et régional-forte concurrence des produits importés	2	3	Des politiques agricoles et commerciales inclusives sont initiées et opérationnalisées pour un meilleur accès au marché des produits des CVA	Adoption de nouveaux outils de régulation et l'application des mesures de protection déjà prise sur le plan national

5. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié à un CSC

Pour la prise en compte des recommandations formulées pour les programmes lors du Dialogue Stratégique au Burkina, VECO travaillera sur les aspects suivants afin de se rassurer que tout soit pris en compte. Il s'agit principalement des thématiques sur l'environnement et changements climatiques, du genre et de la jeunesse confer chapitre 3 de la stratégie d'intervention décrite plus haut.

Toutes les actions concernant ces thèmes transversaux seront menées en collaboration avec les ACNG inscrites dans la cible stratégique en l'occurrence le groupe agriculture dans une logique cohérente de recherche de synergie et de complémentarité.

Particulièrement la thématique sur l'environnement ne peut être abordée que dans un cadre de processus multi acteurs où tous les acteurs sont regroupés. C'est dans cette dynamique qu'il s'avère nécessaire que toutes les ACNG Belges mutualisent leurs efforts/actions et stratégies en matière de synergie et de complémentarité pour travailler avec les instituts de recherches pour la réalisation du changement souhaité auprès des EAF et des politiques. Cette démarche optée par VECO WA permettra de minimiser les coûts mais également d'avoir une approche commune efficace et efficiente tout en tenant compte de la spécificité/valeur ajoutée de chaque structure.

6. Objectif spécifique du Burkina

6.1 Fiche OS

OS (Français)		Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.			
SO (Nederlands)		Familiale landbouwers worden ondernemers en betrouwbare leveranciers van rijst en sesam, gewaardeerd voor de kwaliteit voor hun producten die concurrentieel zijn op de markt.			
Identificateur d'activité IATI		NA			
Pays:		Burkina Faso	Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC ?	*Oui*	
Province / état ou des États ciblés[16]:		niveau infranational admin 1	niveau infranational admin 2	niveau infranational admin 3	Emplacement
Partenaires ou parties prenantes locales	CIRB	Burkina Faso	Houet		Bobo-dioulasso
	UNPRB	Burkina Faso	Kadiogo		Ouagadougou
	UNERIZ	Burkina Faso	Houet		Bobo-dioulasso
	UDERD	Région	Léraba		Douna
	Afrique Verte	Burkina Faso	Kadiogo		Ouagadougou
Groupe cible :		Les membres de l'inter profession riz et sésames, les unions membres des plates-formes nationales et les groupements à la base (organisations paysannes constituées essentiellement des exploitants familiaux), le CRCOPR			
Nombre de bénéficiaires :		Niveau pays Riz: 26.524 Sésame: 24.953 (y compris les 1500 de UDPS-N) Total Burkina : 26.524 + 24.953 = 51.477 producteurs (riz et sésame)			
Principal secteur:		L'agriculture			
Totales Dépenses opérationnelles de la SO :		**1.868.849,65 Euro**			
Markers :					
Environnement		*2*			
RIO : désertification		*1*			
RIO : biodiversité		*1*			
RIO : CC adaptation		*2*			
RIO : CC mitigation		*2*			
Genre		*1*			
Bonne Gouvernance		*1*			
Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)		*0*			
HIV/Aids		*0*			
Droits des enfants		*0*			
Trade development		*2*			

6.2 Description des résultats Outcome / Objectif Spécifique

	Baseline	Année 3	Année 5	Sources de vérification
Objectif stratégique pour le CSC pour Burkina Faso	Promouvoir avec la participation des femmes et des jeunes un secteur agricole performant, durable et basé sur l'agriculture familiale au sein d'une économie rurale inclusive et assurer la sécurité alimentaire.			
Objectif spécifique	"Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"			

Hypothèses	Environnement institutionnel, financier et climatique sont favorables aux EAF pour une production et une commercialisation des produits de CVA (riz et sésame). Solvabilité des entreprises (marchés nationaux et internationaux, pluviométrie favorable (pas de sécheresse et d'inondation), variétés adaptées et pas de prédateurs/ravageurs, crédit adapté aux besoins des OP.			
Indicateur 1 : Nombre de bénéficiaires finaux du programme	Riz H 16429 F 10095 Total 26524 dont 6631 jeunes Sésame H 1075 F 425 Total 1500 dont 375 jeunes	Riz H 23823 F 14638 Total 38461 dont 9615 jeunes Sésame H 1559 F 616 Total 2175 dont 544 jeunes	Riz H 26286 F 16152 Total 42438 dont 10610 jeunes Sésame H 1720 F 680 Total 2400 dont 1440 jeunes	TDR, rapports (suivi, évaluation d'impact…), les rapport annuels et semestriels, les statistiques nationales
Indicateur 2 : Pourcentage des revenus provenant de la vente d'aliments de qualité par rapport au revenu total du ménage	Riz: 40% Sésame: 30%	Riz: 60% Sésame: 60%	Riz: 75% Sésame: 80%	TDR, rapports (suivi, évaluation d'impact…), les rapport annuels et semestriels, les statistiques nationales
Indicateur 3 : Augmentation de l'indice de production durable de VECO[4]	<u>RIZ</u> -Conservation des sols :1,2 -Gestion de l'eau : 0,7 -Gestion des ressources : 1,8 -Changement climatique : 1,6 -Biodiversité : 1.0 -Gestion du paysage : 0,5 <u>SESAME</u> -Conservation des sols : 1,35 -Gestion de l'eau : 1,6 -Gestion des ressources : 1,3 -Changement climatique : 1,6 -Biodiversité : 0,6 -Gestion du paysage : 1	<u>RIZ</u> 1 ,6 1.0 2.0 1,8 1,5 1.0 <u>SESAME</u> 1,6 2.0 1,5 1,8 1.0 1,5	<u>RIZ</u> 2.0 2.0 2,5 2.0 2.0 1,5 <u>SESAME</u> 2.0 2,5 2.0 2.0 2.0 1,6	Rapports d'évaluation Baseline, mi-parcours et fin du programme
Indicateur 4 : Nombre de bénéficiaires finaux touchés par les changements dans les politiques publiques et privées qui rendent le système alimentaire plus durable et	159.144 bénéficiaires touché par les achats institutionnels de riz 9 000 producteurs/trices H :6 480, F : 2 520 dont 1 125 jeunes touchés par les mesures	198 930 bénéficiaires touché par les mesures de régulation de riz 18 000 bénéficiaires dont H :12 960, F : 5 040 pour 2 250 jeunes	298 395 bénéficiaires touché par les mesures de régulation de riz 36 000 bénéficiaires dont H :25 920, F :10 080 pour 4 500 jeunes touchés par les mesures de	Fiche de collecte des données, rapport d'évaluation du programme 2017/2016

[4] Les lignes de base pour cet indicateur ne sont pas disponible pour le moment. Nous attendons de finaliser l'outil d'appréciation de cet indicateur pour réaliser l'évaluation d'impact afin d'obtenir les baseline et les données seront disponibles d'ici Janvier 2017.

inclusive et à laquelle VECO a contribué[5]		touchés par les mesures de régulation d'exportation de sésame grain	régulation d'exportation de sésame grain	
Résultat 1	**Les exploitations familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et conformes aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité)**			
Hypothèses	Les producteurs ont un accès équitable aux facteurs de production et aux services agricoles et non agricoles (crédit, formation techniques…) pour une production (riz et sésame) intensive et respectueuse de l'environnement avec une redistribution équitable des gains (sociaux, financiers, matériels) de l'économie rurale, particulièrement pour les femmes et les jeunes.			
Indicateur 1.1 : La part (%) des produits vendus collectivement par les OP et qui répondent aux exigences du marché en termes de la qualité	40%	75%	100%	Contrat, protocoles d'accord, TDRs, Rapport semestriel, Rapport annuel Document d'évaluation
Indicateur 1.2: Nb d'OP (riz et sésame) qui ont une politique appliquée de gestion de l'environnement	Absence d'une politique appliquée de gestion de l'environnement	Riz : 5 Sésame : 2	Riz : 10 Sésame : 5	Disponibilité, du document de politiques, Rapport semestriel, Rapport annuel
Indicateur 1.3 : Le revenu moyen des agriculteurs (par ha/UT) provenant de la vente de produits alimentaires de qualité	Riz étuvé : 430 848 FCFA/UT Sésame :175 000 FCFA/Ha	Riz étuvé : 538 560 FCFA/UT Sésame : 328 125 FCFA/ha	Riz étuvé : 690 355 FCFA/UT Sésame : 525 000 FCFA/ha	Rapport d'activités des OP Rapports semestriels et annuels, base de données des membres des OP

Type général des activités qui sont projetées		**Femmes**	**Environnement**	**Jeunesse**
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des OP ;	1	1	2
	Soutenir des voyages d'échanges/visites et partage d'expériences avec les autres organisations intervenant dans les mêmes CVA ;	1	0	1
	Contribuer à la mise en place d'unité de transformation performante et de distribution du riz étuvé qui servira également comme centre d'apprentissage pour les jeunes et les femmes,	2	1	2
	Accompagner les OP à l'élaboration des cahiers de charges et au respect des engagements contractuels envers les autres maillons ;	1	0	1
Soutenir un environnement favorable	Organiser des ateliers thématiques pour une appropriation de la problématique de financement des CVA dans une dynamique multi-acteur pour la mise en place d'un	1	1	1

[5] La ligne de base n'est pas disponible pour cet indicateur, cependant on pourra compléter cet indicateur d'ici fin de l'année après avoir obtenu le rapport de l'évaluation du programme en cours actuellement.

	mécanisme de financement adapté aux besoins des EAF ;			
	Diffuser les résultats de la recherche au près des OP sur les variétés à haut rendements adaptés aux changements climatiques et répondant aux besoins des consommateurs ;	1	0	1
	Faciliter la concertation entre les transformatrices et les producteurs	1	0	1
Favoriser l'innovation	Mise en place des champs de démonstration et de formation des jeunes sur le métier de l'agriculture (bonnes pratiques : production des composts, des semences, , GIPD, la maintenance des équipements agricoles etc.)	1	2	1
	Appuyer les OP à mettre en place des dispositifs fonctionnels de contrôle interne pour garantir la qualité des produits des CVA (riz et sésame)	1	0	1
	Appui à l'accès aux financements innovants (système de warrantage) adaptés aux besoins des EAF en collaboration avec les institutions comme SOFISOL, Campani, les IMF nationales,) pour l'acquisition d'équipements de production post-récolte et de transformation.	1	0	1
	Suivi-Evaluation des OP avec les outils Scope Insight et SenseMaker	2	0	2
	Capitalisation et diffusion des résultats au niveau national	2	1	2

Résultat 2	**Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.)**			
Hypothèses	Renforcement des capacités productives des EAF (pilotes) via l'appui aux CVA pour la promotion des initiatives alternatives en production/transformation/commercialisation (création de centre de finition et de distribution du riz étuvé…) avec une attention particulière aux pratiques agro écologique et au développement de l'entrepreneuriat agricole.			
Indicateur 2.1 : % du volume total produit par les OP qui est vendu à travers de contrats/accords avec entreprises privées/autres acheteurs	Paddy : 60% Riz étuvé : 50% Sésame : 15%	Paddy : 80% Riz étuvé : 65% Sésame : 50%	Paddy : 90% Riz étuvé : 80% Sésame : 75%	Rapport semestriel, Rapport annuel
Indicateur 2.2 : Nbre d'OP (riz et sésame) ayant reçu un préfinancement ou autres services induits (assistance technique, infrastructure, etc.) dans le cadre d'accords signés avec le privé	Riz étuvé : 2 Sésame : 1	Riz étuvé : 4 Sésame : 2	Riz étuvé : 6 Sésame : 6	TDRs, convention de financement/partenariat, rapports semestriels, rapport annuel
Indicateur 2.3 :	Riz étuvé : 0	Riz étuvé: 2	Riz étuvé: 4 (+2)	TDRs, contrats de vente, bordereau de livraison,

Nbre d'accords commerciaux à long terme (formels ou informels) qui couvrent la commercialisation de produits pour la durée d'au moins un an.	Sésame: 0	Sésame: 1	Sésame: 3 (+2)	bon de commande, rapports semestriels, rapport annuel

Type général des activités qui sont projetées		**Femmes**	**Environnement**	**Jeunesse**
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Faciliter l'accès des OP aux BDS (Business plan, étude de faisabilités, outils de gestion comptable, plan de marketing et de communication etc) ;	2	1	2
	Appuyer les OP par des formations à la maîtrise de la planification, de calcul des coûts de production ;	2	1	2
	Renforcer les capacités entrepreneuriales des OP et les accompagner à l'établissement des modèles d'affaires durables et inclusif	2	1	2
	Favoriser la création de cadre de concertation réglementaire entre acteurs de CVA et autorités pour l'émergence d'espaces économiques favorables à plus d'inclusion des petits producteurs/trices familiaux	1	1	1
	Renforcement des capacités techniques des OP sur les stratégies de gestion des relations commerciales ;	1	1	1
Soutenir un environnement Institutionnel favorable	Accompagner les OP à développer de modèle d'affaires inclusif (gagnant-gagnant) et durable ;	1	0	1
	Soutenir la concertation entre les OP et les Privées pour la fourniture des services induits par les entreprises ;	1	0	1
	Accompagner les OP à la conception des emballages groupées plus attractif des produits agricoles (packaging, etc.) pour une meilleure valeur ajoutée et pénétration des marchés urbains ;	2	0	2
	La mise en relation d'affaires des jeunes entrepreneurs agricoles (producteurs/trices, transformateurs/trices) avec les privés	2	1	2

Résultat 3	**Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure production/commercialisation des produits des EAF sur les marchés nationaux et internationaux**			
Hypothèses	Existence d'un environnement favorable pour la commercialisation des produits des CVA Appropriation par les acteurs des CVA des dispositifs législatifs (loi foncière, le TEC, loi d'orientation agricole en élaboration, acte uniforme révisé relatif aux droits des affaires de l'OHADA, texte sur les achats institutionnel/la fixation des quotas d'importation etc.) Les EAF mènent des actions efficaces de plaidoyer et/ou organisent des dialogues multi-acteurs sur les questions préoccupantes. Les décideurs politiques au niveau de la région sont réceptifs et considèrent que les OP sont des acteurs clés des CVA.			
Indicateur 3.1 : Nbre de mesures (décret et loi) prises et appliquées pour la	Niveau pays : 1 mesure prise non appliquée (absence de décret d'application des achats	Niveau pays : 2 (+1)	Niveau pays : 4 (+3)	Décrets d'application, nombre de contrat signé avec les acheteurs institutionnels, volume de

protection des produits locaux et la régulation des importations au niveau national et régional	institutionnel des gros ménages) Sésame : aucune mesure adoptée Vente groupée avec la 2 institutions (SONAGESS et le MENA)	Sésame : 1 Institutionnalisation des achats : 2 Institutions (+1)	Sésame : 1 mesure adoptée et appliquée Institutionnalisation des achats : 3 Institutions (+1)	produits livrés, rapports Programme d'activité, TDR, rapports semestriels, rapport annuel
Conditions préalables	Existence d'une stratégie interne de développement agricole durable et bien appropriée par l'ensemble des OP, environnement institutionnel, financier (crédit adapté aux besoins des EAF) favorables aux développements des CVA, existence de cadre de concertation entre acteurs des CVA et l'Etat, existence d'une interprofession forte, les OP faitières sont plus efficaces, plus représentatives et plus légitimes les OP faitières ont une meilleure compréhension des moteurs, tendances et opportunités dans les chaînes de valeur et l'environnement institutionnel et politique les OP faitières ont les capacités pour mener des actions de plaidoyer et de négociation			

Type général des activités qui sont projetées		**Femmes**	**Environnement**	**Jeunesse**
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Renforcement des capacités techniques des OP à l'appropriation des dispositifs législatifs nationaux et régionaux (loi foncière, le TEC, loi d'orientation agricole, acte uniforme révisé relatif aux droits des affaires de l'OHADA, texte sur les achats institutionnels/la fixation des quotas d'importation etc.) ; textes relatifs au commerce du sésame	1	0	1
	Réalisation d'études et partage des résultats	1	0	1
	Suivi des actions de plaidoyer	1	1	1
	Facilitation de processus multi-acteurs autour des thématiques identifiées en matière de régulation des importations et organisation du marché pour influencer les décideurs	1	1	1
	Partenariat Public Privé : susciter le financement public et privé pour la création d'un environnement favorable à la promotion des produits agricoles en l'occurrence le riz et le sésame.	1	1	1
	Facilitation du suivi de la mise en œuvre des mesures prises par l'état burkinabé et les institutions régionales pour la réglementation du marché en faveur des produits locaux et du commerce transfrontalier	1	1	1
	Capitalisation des bonnes pratiques et diffusion	1	1	1

Résultat 4	**Les bonnes pratiques de relations d'affaires inclusives (des producteurs, ou des jeunes, ou des femmes) et/ou de dialogues multi-acteurs sont capitalisées et diffusées**			
Indicateur 4.1 : Nb de bonnes pratiques capitalisées et diffusées à travers le pays	2	4 (+2)	6 (+2)	Rapports d'activités, rapports Programme d'activité, TDR, rapports semestriels, rapport annuel , rapport évaluation d'impact (mi

				parcours et fin de programme)
Indicateur 4.2 : Nb de bonnes pratiques mise à l'échelle à travers	2	3 (+1)	5 (+2)	Rapports d'activités, rapports Programme d'activité, TDR, rapports semestriels, rapport annuel , rapport évaluation d'impact (mi parcours et fin de programme)
Conditions préalables	Existence de bonnes pratiques de modèles d'affaires ou de processus multi-acteurs à capitaliser et diffuser ; D'autres intervenants au niveau national, régional et international sont informés sur ces bonnes pratiques et sont intéressés de les expérimenter			

Type général des activités qui sont projetées		**Femmes**	**Environnement**	**Jeunesse**
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Développement d'une méthodologie commune pour la capitalisation des bonnes pratiques des projets pilotes	1	1	1
	Appui à la capitalisation et documentation des pilotes	1	1	1
	Conception de démarches innovantes d'intervention en matière d'approche chaine de valeur, démarche qualité, modèles d'affaires inclusifs	1	1	1
Soutenir un environnement favorable	Organisation d'atelier d'écriture /d'échange et de partage d'expériences passées	1	1	1
	Organisation de visites d'échanges à l'intention des Organisations paysannes dans d'autres pays	1	1	1
Favoriser l'innovation	Production d'articles dans des publications existantes sur les bonnes pratiques	1	1	1
	Organisation d'évènements ouverts pour communiquer sur les expériences réussies de bonnes pratiques	1	1	1
	Participation à des événements nationaux et régionaux pour partager les expériences réussies de bonnes pratiques	1	1	1

Activités du Cluster riz	La mise en œuvre du programme de VECO au Burkina dans la chaine de valeur riz se s'inscrit en droite ligne des thématiques (bonne pratiques culturales et environnementale, contrôle de la qualité, les équipements technologiques, les normes, le marché, les relations entre OP et entreprises privées, etc.) dans le cadre du cluster riz avec VECO International pour l'atteinte du changement projeté. Ainsi, des activités suivantes seront menées : • Contribution au test des normes standards du SRP dans la région ouest africaine • Contribution à documenter et capitaliser sur les bonnes pratiques agricoles, les leçons apprises, des histoires et des échecs des expériences VECO afin de les partager avec les autres VECO et ONG. • Contribution à la mise en place d'un système de contrôle qualité ; • Collaboration avec les autres VECO afin d'améliorer la norme pour la riziculture durable ; • Evaluation et répertorier les modèles d'affaires réussis en utilisant les outils LINK et Scope Insight. • Adaptation et diffusion des acquis du cluster riz dans les autres CVA comme le sésame • Participation aux réunions trimestrielles virtuelles du cluster riz (sur la qualité, IBM,) • La participation à l'événement africain du SRP • La participation à l'événement asiatique du SRP • Participation à la Réunion annuelle du SRP • Participation à la Réunion annuelle des points focaux • Participation à la réunion annuelle des Directeurs • Contribution à l'actualisation du document stratégique du Cluster riz

6.3 Coûts opérationnels de l'objectif spécifique

Burkina Faso	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Operationnal Costs						
1. Partner	**121 581,27**	**83 345,00**	**75 506,00**	**55 858,10**	**59 889,80**	**396 180,17**
Investments	17 463,00		8 622,00	31 904,10	6 463,80	**64 452,90**
Functioning costs	82 287,27	70 290,00	56 105,00	15 576,00	44 447,00	**268 705,27**
Staff costs	21 831,00	13 055,00	10 779,00	8 378,00	8 979,00	**63 022,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**257 452,25**	**183 984,15**	**172 666,69**	**216 600,64**	**178 724,21**	**1 009 427,94**
Investments	31 553,70	8 658,00	27 937,80	0,00	0,00	**68 149,50**
Functioning costs	93 067,29	68 185,17	28 088,56	99 475,44	55 462,05	**344 278,51**
Staff costs	132 831,26	107 140,98	116 640,33	117 125,20	123 262,20	**596 999,93**
4. Head Office	**95 905,54**	**94 727,21**	**91 116,02**	**90 869,94**	**90 622,81**	**463 241,52**
Investments						**0,00**
Functioning costs	10 060,60	9 733,71	9 422,97	9 127,02	8 845,15	**47 189,45**
Staff costs	85 844,94	84 993,50	81 693,05	81 742,92	81 777,66	**416 052,07**
Total OC :	**474 939,06**	**362 056,36**	**339 288,71**	**363 328,68**	**329 236,82**	**1 868 849,63**
Investments	**49 016,70**	**8 658,00**	**36 559,80**	**31 904,10**	**6 463,80**	**132 602,40**
Functioning costs	**185 415,16**	**148 208,88**	**93 616 ;53**	**124 178,46**	**108 754,20**	**660 173,23**
Staff costs	**240 507,20**	**205 189,48**	**209 112,38**	**207 246,12**	**214 018,82**	**1 076 074,00**

6.4 Motivation en ce qui concerne les critères du CAD

6.4.1 Description de la pertinence

La présente action trouve sa pertinence dans la recherche de réponses pour améliorer la compétitivité des exploitants agricoles familiaux afin qu'ils acquièrent des parts plus importantes de marché aussi bien au Burkina que dans la région ouest africaine, la recherche de réponse pour rendre le secteur agricole plus inclusif des petits producteurs, des jeunes et des femmes. Elle est ainsi en parfaite cohérence avec le CSC du Burkina les documents de politiques agricoles actuels du Burkina (PNDES).

L'objectif spécifique du programme 2017-2021 de VECO au Burkina vient en appui aux Cibles stratégiques 1 et 2 pour la réalisation des changements envisagés. A cet effet, les résultats attendus sont mis en cohérence avec les différentes approches qui concourent à l'atteinte des résultats.
Notons que depuis 2011, VECO a contribué considérablement aux renforcements du positionnement et la bonne gouvernance des acteurs de la filières riz au Burkina en occurrence le Comité Interprofession du Riz du Burkina (CIRB)et ses différents maillons et à une meilleure connaissance des CVA riz et sésame par le renforcement des capacités des OP à fournir des produits de qualité répondant aux exigences du marché.
Malgré ces progrès, des efforts restent toujours à fournir VECO se donne comme objectif spécifique de travailler à ce que les agriculteurs familiaux au Burkina deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs"

L'accent mis sur les EAF en l'occurrence les jeunes et les femmes qui sont les principaux bénéficiaires contribuera à améliorer la bonne gouvernance dans les CVA riz et sésame et augmenter la résilience et une meilleure

adaptation des EAF face aux changements climatiques ce qui est en phase avec le CSC Burkina et le PNDS de l'Etat.
En voulant contribuer à réduire la dépendance du Burkina et de la région ouest africaine des importations en riz, la présente action est également en en parfaite harmonie avec l'offensive riz de l'espace CEDEAO.

6.4.2 Description de l'efficacité

L'Objectif Spécifique va contribuer largement à rendre les EAF plus professionnel/entrepreneurial et autonome par la création de valeur ajoutée associée à l'accroissement du profit pour les entreprises agricoles et l'amélioration des revenus des exploitants familiaux. Le programme propose des solutions adaptées aux problèmes des EAF, des entreprises privées qui souhaitent développer des modèles d'affaires durables avec les organisations paysannes.
L'efficacité du programme réside également dans son système de suivi évaluation (PLA), l'utilisation d'outils innovants d'évaluation pour mesurer la performance et permettre de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix des différentes stratégies ainsi que sur l'efficience des choix des actions à menées.
Il faut noter que le programme propose toute une série d'instruments pour le pilotage et le contrôle du programme et en particulier les indicateurs mesurant l'impact, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des stratégies et résultats pour apprécier la satisfaction des bénéficiaires. Le cadre logique et plus précisément les indicateurs constituent l'outil principal de gestion du programme et doit permettre d'apprécier/mesurer quantitativement et qualitativement les progrès enregistrés pour l'atteinte des changements.
Aussi, la cohérence du programme avec les politiques agricoles nationale et CSC du Burkina, la synergie et la complémentarité avec ACNG Belges dans le cadre de la mise en œuvre du programme et l'implication de tous les acteurs intervenant dans les CVA pour la réalisation des changements justifie l'efficacité du programme.
Les différents outils de PLA du programme permettront de renseigner les indicateurs qui constituent des piliers de la mesure de la performance, ce qui suppose des remontées d'informations fiables et régulières. Ainsi, des ajustements pourront être opérer pour corriger les insuffisances notées lors de la mise en œuvre du programme.

6.4.3 Description de la durabilité

La durabilité de l'intervention pourrait être vue sous plusieurs angles et plus précisément sur les points suivants :

- **Durabilité technique** : comme dans le cadre de l'élaboration du CSC, la méthodologie de l'élaboration du présent programme a été participative. Les partenaires ont été impliqués à de degrés différents pour la collecte des données ayant permis de rédiger le programme. Cette démarche permet déjà aux partenaires/bénéficiaires de mieux s'approprier du programme, de son contenu, des changements attendus et de bien se préparer pour l'atteinte de l'objectif et résultats escompté du programme et d'anticiper en sollicitant l'accompagnement des autres partenaires techniques et financiers non belges d'une manière durable. Des échanges ont eu lieu également avec certaines ACNS en occurrence TRIAS sur les actions stratégiques à mener ensemble et de synergies et complémentarités ont été identifiées (zone d'intervention, bénéficiaires/partenaires/ etc.)
- **Durabilité financière** : la logique d'intervention/d'accompagnement de VECO au profit de ses partenaires s'inscrit déjà dans la dynamique entrepreneuriale qui induit nécessairement une participation financière des partenaires/bénéficiaires dans la mise en œuvre des stratégies. Aussi, le partage du programme avec certaines ONG permet de mutualiser les coûts et la prise en charge par les partenaires/bénéficiaires des coûts récurrents
- Pour ce qui concerne la **durabilité sociale**, la participation des partenaires dans l'élaboration du programme permet de prendre en compte les attentes et surtout de se rassurer que le programme réponde à des besoins spécifiques exprimés par ces derniers. Certaines actions spécifiques permettront de consolider la position sociale des femmes et des jeunes dans la société et de cultiver la solidarités et l'entraide entre les EAF.
- **Le désengagement** : Enfin, la démarche entrepreneuriale retenue par VECO s'inscrit dans la durée, permet à l'OP de se prendre en charge en cas de désengagement. Aussi, le outphasing se prépare également par la mise à la disposition des partenaires des outils stratégiques et de mise en relations avec les IMF pour la mobilisation des ressources dans une dynamique d'autonomisation financière. L'une des stratégies de Outphasing est le financement dégressif des OP afin de leurs préparer à se prendre en charge sur leur propre fond.

6.4.4 Description de l'efficience

Les coûts opérationnels prévus dans le programme vont permettre de couvrir les activités qui ont été identifiées et de toucher les 28.024 bénéficiaires finaux grâce au niveau d'organisation des partenaires ciblés et de l'expérience que VECO capitalise en matière de conduite des actions aux CVA.
Aussi des synergies seront développées avec les autres partenaires techniques et financiers en occurrence TRIAS, OXFAM pour couvrir les coûts de certaines actions dans le cadre de modèle d'affaire en cours de développement avec UNERIZ, UDERD et UDPSN-Golden Seed. A cela s'ajoute l'appui des structures étatiques qui contribue à l'efficience du programme.
Toujours dans la dynamique d'amélioration de l'efficience, VECO aura recours à des analyses comparatives de sa démarche avec celles d'autres organisations qui évoluent dans le même domaine et qui ont fait leur preuve.
Au plan financier, VECO dispose de solides règles et procédures de gestion des conventions avec les bailleurs de fonds et veillera à leur respect par des suivis et une vérification interne réguliers. Ces politiques et procédures ont été mises à jour récemment sur la base des meilleures pratiques au sein du secteur.
Le processus de planification/budgétisation participatif et itératif mis en œuvre par VECO permettra de garantir la réalisation des activités au moment opportun et surtout de toucher le maximum de bénéficiaires par son programme.

Le budget prévu et la qualité du programme à savoir les changements projetés et les innovations vont permettre de convaincre les autres partenaires financiers (bailleurs, fondations, institutions financières, etc.) à accompagner les modèles d'affaires innovants et viables (techniquement, économiquement et financièrement) ayant un impact direct sur les petits exploitants familiaux.
Tout cela ne peut être mise en œuvre sans la contribution de la Direction Régionale et des coopérants. Ainsi, la Direction Régionale apportera sa contribution dans le cadre du suivi/coordination de l'exécution du programme ainsi qu'un appui conséquent à la mobilisation des ressources complémentaires et la facilitation du plaidoyer auprès des institutions régionales et internationale.
Pour ce qui concerne les coopérants, ils apporteront un appui spécifique dans le cadre du cluster riz par un appui technique en matière de bonnes pratiques culturales, de modèle d'affaires innovants, des normes/labélisation et des pratiques commerciales durable. Ils apporteront également leurs appuis dans le cadre de VECO consulting en matière de BDS.
La Direction Régionale pourrait consacrer au moins 27% du temps et les coopérants 10%.

Le budget du programme est divisé entre les coûts de VECO même et le financement des partenaires.
La plus grande partie du budget de VECO est alloué à la mise en œuvre du programme : ensemble avec les partenaires et intervenants sélectionnés VECO coréalise le programme avec son propre personnel, y-inclus des activités de programme qui seront réalisés conjointement. Notre expérience a prouvé que ça c'est la façon la plus effective et efficace d'organiser les activités et qui garantit les meilleurs résultats pour le programme, dû au fait que nous coordonnons les activités 'dans le champs'. A part des coûts de la mise en œuvre du programme, VECO aussi alloue une partie du budget à des frais 'overhead' comme l'équipement et le fonctionnement de bureau, les salaires et le fonctionnement du personnel d'appui, à un niveau qui est minimalement nécessaire pour avoir une structure d'appui pour le programme qui est solide et professionnel.

Pour améliorer de plus l'effectivité et l'efficacité du programme, VECO a développé à un niveau global une stratégie pour la mise à niveau de la qualité et l'impact de ses programmes dans les 5 ans à venir.
Au niveau de la qualité, nous nous concentrons sur la prestation de services d'excellence à nos partenaires et bénéficiaires et l'amélioration des capacités du personnel dans ce cadre (au niveau de financement, communication, facilitation, mise en relation...). Pour cela nous développons des instruments et méthodologies à un niveau global innovatrices pour suivre les programmes, améliorer leur qualité et évaluer l'impact. Aussi nous voulons construire des groupes d'apprentissage thématiques entre tous les bureaux VECO, les partenaires et les intervenants pour renforcer mutuellement les capacités pour la mise en œuvre des programmes.
Au niveau d'impact, nous développerons des trajectoires pour mettre globalement à niveau la communication, le réseautage et partenariat, la mise à échelle… pour disséminer nos connaissances et expertises méthodologiques et thématiques.
Les activités y-liés sont intégrés dans les stratégies de programme de chaque VECO et ils seront réalisés par des équipes internationaux composé de personnel de différents VECO et d'experts de VECO basés en Belgique.

En d'autres termes, VECO s'est fixé pour mission de faire des organisations d'agriculteurs, de solides partenaires commerciaux pour les entreprises. Dans cette logique, les OP doivent s'inscrire dans la dynamique entrepreneuriale. Les subventions des partenaires à 100% n'est plus efficace de nos jours et n'est pas une solution durable. Raison laquelle, VECO souhaite inculquer à ses partenaires l'esprit d'entreprise en renforçant leurs capacités entrepreneuriales. Lorsque des investissements seront requis pour la réalisation des objectifs, VECO encouragera ses partenaires à contribuer à leur acquisition afin de réduire le montant des subventions. VECO les mettra en relation avec des institutions financières et travaillera à renforcer la confiance de ces IF aux OP, pour faciliter leur accès aux financements.
Par ailleurs, VECO a retenu comme stratégie pour réaliser sa mission, les principales grandes actions suivantes :
Renforcer les capacités des partenaires pour l'action collective :

- ✓ Stimuler l'innovation ;
- ✓ Soutenir un environnement favorable ;

Le renforcement des capacités coûtera plus au bureau régional qu'aux partenaires car VECO va s'investir personnellement dans le renforcement des capacités de ses partenaires ainsi que leur coaching.
VECO dispose en effet des compétences nécessaires pour réaliser lui-même nombre des appuis inscrits dans le programme : formation en entreprenariat agricole, évaluation SCOPE, application de Sensemaker, élaboration de business plan, facilitation de rencontres multi-acteurs, mise en relation avec les institutions financières ou de micro finance, élaboration de compte d'exploitation, formation en gestion du crédit, appui à l'organisation des acteurs (principes coopération, gestion d'une OP, rôles et tâches des responsables d'organisations paysannes, mise en place et formation de comités de gestion, etc.), élaboration de cahier de charge de production, de la transformation, techniques de négociation contractualisation, appui à la recherche sur les technologies, gestion d'une unité économique, appui à la recherche de partenaires commerciaux (mise en relation avec des distributeurs, formation en techniques de marketing, …).
Toutes ces stratégies développées par VECO par un transfert de renforcement des capacités aux partenaires est très couteux pour le bureau local

6.5 Description de la stratégie de partenariat spécifique pour le Burkina

Les partenaires suivants ont été identifiés dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies définies pour la réalisation de l'objectif spécifique afin d'atteindre les changements projetés.

Type d'organisation	**Rôle et contribution du partenaire ou de l'alliance stratégique**	**Contribution financière au programme? (O / N)**
Acteurs des CVA : UDERD, UDPRD, UNPRB, CIRB, UNERIZ, CRCOPR, UDPSN	Travailler à une bonne gouvernance ainsi que la stabilité dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Appui institutionnel (fonctionnement, immobilisation, contribution salaire staff…), activités de production, de commercialisation, formations, ateliers, création d'unité de transformation, suivi…	**O**
Institutions financières : CorisBank Internationale, EcoBank Burkina, Fédération des caisses populaires,	Fournir des services financiers innovants adaptés aux chaînes de valeurs agricoles pour : l'approvisionnement en intrants et en matières premières, l'accès aux équipements adaptés et performants de transformation et la distribution, et la commercialisation.	**N**
Institutions de recherche : INERA, IRSAT Université de Ouagadougou, Fondation 2iE	Les instituts de recherche doivent répondre aux besoins des acteurs de CVA par : ☞ la production et la diffusion de références techniques et scientifiques et d'outils accessibles aux acteurs directs ; ☞ le développement des partenariats avec d'autres acteurs de la Recherche et du Développement Agricole ; ☞ la Conception et l'expérimentation des procédés et équipements nouveaux ; ☞ la Définition de protocoles de recherche ainsi qu'une revue des différentes technologies existantes (équipements et procédés).	**N**

Entreprises privées et publiques : Etablissement Sanfo, ETS Soma Jean Marie et Frère, Golden Seed, les entreprises membres de l'ANAcor-BF, les membres de UNTRB	Œuvrer pour la mise en place des partenariats public-privé (PPP) gagnant-gagnant au niveau local, national et international	**N**
Structures étatiques, SNDR/PRP, DGPER, Ministère de l'agriculture, Ministère de commerce, Ministère de l'économie et de finance etc.	Créer un environnement économique et politique favorable au développement de l'agriculture.	**N**
Institutions régionales : CEDEAO, UEMOA,	Le rôle des institutions régionales est de : • Créer un environnement favorable par des réformes de politiques régionales dans les domaines du commerce extérieur et intérieur, de la fiscalité, du droit des investissements, des cadres réglementaires, de l'information d'une part et d'autre part de développer des programmes d'investissements au profit des exploitations familiales. • Promouvoir l'agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales et la promotion des entreprises agricoles productive et compétitive sur le marché intra-communautaire et sur les marchés internationaux grâce à l'implication du secteur privé.	**N**
Bailleurs de fond : UE, CTB	Il s'agit de mobiliser des moyens financiers importants et de mettre en place des dispositifs institutionnels et de mécanismes de financement adaptés aux exploitations familiales s'inscrivant dans la dynamique entrepreneuriale.	**N**
Autres ONG de développement : TRIAS, OXFAM, BD-AT-IDP-VSF-SD-OS, PAERIZ, SNV PDA/GIZ, etc.	Fournir un appui aux acteurs des CVA et de faciliter le dialogue politique/processus multi acteur en collaboration avec d'autres partenaires au développement afin de contribuer à établir un environnement plus favorable pour une croissance durable des CVA pour la réalisation des SCA.	**N**

Partenaires au programme régional qui, ensemble avec VECO ont élaboré et mettent en œuvre le programme régional riz en Afrique de l'ouest :

- CRCOPR : acteur principal de l'action de plaidoyer surtout au niveau régional : prendra le devant dans les actions de plaidoyer au niveau régional, participera aux processus multi-acteurs dans les pays, encouragera ses membres à contribuer à la création d'interprofessions, participera aux exercices de collecte et diffusion des données sur le marché du riz au niveau régional, à la capitalisation des expériences réussies dans les pays et assurera leur diffusion au niveau de la région, documentera l'impact des politiques nationales et régionales sur les producteurs/tries et transformateurs/trices ; contribuera à la collecte des informations sur les OP au niveau régional,
- ROPPA : apportera un appui au CRCOPR et sera son porte-parole auprès de la CEDEAO
- SOSFAIM : appui pour la capitalisation documentation ; système de collecte et de diffusion de données fiables sur les producteurs
- SNV : développement CVA
- GLOPOLIS : spécialisé dans l'analyse des politiques et l'appui des OP dans le plaidoyer appliqué,
- VECO : coordination du programme, appui aux processus multi-acteurs, au plaidoyer, appui aux CVA
- OXFAM : appui au plaidoyer, appui CVA

6.6 Description des synergies et complémentarités

VECO, travaillera à développer de synergie avec les autres ONG Belges présente au Burkina et ayant les mêmes cibles stratégiques commun (CSC)/groupe agriculture.

Synergie/complémentarité spécifique entre VECO et TRIAS

Synergie/complémentarité	
Type	Synergie et complémentarité stratégique et opérationnel
Cible stratégique commune	**CS : 1** **Aproches : 1D – 1 E – 1F**
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Promouvoir le développement d'une chaîne de valeur riz inclusive
Acteurs Impliqués	**VECO et TRIAS**
Rôles, devoirs, tâches à remplir	**Collaboration dans la chaîne de valeur riz ; à 2 niveaux** 1. Au niveau opérationnel Complémentarité des actions de TRIAS et VECO avec l'union départementale des étuveuses de Douna (UDERD). Appui organisationnel aux groupements de base (TRIAS). Développement de la chaine de valeur riz étuvé à Douna (VECO). Les plans d'action seront élaborés de manière conjointe, avec UDERD. Des suivis & échanges mensuels assureront la synergie & la complémentarité dans l'exécution. Transfert des acquis du partenariat TRIAS-UDERD à VECO (fin 2018) 2. Au niveau stratégique VECO & TRIAS feront le lien entre les actions à la base et le niveau national, régional ; afin que les soucis/préoccupations/réalité de la base puissent nourrir le plaidoyer et le développement économique de la chaine de valeur riz. VECO et TRIAS sont en relation avec des acteurs clés tels que l'UNERIZ, UNPRB, CIRB, CRCOPR (cadre régional des producteurs de riz, du ROPPA) et échangent régulièrement afin d'apprendre mutuellement et d'affiner et synchroniser les interventions vis-à-vis ces acteurs. 3. Au niveau logistique & organisationnel : Partage des ressources Il s'agit ici de consolider les acquis de partage de bâtiments (partage de coût de location du loyer, électricité, téléphone/internet, de services logistiques (organisation des missions conjointes de terrain de suivi des activités, de systèmes de TIC afin d'accroître l'efficience VECO & TRIAS partagent les bureaux depuis 2014. Des investissements solaires ont été faits de manière conjointe, ce qui rend le bureau à 90% indépendant en termes de fourniture d'électricité. Les services logistiques de sécurité et d'entretien des bâtiments sont également partagés. En cas de besoin, le support logistique est sollicité et partagé (utilisation de voiture, matériel pédagogique, etc.). L'expertise technique du personnel de chacun est valorisée dans la mise en œuvre des programmes
Contribution financière	Pour la collaboration dans la chaîne de valeur riz : Participation via budget de chaque ONG (VECO, Trias) avec leurs partenaires (Plans d'Action). Pour le partage des bureaux : via budget de fonctionnement de chaque ONG (VECO, Trias)
Contribution matérielle	Pour la collaboration dans la chaîne de valeur riz : Fonction des activités pour les ressources humaines et matérielles avec mutualisation des moyens. Véhicules, matériels pédagogiques etc.

Synergie agro-écologie

Synergie/complémentarité	**Promouvoir les principes et valeurs de l'agro-écologie au niveau national et sous régional**
Type	**Synergie et complémentarité stratégique**
Cible stratégique commune	CS : 1, 2, 5 Approches : 1a, 1c, 1g, 1h, 2f, 5b, 5d

Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Promouvoir au niveau national et sous régional et dans le cadre de la promotion de l'agriculture familiale, les principes et valeurs de l'agro-écologie par des actions de plaidoyer, de sensibilisation, et de campagne d'éducation populaire
Acteurs Impliqués	BD, Trias, Autre Terre, IDP, SOS Faim, Solidagro, VECO, TRIAS, OXFAM
Rôles, devoirs, tâches à remplir	• Appui aux initiatives des réseaux internationaux comme les Rencontres Internationales des Résistances aux OGM (RIR-OGM) et le Collectif Citoyen pour l'Agro-Ecologie (CCAE), le mouvement AIAF+10 et/ou leurs membres au niveau national (COPAGEN, CNABio, FENOP, CPF, etc.), • La participation active et concertée à des campagnes d'éducation et de mobilisation populaire et de plaidoyer auprès des producteurs, grand public et autorités (p.ex. Marche contre Monsanto, Mobilisation convergence Eau, Terre, Semences, etc.) • La contribution à des réflexions stratégiques et appliquées sur la transition agro-écologique à travers la participation aux conférences, la co-organisation d'ateliers thématiques, le partage des supports y compris l'élaboration participative d'une charte agro écologique, etc. • La promotion des pratiques et connaissances agro-écologiques sur le terrain par la mutualisation des capacités techniques entre les partenaires locaux. • Contribuer au renforcement des réseaux existant ; notamment, via la mobilisation des ressources financières interne et externe. • Capitaliser/documenter et diffuser les bonnes pratiques agro-écologiques sur le plan national et régional
Contribution financière	Participation via budget de chaque ONG avec leurs partenaires
Contribution matérielle	Fonction des activités pour les ressources humaines et matérielles avec mutualisation des moyens

Synergie semences paysannes

Synergie/complémentarité n° 3	Promotion de l'accès aux Semences Paysannes de qualité pour contribuer à la souveraineté alimentaire des exploitations familiales	
Type	Synergie opérationnelle – Synergie d'échanges d'informations - **Complémentarité sous régionale (BF, ML, SN + Bénin, Togo…)**	
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	**CS : 1, 2** **Approches : 1a, 1c, 1h, 2f**	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Protéger, diversifier, promouvoir et diffuser les semences paysannes de qualité.	
Parties prenantes	Les réseaux existants alliés, qui sont actifs dans l'agroécologie (CNABio, CCAE, FENOP…) et/ou spécialisés comme la Coalition Ouest-Africaine pour les Semences Paysannes (COASP)	
Acteurs Impliqués	**Autre Terre, IDP, SOS Faim**	**BD, Solidagro, Trias, COASP, BEDE, COPAGEN, …**
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Réseautage avec des coalitions/réseaux sur cette thématique Assurer une veille sur les lois semencières/Brevetage au niveau national et sous régional Répertorier/Multiplier/Echanger/diffuser des semences lors de foires nationales et sous régionales Assurer un plaidoyer ouest africain pour la préservation et diffusion des semences paysannes adaptées à l'agroécologie-agriculture biologique/agriculture familiale. Mener des actions spécifiques contre les semences génétiquement modifiées pour obtenir un moratoire de 10 ans et suivre son application au niveau national/Sous régional	Participer aux principales activités autour de la question de semences paysannes avec leurs partenaires. Contribuer à diffuser les informations pertinentes dans leurs réseaux respectifs au niveau national et international Répertorier/Multiplier/Echanger/diffuser des semences paysannes lors de foires nationales et sous régionales Echange des bonnes pratiques dans le domaine de la multiplication de semences Participer à des actions spécifiques contre les semences génétiquement modifiées

	Mise en place de « maison de semences paysannes »	
Contribution financière	Intégré dans les budgets de nos partenaires/synergies + 3.000 € via CR/AFO	Intégré dans les budgets des programmes et partenaires
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens inter-acteurs et/ou par activité spécifique	Mutualisation des moyens inter-acteurs et/ou par activité spécifique

Synergie/complémentarité	Assurer une contribution efficace des interventions des AI/OSC pour le développement d'une économie rurale performante
Type	Synergies en termes d'échanges d'informations et de partage d'expériences
Cible stratégique commune	Cible 1, 2, 5 (si en lien avec la Cible 1 et 2)
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Partager les principaux défis, enjeux et évolutions du monde rural en vue du développement, de la mise à l'échelle et de la capitalisation d'approches innovantes
Acteurs Impliqués	Autre Terre, BD, Trias, Iles de Paix, Oxfam, VSF, VECO, SOS Faim, APEFE, Solidagro
Description de la synergie	Les AI/OSC impliqués organiseront de façon biannuelle des rencontres pour partager leurs expériences sur des constats, des méthodologies et des outils. Les partenaires locaux seront parties prenantes de ces rencontres qui permettront de capitaliser les avancées et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités dans le secteur rural. Le choix des thématiques pourrait être en lien avec des synergies bi/multilatérales, convenues en préparation de ce programme (sur les mêmes cibles). Un lead (BD et Trias) désigné assurera le fonctionnement de la dynamique.
Contribution matérielle	Contributions de toutes les AI/OSC pour la mise à disposition du matériel nécessaire à l'organisation de la rencontre.
Budget	Les coûts liés à la participation des AI/OSC et leurs partenaires (salle, facilitateur,…) sont pris en charge au sein de leur budget programme respectifs

6.7 Digitalisation

Au niveau de la digitalisation : Il faut noter que l'innovation majeure du programme 2017/2021 est l'introduction du "Digital for Développement" (D4D). Il faut noter que la digitalisation pourrait être considérée comme un thème transversal car dans le contexte actuel, c'est un thème important voir capital pour le développement du monde agricole et les EAF aux Burkina doivent s'inscrire dans cette dynamique si elles ne veulent pas rester en marge de l'évolution des outils technologiques, l'information et de la communication. Au Burkina, nous avons développé déjà un système d'information sur le marché des produits agricoles en collaboration avec nos partenaires sur une plateforme appelée SIMAgri qui utilise les téléphones/smartphones. La particularité de SIMAgri réside dans la possibilité offerte aux acteurs de la filière de contribuer à la collecte et à la diffusion des informations sur le marché des produits de CVA (riz et sésame, etc.), information qui doit servir par la suite à la prise de décision. SIMAgri permet d'accéder à l'information du marché en tout temps et en tout lieu. L'outil est accessible par tous les réseaux existants au Burkina par SMS ou appel (TELMOB, AIRTEL, TELECEL). C'est une plateforme "web to SMS" pour booster le commerce de produits agricoles. Il donne l'information sur l'évolution des prix, la disponibilité des offres de ventes et d'achat des produits agricoles.
Ce modèle autogéré garantie la fiabilité de l'information et permet d'assurer durablement des services d'accès aux informations sur les marchés à leurs membres et autres acteurs de l'économie. Contrairement aux systèmes d'information traditionnels, SIM Agri favorise également le développement de relations d'affaire entre les acteurs des différentes filière (sésame, riz etc.) et le secteur privé en précisant les stocks disponibles, les lieux et les prix de vente, les demandes (volume, qualité, délais de livraison, ...).
La durabilité de l'outil réside dans le faite que ce sont les organisations professionnelles agricoles eux-mêmes qui animent la plateforme (gèrent leur page web) et en sont les utilisateurs/bénéficiaires : c'est une plateforme communautaire.
Nous allons consolider le système de digitalisation en tirant leçons afin de capitaliser les acquis et d'apporter les corrections nécessaires pour le D4D dans le programme 2017/2021.

DEEL II: République Démocratique du Congo

7. Fiche pays RDC

Coûts opérationnels totaux pour la RDC			3.564.321,21 Euro	
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le pays :	Nom : Rogier Eijkens	Organisation: Vredeseilanden	Téléphone: ++3216316580	E-mail : rogier.eijkens@vredeseilanden.be
Personne de contact qui représente l'ACNG dans le pays :	Nom : Ivan Godfroid	Organisation: VECO-R.D.Congo	Téléphone: +243853104512	E-mail : veco.rdcongo.ivan@gmail.com

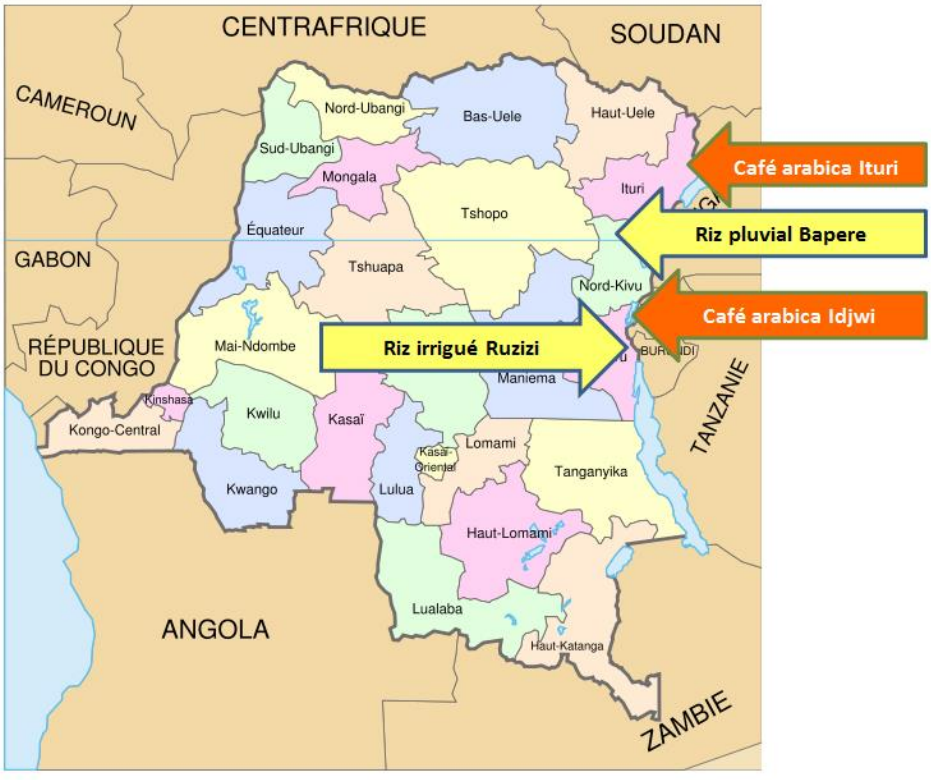
Résumé synthétique du programme pour ce pays:

Dans le nouveau programme quinquennal, VECO veut renforcer son appui à l'émergence des coopératives de la nouvelle génération en RDC, dans les filières du riz et du café arabica.

Deux coopératives caféicoles, l'une en Ituri, l'autre sur l'Ile d'Idjwi au Sud-Kivu, seront renforcées jusqu'à nouer des relations commerciales durables avec des acheteurs de café gourmet sur le marché mondial. Les coopératives rizicoles dans la plaine de la Ruzizi seront appuyées pour développer ensemble une stratégie pour conquérir le marché du riz de table de Bukavu. Les riziculteurs du secteur de Bapere seront accompagnés dans l'adoption des pratiques agro-écologiques et l'émergence d'une coopérative de commercialisation de riz pluvial sur les marchés de Butembo et des carrés miniers. L'objectif est d'aboutir après 5 ans à une viabilité économique durable pour 5.450 producteurs agricoles supplémentaires.

En plus de cela, VECO-R.D.Congo veut s'engager dans les clusters internationaux riz et café arabica, organisés par Vredeseilanden international. En tant que membre de l'Alliance AgriCongo, dans le cadre du programme conjoint PASPOR, VECO prendra la responsabilité de la coordination des activités dans la province du Nord-Kivu et pour le thème de l'intégration des forces économiques des filières dans la structuration, tout en s'engageant aussi, comme les autres membres, dans les autres thèmes comme genre, environnement et numérisation.

Carte du pays avec localisation des interventions



8. Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande.

Partenaire 1			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative Kawa Maber - CKM**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Ndrele, Quartier SIGRACO, Territoire de Mahagi, Province de l'Ituri, RDC.	+243 817680254	kawamaber@gmail.com
Personne de contact :	Jean-Baptiste Thovoya Ulyel, Gérant de la CKM		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*264.580 €*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative caféicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte des cerises de café, une transformation de qualité, le marketing de son produit sur le marché international de café gourmet, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	17/05/2014		

Partenaire 2			
Nom complet et abréviation:	**Coopérative des Producteurs et Négociants de Café du Kivu - CPNCK**		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Territoire d'Idjwi, Groupement Rubenga, Village Ngula	+243997253080	cpnckg@gmail.com
Personne de contact :	Gilbert Makelele, Président		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	157.891 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	Coopérative caféicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte des cerises de café, une transformation de qualité, le marketing de son produit sur le marché international du café gourmet, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	24/04/2014		

Partenaire 3			
Nom complet et abréviation:	**Coopérative d'Actions pour le Développement des Paysans Agriculteurs - ADPA**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Avenue Lumumba 1er, Groupement d'ITARA Luvungi, Territoire d'Uvira	+243991778957	irarchimed@gmail.com
Personne de contact :	Ir Archimède Mubagwa, président		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*379.014 € pour toutes les coopératives de la plaine conjointement*		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	22/05/2014

Partenaire 4			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative de solidarité pour la production des denrées agricoles - COOSOPRODA**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Territoire d'Uvira, Groupement de Luberizi	+243993352164	coosoproda@gmail.com
Personne de contact :	Mukeba wa Rusakiza, Président		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*Voir APDA (partenaire 3)*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	20/05/2011		

Partenaire 5			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative agricole pour la commercialisation performante des aliments de base - COOPABA**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Territoire d'Uvira, Quartier Kimanga; Avenue du stade n° 197	+243999463656	coopabardc@gmail.com
Personne de contact :	Etienne MOKE Mayenga		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*Voir APDA (partenaire 3)*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	04/2014		

Partenaire 6			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative agricole TUUNGANE - COOPATU**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Territoire d'Uvira, Q. Kavinvira	+243816640437	
Personne de contact :	Bugoma		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*Voir APDA (partenaire 3)*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	06/03/2016		

Partenaire 7			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative pour la promotion de l'agriculture et le développement - COOPRAD**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Quartier Kavinvira, Avenue Kalembelembe 64. Cité d'Uvira	+243853329975 +243898008715	ruzigamabit@yahoo.fr
Personne de contact :	Etienne RUZIGAMA BITAHWA.Vice-Président		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*Voir APDA (partenaire 3)*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	06/ 03/2015		

Partenaire 8			
Nom complet et abréviation:	**Cooperative agricole Mashaka Kiromoni - COOPAMAK**		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Quartier Kasenga, Avenue:Tanganyika 12, Cité d'Uvira	+243999006444	coopamak@gmail.com
Personne de contact:	Mahano Ge Mahano, Gérant		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome:	*Voir APDA (partenaire 3)*		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	06/03/2015

Partenaire 9			
Nom complet et abréviation :	**Coopérative d'épargne et de crédit agricole – COOPEC-AGRI**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Q.Kasenga, Avenue kiyaka	+243811621416	coopecagri@gmail.com
Personne de contact :	Ir KITANDALA Jack		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*Voir APDA (partenaire 3)*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Coopérative rizicole qui va acquérir les capacités nécessaires pour accompagner ses membres à adopter de meilleures pratiques agricoles, assurer la collecte du riz paddy, une transformation de qualité, le marketing conjoint de son produit sur le marché du riz de table de Bukavu, la gestion et la gouvernance coopératives, tisser des relations commerciales durables, accéder aux crédits, aux intrants, à l'expertise, participer au plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires pour la filière.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	06/03/2016		

Partenaire / Partie prenante 10			
Nom complet et abréviation:	**Association paysanne pour la réhabilitation et la protection des pygmées PREPPYG**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Av. Lubero n° 24, Quartier Lumumba, Commune KIMEMI, Butembo	+243998493488	preppygbutembo@gmail.com
Personne de contact :	Buthelezi KAKEVIRE, Secrétaire Exécutif		
Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*161.647 €*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Organisation paysanne maîtrisant bien l'axe Bapere, assurera l'accompagnement de proximité des producteurs de riz dans leurs efforts de s'organiser en coopérative rizicole. Co-conception et vulgarisation des bonnes pratiques agricoles, sélection et essais de variétés plus adaptées, formation coopérative des producteurs, appui à l'amélioration de la qualité du riz et de son conditionnement, facilitation de contacts commerciaux avec les centres de consommation comme Butembo et les carrés miniers, accompagnement en gestion et gouvernance de la pré-coopérative, documentation des expériences.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	2007		

Partenaire 11			
Nom complet et abréviation :	**Ligue des organisations des femmes paysannes du Congo – LOFEPACO**		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	9 Av. Bamate, C. Kimemi, Ville de Butembo, Prov. Nord-Kivu, R.D.C.	+243997185105	lofepaco.rdc@gmail.com
Personne de contact :	Vea Kaghoma, secrétaire exécutive		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	*Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.*		
Budget par Outcome :	*50.000 €*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Dans le cadre du programme PASPOR, appuyé conjointement par tous les membres de l'alliance AgriCongo, VECO, Le Monde selon les Femmes et la LOFEPACO vont collaborer étroitement pour développer et mettre en place le concept de l'ANPC (Académie Nationale Paysanne du Congo). Il s 'agit de méthodologies, modules et stages qui s'adressent particulièrement aux femmes paysannes, pour leur donner des opportunités de formation agricoles sur le tas et ainsi renforcer la place des femmes dans les filières, dans les organisations paysannes et dans les ménages. Une corrélation directe entre le niveau de formation des femmes paysannes et la force du secteur agricole, dans tous les pays du monde, est à la base de cet engagement.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	01/01/2005		

Remarques :
Pour la filière café, les partenaires sont connus et définitifs.
Pour la filière riz, qui est encore en pleine construction, nous avons mentionné les coopératives de la plaine de la Ruzizi avec lesquelles nous travaillons déjà, tout en rappelant que la logique de notre approche (la promotion commune du riz de la plaine sur le marché du riz de table de Bukavu et de Butembo) implique que d'autres acteurs vont s'y rajouter en cours de mise en œuvre, dans un esprit de synergie. Comme il s'agira d'actions conjointes, il est difficile de répartir ce budget par coopérative. Il s'agira d'activités communes, ne nécessitant pas une répartition, tout en renforçant la coopération entre les coopératives.
Pour le secteur Bapere, le partenaire étant encore une OP (PREPPYG), le programme compte faire émerger en collaboration avec cette OP une ou deux nouvelles coopératives de riz (dont une pour la commercialisation du riz de table et une deuxième pour la production de semences de qualité).
Le programme est en contact avec de nombreuses autres parties prenantes permanentes, comme l'ONC, ou occasionnelles et/ou potentielles, comme les acheteurs de café tels que LCoffee, Good Grounds, Atlas, Tropicore, LDC, qui ont bien montré leur intérêt mais qui n'ont pas encore pris des engagements à plus long terme, raison pour laquelle ils ne sont pas présentés comme parties prenantes. Il en est de même pour les distributeurs de riz à Bukavu, qui se disent intéressés à acheter le riz de la plaine, mais ne pourront envisager un engagement que lorsque ce riz sera disponible. De la même façon, nous avons des contacts avec des prêteurs sociaux comme Alterfin et SIDI, qui attendent que les coopératives aient un *track record* d'au moins 3 ans, condition indispensable pour eux de s'engager.
Pour les parties prenantes du programme conjoint PASPOR avec l'Alliance AgriCongo, la liste étant très longue, nous avons opté pour la remise d'un document commun séparé pour/par toute l'alliance, qui contiendra toutes les parties prenantes. Si chaque membre de l'AAC devait les mentionner dans son programme, cela deviendrait en effet fort encombrant.

9. Théorie du Changement en République Démocratique du Congo

Les approches par lesquelles VECO-R.D.Congo compte contribuer à des changements structuraux sont inspirées du modèle de transformation sectorielle durable, développé par NewForesight. Ce modèle est synthétisé en cinq blocs pour la transformation d'un sous-secteur agricole et nous servira de guide:

3.1 Contexte/Vision

La République Démocratique du Congo est un pays avec des potentialités énormes sur tous les plans. Les ressources naturelles dont elle est dotée sont très nombreuses, diverses et complémentaires. Pensons aux minerais dans le sous-sol, souvent appelé 'scandale géologique'. Voyons ses réserves en eau grâce au bassin du fleuve Congo, qui constituent également une source renouvelable d'électricité. Sa forêt équatoriale est l'un des deux poumons de notre planète dont la préservation devient un élément de survie de toute la planète. Le pays abrite des parcs et réserves naturelles uniques au monde avec une biodiversité extraordinaire. Il dispose de 80 millions d'hectares de terres arables et d'une population nombreuse et motivée pour travailler ces terres. Bref, le Congo a tout pour devenir le géant économique de l'Afrique de demain.

Pour y parvenir, la RDC aura toutefois à vaincre ses démons.
Le pays a énormément souffert de sa décolonisation improvisée, imposée par une accélération imprévue dans le cours de l'histoire. Les conséquences peuvent en être ressenties jusqu'aujourd'hui. Le système de gouvernance s'étant calqués sur celui du Congo belge, celui-ci est très centralisé, top-down et autoritaire, laisse peu d'espace aux initiatives citoyennes et limite le rôle de l'Etat à celui de taxateur, contrôleur, législateur sans mécanismes d'appui et d'encouragement pour les initiatives à la base.

En plus de cela, vu l'absence d'organes de contrôle citoyen, des dérives regrettables sont observées partout : tracasseries et taxations illégales, népotisme et clientélisme, complicité de certaines structures étatiques dans l'organisation de la fraude, favoritisme partisan politique dans les transactions économiques etc.
La conséquence objective de cet état des lieux est que la RDC est très loin de réaliser son potentiel.
Ainsi à peine 10% des terres arables sont mises en valeur. Le pays importe chaque année des denrées alimentaires pour une valeur de plus de 1,5 milliard de dollars, qui auraient pourtant pu être produites facilement localement (Matata Ponyo Mapon, Pour un Congo émergent, 2016, p. 61). Le Premier Ministre lui-même, à la même page, ajoute : « *cette ineptie ne peut perdurer* ».

Cette dépendance de l'extérieur fragilise l'économie nationale ainsi que la souveraineté alimentaire et insécurise la population urbaine. Le gouvernement réagit en augmentant encore les importations, par crainte de troubles sociaux dans les grandes villes, et en mettant en place une politique agricole entièrement basée sur l'agro-industrie aux capitaux étrangers. Celle-ci pousse le producteur dans le rôle d'ouvrier agricole et néglige le fait que 70% de la population vit grâce à l'agriculture familiale.

Curieusement, le pays s'est doté de lois modernes. La loi N° 11/022 du 24 décembre 2011 portant principes fondamentaux relatifs à l'agriculture contient de nombreuses mesures fort importantes pour le renforcement du secteur agricole. Mais 5 ans plus tard, la plupart de celles-ci restent lettre morte, faute de mesures

d'application claires (à l'exception d'une seule, celle pour la mise en œuvre de l'article 73). Un arrêté ministériel du ministre des finances d'octobre 2015 limite effectivement les redevances et frais en rémunération des services rendus par les organismes publics intervenant aux postes frontaliers à 0,25% de la valeur des produits exportés. Le grand intérêt de cet arrêté est qu'il a prouvé que même en RDC, le plaidoyer permet d'aboutir à des changements structuraux important, et qu'il est important de le renforcer tout en le ciblant.

Dans ce contexte difficile, VECO-R.D.Congo est convaincu qu'il est possible de contribuer à des changements durables en mettant en œuvre une approche d'appui aux chaînes de valeur. Pour augmenter notre impact, nous avons décidé en 2012 de nous concentrer entièrement et exclusivement sur deux chaînes de valeur agricoles porteuses : le riz et le café arabica. Cette approche s'est avérée efficace. Les avancées réalisées dans le premier programme de mise en œuvre de cette stratégie, notamment avec l'appui de la DGD dans le programme 2014-2016 sont concluantes. Dans le nouveau programme 2017-2021 nous voulons continuer sur cette percée pour en valoriser les acquis, consolider les deux filières, les amener vers une pérennisation qui permettra à VECO de se retirer progressivement tout en veillant sur l'autonomisation durable des chaînes de valeur.

Il existe une stratégie nationale pour le développement de la riziculture et une autre pour la réhabilitation de la filière café. Ces documents pourtant riches en idées sont restées lettre morte, faute de plans de mise en œuvre, accompagnés de budgets. La part du secteur agricole dans le budget national est toujours restée en-dessous de 3%. Les recettes générées par les filières ne sont même pas réinvesties dans ces secteurs. Une politique agricole visionnaire n'a jamais existé. Dans un tel contexte, tout document de stratégie, même s'il est écrit par les meilleurs experts, restera toujours une œuvre de bibliothèque sans effets tangibles sur terrain.

Le Congo doit apprendre à s'ouvrir au monde. Pendant trop longtemps, les institutions congolaises sont restées confinées aux frontières du pays. En même temps, les acteurs internationaux ont longtemps tourné le dos au Congo, surtout pour des raisons d'insécurité. C'est la raison pourquoi le concours annuel Taste of Harvest, organisé par AFCA (African Fine Coffees Association) se tient toujours à Kampala et que jamais aucune conférence/exposition n'a été organisée en RDC. Entre-temps le monde a évolué. Des idées nouvelles jaillissent de partout. Des réponses aux nouveaux défis sont en train d'être développés à l'insu du Congo. Il est temps que le Congo reprenne conscience de soi-même et réintègre la communauté internationale tout en ouvrant son esprit et ses portes à l'international. Les acteurs économiques, restés trop longtemps enclavés, en tireront profit, et avec eux, toute la nation congolaise.

3.2 Voies de changement

Les acquis du programme précédent

Dans le programme triennal précédent, VECO-R.D.Congo a réussi à faire émerger des coopératives de producteurs de café arabica. En collaboration étroite avec les organisations paysannes existantes, une large sensibilisation a mené à l'établissement de 4 coopératives en Ituri, au Grand Nord de la province du Nord-Kivu et à l'Ile d'Idjwi au Sud-Kivu en juillet 2014. Ces coopératives ne ressemblent en rien aux coopératives de production que la RDC a connues dans le passé et dont la réputation a été entachée de nombreux détournements et de fiascos. Il s'agit de coopératives de la nouvelle génération, des vecteurs d'activités économiques qui dépassent de loin la production en passant par la transformation et le conditionnement, pour inclure également la vente du café sur le marché mondial. C'est la toute première fois dans l'histoire du pays, pour les 3 zones concernées, que des coopératives ont réalisé de telles ventes elles-mêmes.

Au Sud-Kivu, les coopératives de riz existaient déjà et nous les accompagnons dans leur transformation d'une logique d'associations sans but lucratif, qui avaient été créées avant tout pour capter des subventions, en des entreprises coopératives commerciales.
Au Nord-Kivu par contre, certaines petites coopératives ont surgi du programme précédent, mais la plupart des producteurs de riz de l'axe Bapere n'ont pas encore un niveau de production suffisamment grand pour déjà pouvoir constituer une coopérative viable. Avec eux, il faudra passer encore par une phase de modernisation de la riziculture par l'introduction de l'agro-écologie dans cette zone encore principalement sous couverture forestière.

Dans les deux filières, VECO-R.D.Congo a introduit le principe du co-investissement, selon lequel tout appui extérieur est conditionné par une contribution propre des coopératives de 40 à 50%. Cette approche était fort

critiquée au début, partant de la conviction que les producteurs sont trop pauvres pour investir. En réalité, ceux-ci comprennent fort bien l'importance d'investir en leur propre avenir de façon à devenir propriétaire de leur propre entreprise. Le succès de l'approche est démontré par le nombre de micro-stations de lavage de café (MSL). Nous avions prévu d'appuyer en 4 ans 80 MSL. Aujourd'hui, déjà plus de 200 MSL se trouvent dans l'un ou l'autre stade de leur création, avec plus de 80 qui sont déjà opérationnelles.

Un autre facteur de succès de notre approche a été « d'abord la qualité, ensuite la quantité ». Appuyer l'augmentation de la production sans être assuré du marché est souvent voué à l'échec. D'abord il faut maîtriser comment produire la qualité des produits qui sont recherchés par le marché, ensuite on peut intensifier la production des produits de cette qualité désirée. Sinon le risque de se retrouver avec des quantités non-vendues importantes est réel.

De cette façon, dans le programme précédent, nous avons aidé plus de 6000 agriculteurs familiaux à passer le cap de l'agriculture de subsistance vers la production orientée sur le marché.
Pour la pérennisation de ces entreprises coopératives, il faudra trouver des solutions durables aux besoins en crédits de campagne. L'exigence d'avoir un *track record* d'au moins 3 années avec un compte d'exploitation positif sera rencontrée bientôt. Une des coopératives café a déjà acquis une ligne de crédit structurelle auprès de Root Capital. Pour les autres il faudra encore faire un effort.

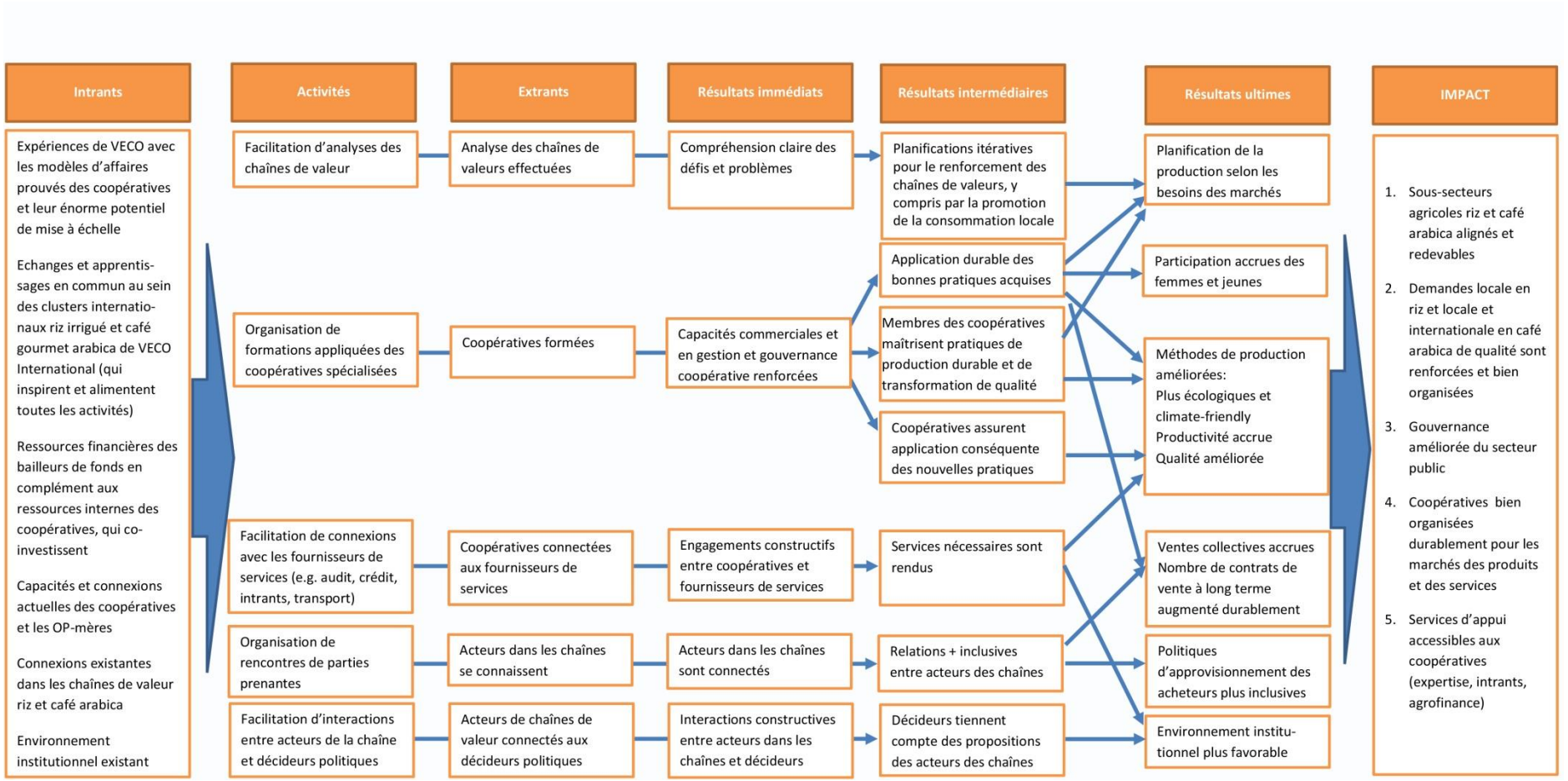
Au niveau de l'amélioration du climat des affaires, les efforts de plaidoyer des coopératives et organisations paysannes, en collaboration avec d'autres acteurs aussi bien du secteur privé (comme ASSECCAF et le FEC) que des ONG et des PTF, seront à intensifier. VECO-R.D.Congo a grandement contribué au bon déroulement du projet PREPAR, financé par l'allocation de base Synergie et Complémentarité, en partenariat étroit avec les autres membres de l'Alliance AgriCongo et avec la confédération paysanne nationale CONAPAC. A l'avenir, ces activités AgriCongo seront à intégrer dans les plans d'action des membres et VECO-R.D.Congo s'est engagée à le faire, convaincu qu'ensemble nous serons capables d'induire des changements structuraux importants. Le rôle que VECO a accepté de jouer dans le nouveau projet commun dénommé PASPOR est élaboré dans le chapitre 6 du présent programme.

Voies de changement du nouveau programme

Le nouveau programme a été conçu, partant des acquis du programme précédent. Tout en prévoyant des réponses aux lacunes ressenties, il cherche à consolider, voire mettre à échelle les résultats intermédiaires acquis du passé, en vue de les rendre durables et pérennes, permettant ainsi le retrait de VECO de ces deux filières d'ici la fin du programme, ou le plus rapidement après, en fonction de ce que les indicateurs d'autonomisation donneront comme perspectives.

Les voies de changement que nous suivrons pour cette transformation durable des deux chaînes de valeur retenues, et qui s'inspirent aussi des 5 blocs du modèle de NewForesight, cité précédemment, ont été schématisées dans le diagramme à la page suivante :

THEORIE DE CHANGEMENT DE VECO-R.D.CONGO



3.3 Hypothèses sur les relations de cause à effet

La finalité de notre programme peut être exprimée comme suit : **les caféiculteurs et riziculteurs sont organisés en entreprises coopératives efficientes et efficaces, accédant aux marchés principaux, reconnues et respectées par les autres parties prenantes des filières et par les autorités, qui créent pour leurs membres les conditions pour générer à travers leurs activités durables les revenus qui leur permettent de mener une vie décente et équilibrée**.

Celle-ci s'intègre parfaitement dans le cadre stratégique commun pour la R.D.Congo, plus particulièrement dans les cibles stratégiques communes suivantes :
2A, 2B, 5A, 5B, 5C, 5D, 5E et 9B.

Les cinq blocs proposés par NewForesight pour la transformation des sous-secteurs, contribueront chacun à leur façon à la réalisation de cette ambition. Nous en expliquons ici brièvement les relations de cause à effet auxquelles nous voudrions contribuer en vue de l'atteindre.

I. Alignement du sous-secteur et redevabilité

Les expériences du passé nous ont appris l'importance de se rencontrer régulièrement avec tous les acteurs de la filière pour se mettre d'accord sur une vision commune de l'avenir de la filière, harmoniser les approches pour la réaliser, définir les priorités, se répartir les rôles et se doter d'indicateurs-clé de performance communs.

Grâce à la notoriété que VECO a développée au cours du plan d'action 2014-2016, nous sommes désormais capables de promouvoir et inspirer des rencontres régulières de tous les acteurs des filières autour d'un agenda commun. Cette attente vit également auprès des autres acteurs d'appui.

Ces rencontres peuvent être très ciblées, comme l'initiative prise par VECO-R.D.Congo de se mettre d'accord entre OP, coopératives, société privées, autorités provinciales et organisations d'appui sur une stratégie commune pour promouvoir les pépinières de café sur une base commerciale tout en abandonnant les distributions gratuites. Dans la filière du riz nous comptons le faire pour adopter ensemble des standards de qualité du riz de table.

Nous voulons aussi éviter de retomber dans les erreurs du passé où les autorités ont formulé d'une part une Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture, d'autre part une Stratégie de Relance de la Filière Café. Le seul mérite de ces documents de politique sous-sectorielle est qu'ils ont existé. Mais jamais ceux-ci n'ont été traduits en termes opérationnels et jamais les acteurs des filières n'ont été invités à participer à sa mise en œuvre. Nous devons, ensemble avec tous les autres acteurs, encourager et appuyer l'ONC à actualiser la stratégie café, qui couvrait la période 2011-2015. La SNDR couvre la période 2014-2018 mais personne n'en connaît le contenu et les objectifs en sont tellement irréalistes que personne n'a le courage de le mettre en œuvre.

Le mieux, à l'avenir, serait de traduire ces stratégies nationales en stratégies provinciales plus opérationnelles ensemble avec tous les acteurs concernés. Comme VECO-R.D.Congo a été sélectionnée comme lead pour la filière café dans le projet PASA-NK financé par le FIDA et pour la filière riz dans le projet PICAGL financé par la Banque Mondiale, et que les deux projets seront mis en œuvre en partenariat étroit avec le gouvernement congolais, nous occuperons une place proéminente sur l'échiquier des acteurs pour promouvoir cette ambition, tout en y intégrant les organisations paysannes et les entreprises coopératives. Par le rôle que VECO-R.D.Congo jouera dans ces deux programmes, nous saurons offrir à la DGD un effet de levier pour les moyens qu'elle contribue, qui ira bien plus loin qu'un simple co-financement. Il s'agit d'une réelle synergie et complémentarité, avec un impact attendu même sur le plan national.

Chemin faisant, les rencontres sous-sectorielles seront également une bonne plate-forme pour examiner la pertinence et la faisabilité d'évoluer après quelques années vers la mise en place d'une interprofession de la filière riz, par province. Un tel organe serait composé de tous les acteurs opérationnels de la filière et les rencontres se focaliseraient plus spécifiquement sur la planification, le déroulement et l'évaluation des campagnes rizicoles successives, dans l'intérêt de tous. C'est une formule qui n'existe pas au Congo. Cette innovation serait un grand atout dans un environnement où l'Etat a tendance à ne pas prendre ses responsabilités de régulateur. On parviendrait ainsi à une sorte d'autogestion commune de la filière par tous les

maillons de la chaîne. Cette formule sera à tester d'abord dans la plaine de la Ruzizi. Les autres régions rizicoles auront d'abord d'autres problèmes à résoudre au niveau de l'organisation de leur production.

Comme nous voulons appuyer l'agriculture familiale, ce sera une occasion pour intégrer dans ces documents de politiques sous-sectorielles des stratégies d'investissement pour des paquets technologiques appropriés et des mesures d'appui y afférentes.

Tout ce travail d'alignement sous-sectoriel ne doit pas être déconnecté de la réalité sur terrain, comme cela a été trop souvent le cas dans le passé. En plus de l'inclusion des acteurs primaires, les producteurs organisés, dans le processus de formulation, il est important d'alimenter à tout moment, avant et pendant leur mise en œuvre, ces processus par des données en provenance du terrain. C'est la raison pour laquelle VECO-R.D.Congo veut se doter d'un système PLA (Planning, Learning and Accountability) plus performant, notamment en recrutant un collaborateur responsable pour cette dimension importante de notre travail. Jusque-là cette responsabilité était partagée par tout le monde, mais cela voulait aussi dire qu'elle était trop éparpillée.

Dans le programme 2017-2021 nous voulons de façon plus proactive, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe, intégrer l'apprentissage permanent à partir d'un suivi plus rapproché des performances et de l'impact, partant des différentes réalités géographiques de chaque zone de travail, pour une amélioration continue des approches et activités dans les deux filières.

La décision de Vredeseilanden de créer entre les membres concernés de son réseau international un « *coffee cluster* » et un « *rice cluster* » tombe à point nommé. En effet, en créant des liens d'apprentissage et d'échange avec des acteurs importants des filières café dans d'autres pays et d'autres continents, d'énormes opportunités s'offrent au Congo pour s'imbiber de nouvelles idées, se rendre compte de comment fonctionnent leurs pairs et y puiser de l'inspiration pour mieux jouer leur rôle en RDC.

Au cours des années passées, nous avons pu constater que certains acteurs sont actifs dans une même zone mais avec des approches contradictoires. Un exemple frappant concerne la distribution des plantules pour le renouvellement des caféiers. VECO-R.D.Congo croît en une approche commerciale. Des mini-entrepreneurs, basés au sein des communautés, sont outillés pour installer des pépinières et avec la recette de la vente de ces plantules, ils sont capables de continuer l'activité après le projet. Mais si le gouvernement provincial, une autre ONG ou une entreprise commencent à distribuer gratuitement des plantules, il s'agit d'une concurrence déloyale qui tue l'initiative à long terme.

Pour des cas pareils il est indispensable que des plateformes de concertation et d'harmonisation soient mises en place et que des accords clairs soient conclus entre tous les acteurs. VECO-R.D.Congo est bien placée pour faciliter de telles rencontres.

II. Renforcement de la demande

C'est un travail que nous avons commencé dans notre programme 2014-2016, mais qui doit être sérieusement renforcé. En effet, c'est la connexion aux marchés qui est parmi les facteurs les plus déterminants pour la durabilité des filières.

La porte d'entrée doit être dans tous les cas un alignement de tous les concernés sur les qualités désirées par les marchés. Pour la café arabica, les coopératives appuyées ont découvert ce marché de café gourmet, qui était entièrement méconnu, tout comme le café congolais avait une très mauvaise réputation sur le marché mondial. En trois années, le programme café de VECO-R.D.Congo a ouvert les yeux, tant aux producteurs qu'aux acheteurs, que l'amélioration de la qualité selon les standards du marché offre un passage immédiat vers des prix meilleurs. Dans le programme café, les grands distributeurs ont confirmé qu'ils s'intéressent réellement à un riz local dont la qualité est comparable à celle du riz importé. Seulement ils ne sont pas encore prêts à investir eux-mêmes dans l'amélioration de cette qualité. C'est la raison pour laquelle VECO-R.D.Congo avait accepté de co-investir, avec deux coopératives, ADPA et COOPABA, dans l'achat d'une mini-rizerie, avec l'appui de Cordaid. Ces deux décortiqueuses performantes viennent d'être installées et forment le noyau d'une stratégie de marketing des coopératives de la plaine de la Ruzizi pour alimenter le marché de riz de table de la ville de Bukavu en riz de qualité. Les coopératives développeront une marque commune de riz de bonne qualité de la plaine. Pour y parvenir, nous partirons de l'organisation de *Vickrey auctions* en utilisant les variétés jugées les plus appropriées

pour l'environnement agro-écologique de la plaine de la Ruzizi. C'est à partir des variétés préférées par les ménagères urbaines (car ce sont elles qui achètent les provisions pour les ménages) qu'une marque commune pour toutes les coopératives qui cultiveront ces variétés sera créée.

La traçabilité du produit est une condition-clef pour gagner et préserver la confiance entre acteurs des filières. La transparence dans toutes les transactions doit dès lors être totale et la répartition des bénéfices doit être proportionnelle aux efforts de tous. Une étude réalisée en 2015 par la doctorante Germaine FURAHA avec l'appui de VECO-R.D.Congo a démontré que les producteurs de la plaine de la Ruzizi, de tous les maillons de la chaîne, gagnent le moins sur leur riz, s'ils le vendent comme riz paddy. En effet : s*ur le marché urbain, les acteurs qui accèdent au produit brut (paddy) et le transforment avant la vente tirent les marges brutes de commercialisation les plus importantes. Il s'agit principalement des transformateurs-commerçants (27,5%), et des producteurs qui vendent le riz blanc (20,8%). Les commerçants grossistes et détaillants ont respectivement une marge de 16,7% et 11,7%. Par rapport au marché urbain, les producteurs qui vendent le paddy sont les plus défavorisés de tous les autres acteurs avec une marge de commercialisation de 6,7% (Furaha, 2016)*. Les options, prises pour le programme, d'assurer une transformation de qualité par les coopératives, non seulement assureront une pénétration sur le marché du riz de table grâce à une meilleure compétitivité vis-à-vis du riz importé, mais en même temps celles-ci sont aussi garants pour un meilleur revenu pour les producteurs membres. Cela est capital pour rendre les connexions aux marchés durables et fiables.

Un élément de réussite fort important sera de doter les coopératives des possibilités de faire elles-mêmes un suivi rigoureux de la qualité de leur produit. Ainsi, chaque coopérative devrait pouvoir disposer à moyen terme d'un laboratoire pour le contrôle de qualité, permettant de faire un suivi individuel de chaque micro-station de lavage et donner ainsi un feedback focalisé pour amener chaque MSL à améliorer sans cesse la qualité de son produit. Dans la filière riz, c'est comparable : une coopérative rizicole doit elle aussi être à même de faire ce contrôle de qualité, récompenser ceux qui produisent une bonne qualité et accompagner les autres pour qu'ils s'améliorent continuellement. Le cas échéant, en cas de récidivisme en mauvaise qualité, une coopérative devra aussi avoir le courage de fermer une section non-performante, car celle-ci risque de drainer des ressources de la coopérative au détriment des autres sections et leurs membres.

VECO facilitera les contacts entre les coopératives et les experts en qualité, à qui sera fait appel pour donner des formations pointues pratiques pour que les coopératives acquièrent en leur sein toutes les capacités requises pour assurer un suivi interne rigoureux de la qualité des produits. En même temps, les coopératives seront équipées avec des instruments appropriés pour le suivi de la qualité, facilement maniables par eux.

Les clusters riz et café que Vredeseilanden est en train d'installer à l'international offrent une bonne plateforme pour contribuer à cet objectif important. Le cluster café voudrait créer un réseau international de jeunes dégustateurs qui pourront accompagner les coopératives dans cette ambition, tandis que le cluster riz voudrait travailler sur des standards de qualité. Pour la RDC, où de tels standards n'existent pas encore, les échanges avec les autres pays rizicoles seront une source d'inspiration très importante.

Une façon particulière pour renforcer la demande dans la filière café est de promouvoir la consommation locale. Aujourd'hui, celle-ci reste largement limitée au café instantané qu'on retrouve dans les supermarchés et hôtels. La CPNCK a ouvert un point de vente à Goma, avec un succès limité. Le café que l'ONC met sur le marché est de qualité fort médiocre, ce qui peut en expliquer partiellement la vente limitée. VECO propose de développer des modèles d'affaires qui attirent surtout les jeunes. Un lien opérationnel avec les jeunes dégustateurs mentionnés précédemment est à envisager. Des produits adaptés seront à développer aussi bien pour le secteur du tourisme, qui a un énorme potentiel autour des parcs naturels comme Kahuzi-Biega et Virunga, que pour les consommateurs urbains congolais. Le pouvoir d'achat encore limité de ces derniers nécessite un conditionnement en plus petites quantités à des prix abordables, mais toujours vde très bonne qualité. VECO prévoit de mener des expériences concrètes dans ce sens avec les jeunes au sein (et en dehors) des coopératives pour développer des mini-entreprises viables. En même temps, une stratégie pour la promotion de la consommation locale sera à mettre au point, notamment avec l'ONC, pour qui cela deviendrait une de ses nouvelles tâches.

III. Gouvernance du secteur public

Pour l'amélioration du climat des affaires spécifiques, outre l'approche sectorielle avec AgriCongo, nous développerons également des approches par filière. D'une part nous allons appuyer et outiller les coopératives à participer à des rencontres sous-sectorielles, ensemble avec des acteurs nationaux comme ASSECAF (dont les coopératives vont d'ailleurs devenir membres) et internationaux comme le CRS, Eastern Congo Initiative, le PNUD, la FAO etc. En même temps, nous allons appuyer les fédérations provinciales FOPAC Nord- et Sud-Kivu ainsi que leur confédération nationale CONAPAC à rajouter la structuration par filière dans leurs approches institutionnelles. Ainsi sera-t-il possible d'évoluer vers une représentation permanente pour le plaidoyer sous-sectoriel pour les filières du riz et du café. L'expérience servira par ailleurs la CONAPAC à intégrer de la même façon d'autres filières porteuses dans leurs structures. Nous y voyons même à plus long terme un potentiel important pour l'autofinancement de la confédération, ce qui en assurerait également la pérennité.

Un des objectifs majeurs de ce plaidoyer, en plus de ceux qui ont été préparés dans le cadre du projet PREPAR (et qui concernent la mise en œuvre de la loi agricole, le financement de l'agriculture, les infrastructures rurales et la sécurité foncière), sera l'obtention d'une loi régissant le statut des coopératives agricoles. En effet, aujourd'hui il y a beaucoup de confusion quant à la nature réelle des coopératives, ce qui se traduit entre autres par des régimes fiscaux entièrement non-appropriés pour ce genre d'entreprises. Il est grand temps que clarté soit créée par une législation adéquate qui encourage les coopératives plutôt que de les pénaliser.

Nous tenons à signaler que les résultats atteints jusque-là par notre programme café/riz n'ont pas manqué d'attirer l'attention de grands bailleurs de fonds comme le FIDA, avec qui nous allons commencer à partir de 2017 un programme de mise à échelle de notre approche café dans le Petit-Nord de la province du Nord-Kivu tout en renforçant les activités au Grand Nord (Projet d'Appui au Secteur Agricole di Nord-Kivu – PASA-NK).
La Banque Mondiale, quant à elle, a sélectionné VECO-R.D.Congo comme organisation lead pour la filière riz dans les provinces du Sud-Kivu et du Tanganyika (Projet Intégré de Croissance Agricole dans les Grands Lacs – PICAGL). Outre le fait que ces moyens vont nous permettra d'augmenter considérablement l'impact de notre programme, le partenariat avec ces grands bailleurs de fonds pourra aussi être valorisé au niveau du plaidoyer, car dans les deux cas, les gouvernements provinciaux et national sont foncièrement impliqués comme partenaires, ce qui les rendra plus accessible en vue de les inspirer à mettre en place des changements structuraux.

En République Démocratique du Congo, le secteur public a tendance à s'imposer comme taxateur, sans réinvestir ne fut-ce qu'une partie de la recette fiscale dans le sous-secteur. La fiscalité ne doit pas être perçue comme un droit régalien sans contrepartie. Elle doit plutôt être un instrument de coresponsabilité envers le sous-secteur qui génère ces moyens.

Cette redevabilité fiscale doit se traduire en des mécanismes d'appui par le gouvernement. Mais pas n'importe quel appui. Cet appui doit correspondre d'une part aux besoins exprimés par les acteurs et d'autre part ne doit pas nuire aux dynamiques internes des filières. Par exemple, la distribution gratuite de plantules ou de semence en périodes électorales fait plus de tort que de bien, car elle interfère avec les intentions de pérennisation des pépinières sur une base commerciale. L'ONC ne devrait plus avoir l'intention de déployer une armée d'agronomes sur terrain, comme entre-temps les organisations paysannes ont émergé un peu partout et celles-ci sont mieux placées pour livrer un appui aux producteurs qui est plus efficace et efficient à la fois.

Avec l'ONC, nous comptons nous engager dans un dialogue politique, nourri par le vécu quotidien des coopératives caféicoles et leurs relations commerciales. Il sera important, ensemble avec tous les acteurs de la filière, de convaincre l'ONC à redéfinir son rôle dans un monde et un sous-secteur en pleine mutation. Un consensus pour recadrer le rôle de l'ONC est déjà en train de se dessiner entre partenaires, mais il nous faudra encore beaucoup de dialogue, à travers des visites de terrain avec les responsables de l'ONC et la formulation de plusieurs dossiers de plaidoyer, pour que l'ONC adopte effectivement les priorités suivantes pour son futur fonctionnement :

- la régulation du secteur du café (le rôle régalien de l'ONC)
- la protection des intérêts des acteurs de la filière café par l'amélioration du climat des affaires et une diminution de la taxation (qui doit baisser jusqu'au même niveau que celle des pays voisins) pour renforcer la compétitivité du café congolais
- la lutte contre la fraude, en assurant tous les acteurs qu'il est plus avantageux pour tout le monde d'exporter le café par voie officielle. L'ONC doit conscientiser son personnel à ne plus se rendre complice à l'exportation illégale de café parche.

- la supervision de l'exportation
- le contrôle de la qualité du café, tout en donnant un feedback professionnel aux producteurs pour les orienter à améliorer encore plus leur qualité
- l'organisation à l'avenir de Saveurs du Kivu et de la dégustation annuelle de l'AFCA au Congo même (au lieu de Kampala).
- la promotion du café congolais sur le marché mondial, notamment en développant un label de qualité commun
- organiser une base de données sur tous les producteurs et vendeurs, pour orienter les nouveaux acheteurs qui ne savent pas à qui s'adresser
- gérer les statistiques du café en RDC
- promouvoir la consommation domestique du café pour encore accroître le marché
- coordonner la mise à jour régulière de la politique nationale café

Dans la filière riz, il n'existe aucune forme de régulation. En absence d'une initiative gouvernementale, le modèle d'une interprofession, qui pourra se pencher sur la gouvernance des marchés, sera examiné avec tous les acteurs de la filière. Comme il n'existe pas de précédents d'une telle formule, nous allons d'une part, grâce au cadre d'échanges offert par le *rice cluster* de VECO International, apprendre des expériences concrètes en cours en Afrique de l'Ouest, ensuite, avec les acteurs congolais, évoluer vers une formule adaptée au Congo, qui limitera son ampleur initiale à la province du Sud-Kivu. Si le modèle s'enracine, lors des deux dernières années du programme quinquennal, un rapprochement avec d'autres provinces rizicoles pourra être envisagé à travers les activités prévues dans le cadre de l'alliance AgriCongo. Comme VECO y a accepté la responsabilité de mener des expériences concrètes en matière d'intégration de la logique des filières dans la structuration provinciale et nationale du mouvement des agriculteurs familiaux organisés, les provinces rizicoles parmi les 6 provinces concernées par ce programme conjoint de l'AAC pourront être touchées pour considérer aussi la mise en place d'une interprofession provinciale, et plus tard, probablement après la fin de ce programme quinquennal, une structure dérivée appropriée pour le niveau national, dans laquelle la CONAPAC, confédération nationale des producteurs familiaux, aurait un rôle proéminent à jouer.

Au fur et à mesure que la production locale augmentera, il sera possible de négocier avec les autorités la hausse des taxes à l'importation de riz asiatique, pour ainsi encourager les distributeurs à s'approvisionner prioritairement sur le marché, toutefois sans causer de pénurie artificielle de riz.

Une mesure d'appui attendue de la part du gouvernement est certes la mise en place du Fonds National de Développement Agricole, prévu dans les articles 56 à 61 de la loi portant principes fondamentaux relatifs à l'agriculture. Le projet PREPAR, un partenariat entre l'alliance AgriCongo et la confédération nationale CONAPAC, a préparé des actions plaidoyer, sous la coordination de la province du Nord-Kivu (avec l'accompagnement de VECO-R.D.Congo). Bien que ces actions commencent en 2016, il est plus que probable que le plaidoyer sera à intensifier en 2017, surtout après la mise en place du nouveau gouvernement, si jamais les élections ont lieu.

IV. Organisation des producteurs

Ce n'est pas du tout un hasard que le quatrième bloc se trouve en plein centre de la visualisation. Il s'agit en effet de l'élément-clef de notre approche.

Le point de départ, il y a quelques années, était des petits producteurs marginalisés, non-organisés, dans un marché rudimentaire ou fragmentaire, entièrement à la merci de chaînes d'approvisionnement opaques des grands acheteurs, avec de trop nombreux intermédiaires qui n'apportaient pas de plus-value mais réduisaient le bénéfice des producteurs à des miettes.
Dans le cas du café, en plus, la plus grande partie de la production partait frauduleusement, sous forme de café coque ou parche, vers les paysans voisins et y apparaissait dans les statistiques comme du café local.

Aujourd'hui, le progrès est déjà bien réel. Quatre coopératives de café, totalisant 5000 producteurs, sont à l'œuvre. Mais elles sont toujours en pleine expansion et à la recherche de leur seuil de rentabilité. De nombreuses MSL sont encore en préparation, qui seront appuyées pour leur construction et pour leur optimalisation. Avec l'appui du FIDA au moins une autre coopérative pourra émerger au Petit-Nord. L'appui de la DGD sera concentré dans la coopérative sur l'Ile Idjwi et celle en Ituri alors qu'il y aura un co-financement FIDA-

DGD au Grand-Nord. Mais comme VECO-R.D.Congo raisonne dans une logique programme, nous tenons à présenter une vue d'ensemble :

Coopératives café : nombre de membres	2016	2021	Appui
CPNCK – Idjwi	655	2500	DGD
Kawa Kabuya - Butembo/Lubero*	2225	5000	FIDA
Kawa Kanzururu – Ruwenzori	650	2000	FIDA
Kawa Maber - Ituri	1406	3000	DGD
Nouvelle coopérative - Rutshuru	0	2500	FIDA
TOTAL	**4936**	**15000**	

** Il se pourrait que Kawa Kabuya se heurte au seuil de gérabilité. En effet, il est fort probable qu'à partir d'un nombre donné de membres, la taille de la coopérative nécessite une réorganisation, soit sous forme d'axes semi-autonomes, soit carrément une scission en deux coopératives autonomes, une par grand axe. L'avenir nous dira quelle formule sera la plus adaptée. Mais cela n'aura pas d'influence sur le nombre de producteurs organisés, qui pourra être au moins triplé en 5 ans.*

Dans la filière riz, la situation est moins claire. Dans la plaine de la Ruzizi, certaines coopératives ont déjà plusieurs années d'existence et ont déjà un palmarès commercial significatif avec la brasserie Bralima, qui utilise le riz local pour la production de la bière. D'autres s'appellent coopérative de nom, mais n'ont encore fait aucune activité commerciale. Celles-là ne peuvent pas encore être répertoriées come des entreprises coopératives.

L'appui de la DGD à cet axe rizicole sera réduit après la première année du programme, comme il est attendu que la Banque Mondiale prendra la relève aussitôt que son projet PICAGL sera lancé. Avec la DGD, nous serons en mesure de garder l'élan développé dans le programme précédent, avec aussi l'appui de Cordaid, qui a permis d'installer deux décortiqueuses performantes, l'une à Luvungi, l'autre à Sange. Ces machines seront opérationnelles à partir du mois d'août 2016. Les autres coopératives s'organiseront en synergie autour de ces deux noyaux agro-industriels pour aider à les valoriser en apportant aussi leur riz paddy. Elles se sont également engagées à mettre en place un bureau commun de vente de riz, pour ainsi partager les frais de marketing et être à même de répondre aux volumes demandés par les grands distributeurs. De cette façon nous espérons évoluer vers des formes de collaboration de plus en plus étroites, voire une union ou une fusion, qui pourra être une réponse structurelle à l'atomisation et fragmentation actuelle du marché de riz de la plaine.

Dans l'axe Manguredjipa, les défis sont encore plus grands. Nous devrons y mener des efforts pour modifier les habitudes agricoles des producteurs, qui font encore la culture sur brûlis, et de ce fait doivent s'éloigner de plus en plus de leur domicile, parfois à plusieurs dizaines de kilomètres, pour aller cultiver le riz dans la forêt. Il est indispensable de les accompagner dans la recherche de meilleures méthodes culturales qui permettent de récupérer leurs champs plus proches, abandonnés suite à leur perte de fertilité, pour ainsi rompre avec le cercle vicieux de leur éloignement systématique (qui réduit aussi la rentabilité de la riziculture).

Les producteurs n'y sont organisés qu'en quelques petites pré-coopératives pour l'instant, et celles-ci ont besoin d'un appui multidimensionnel, avec une composante importante en agro-écologie. Le marché est présent : il y a les carrés miniers légaux, et il y a la ville de Butembo. Mais les producteurs n'ont pas encore pu s'organiser pour les conquérir. A l'époque, ils étaient organisés autour d'une rizerie, propriété d'un homme d'affaires grec. Depuis que celui a quitté les lieux à cause de la grande insécurité, tout est à refaire.

Quelle que soit la filière, l'appui aux coopératives est une combinaison de différentes sous-stratégies :

- Appui au volet production en collaboration étroite avec les organisations paysannes : accès aux bonnes semences ou plantules, adoption de bonnes techniques agricoles à travers les champs-écoles paysans, l'agroforesterie dans le café et le riz pluvial, l'expérimentation du SRI, la gestion durable de la fertilité des sols, contrôle écologique des pestes et maladies, mécanisation du labour… pour réduire les coûts de production.
- Traitement centralisé homogène de la production dans des unités modernes (micro-stations de lavage et mini-rizeries), appartenant aux producteurs à travers un co-investissement, capable d'assurer une haute qualité aux produits.
- Commercialisation en commun sur les marchés durables et rémunérateurs pour des produits de qualité et développement de marques de qualité pour le marketing.
- Obtention de certifications là où celles-ci génèrent une plus-value pour les producteurs.

- Accompagnement de proximité par VECO-R.D.Congo pour assurer une formation sur le tas, résoudre les problèmes ensemble, renforcer la gouvernance démocratique des coopératives, renforcer les capacités organisationnelles, managériales et financières.
  Cet accompagnement se construit autour de l'outil d'évaluation développé par ScopeInsight et l'IFC du groupe de la Banque Mondiale. L'outil permet de faire une analyse approfondie et complète de toutes les dimensions d'une coopérative, ce qui peut servir d'une part comme données de base pour mesurer le futur progrès, et d'autre part comme canevas pour identifier les appuis prioritaires en vue de combler les lacunes constatées. Si on répète l'exercice une fois l'an, il permet d'évaluer à la fois les résultats de la coopérative et les résultats de l'organisation d'appui, dans ce cas, de VECO-R.D.Congo.
  ScopeInsight, pour sa part, fait un contrôle de qualité de l'utilisation de l'outil, après avoir d'abord formé les évaluateurs. Ceux-ci reçoivent une licence valable une année. S'ils participent aux cours de recyclage annuel, la licence peut être renouvelée.
- Appui au développement institutionnel, à l'obtention des papiers et agréations nécessaires, à l'établissement de relations saines avec les services publics.

Tout cela doit contribuer d'une part à une organisation effective des coopératives pour accéder d'une part aux marchés de leurs produits, et d'autre part pour accéder aux marchés des services.

V. Organisation des services d'appui

La viabilité et la durabilité des entreprises coopératives agricoles au Congo ne dépendent pas uniquement de leurs forces économiques internes, mais aussi à leur accès à des services d'appui externes. En effet, s'il est vrai que le lancement du programme a été fait partiellement dans une logique de subventionnement, il est encore plus vrai que sa réussite dépendra aussi de s'assurer de certains services qui proviennent d'acteurs spécialisés opérant dans le même contexte.

Pour éviter la dépendance perpétuelle des ressources externes, un changement de mentalité s'impose de la part des coopératives. La logique commerciale exige qu'eux aussi se voient dorénavant comme des clients de services plutôt que bénéficiaires et qu'ils se dotent des capacités de générer les moyens pour payer ces services. Il leur appartient de définir leurs besoins en services et d'aller négocier les termes de l'appui. Cela leur donne en même temps le droit refuser des services mal organisés ou d'en rémunérer d'autres, proportionnellement à la plus-value générée par celles-ci.

Entre différentes coopératives, il est parfaitement possible de combiner leurs demandes en services, pour augmenter l'efficience et l'efficacité. Elles peuvent même décider de se doter de ces services elles-mêmes. Ainsi, la faisabilité d'un bureau de marketing conjoint pour les 5 coopératives caféicoles de café gourmet, appuyées par VECO-R.D.Congo, sera examinée, ainsi qu'un bureau de marketing conjoint pour les coopératives de la plaine de la Ruzizi, visant le marché du riz de table de Bukavu.

L'approvisionnement en intrants est un autre exemple. Que ce soit dans la filière riz ou dans la filière café, l'achat en commun des intrants permet d'obtenir une économie d'échelle et est à encourager. VECO-R.D.Congo accompagnera la mise en place de systèmes basés sur les besoins réels, selon le plan de production qui lui est inspiré par la demande du marché.
Les coopératives doivent aussi apprendre à faire appel à une expertise externe pour des services spécialisés. Que ce soit pour un audit, l'installation d'une machine ou l'obtention d'une certification, elles doivent apprendre en le faisant, comment mobiliser une assistance technique et comment couvrir leurs frais. Car après la fin du programme ces besoins continueront à exister, alors il faut que les coopératives acquièrent l'habitude de ressourcer de telles compétences externes elles-mêmes.

Le service sans doute le plus critique est l'accès au crédit.
En ce qui concerne l'accès au crédit de campagne, les banques commerciales exigent des garanties dont les jeunes coopératives ne disposent pas. Tandis que les prêteurs sociaux exigent des états financiers positifs couvrant au moins trois années. Il est évident que dans l'état actuel des coopératives ces conditions ne sont pas encore remplies.

VECO-R.D.Congo s'engage à mettre en place des solutions structurelles pour chacune des coopératives café. Avec l'une des 4, une parmi celles qui seront inclues dans le programme DGD 2017-2021, la Coopérative Kawa Kabuya

de l'Ituri, c'est déjà acquis. La CKM a intégré le mécanisme de marketing commun de Twin Trading, qui s'appelle Joint Marketing Initiative, et cela a ouvert la porte de Root Capital pour eux, grâce aussi à la signature de contrats d'achat de café signés par Twin Trading pour Atlas. VECO-R.D.Congo va appuyer également les autres coopératives jusqu'à leur intégration dans le JMI. En même temps, des pourparlers sont en cours avec Alterfin, SIDI et Bridges Africa. Avec eux aussi, si des acheteurs s'engagent en début de saison par un contrat d'achat, des perspectives s'ouvriront. Cela demande encore des efforts supplémentaires de la part des coopératives de fidéliser leurs clients.

Pour les coopératives de riz, les avancées ne sont pas encore aussi importantes. Un investisseur d'impact britannique, Luminosity, s'est engagé avec l'ADPA dans la plaine de la Ruzizi, depuis deux saisons. Mais il faudra trouver des solutions plus durables et plus structurelles. La mise en place des deux mini-rizeries pourra constituer une forme de garantie pour les banques, tout comme des contrats d'achat de riz, signés à l'avance, peuvent l'être. Cela demandera encore une évolution de la mentalité, tant du côté des grossistes-distributeurs que du côté des institutions financières.

Une toute autre problématique est celle du crédit agricole à la production.
Tout l'espoir est fondé dans la campagne de plaidoyer pour la mise en place du FONADA qui est en préparation au sein du projet PREPAR (financé en 2015-16 par l'allocation de base 'synergies et complémentarité' de la DGD) et qui sera suivi par un nouveau programme conjoint PASPOR (financé par la DGD dans le cadre des programmes quinquennaux 2017-21 des ACNG membres de l'Alliance AgriCongo, voir plus loin). VECO y joue un rôle important, en particulier pour ce thème.
Les organisations paysannes proposent que le FONADA puisse être valorisé comme un fonds de garantie avec couverture partielle des risques pour des crédits agricoles donnés par les banques et IMF existantes à des taux d'intérêt favorables. De cette façon, les institutions financières apprendront à faire confiance au crédit agricole. Une comparaison entre les différents secteurs a en effet démontré que les taux de remboursement dans le secteur agricole ne sont pas significativement différents de ceux des autres secteurs. Le FONADA aidera les créditeurs à vaincre leur crainte généralisée de s'engager dans le secteur agricole à cause de la perception de risques élevée. Le programme PASPOR, au sein duquel VECO est très actif, espère contribuer à une percée importante pour la mise en place du FONADA, au cours du présent programme.

Intégration des thèmes transversaux genre et environnement

Pour le thème transversal **genre**, VECO-R.D.Congo continuera à sensibiliser les coopératives à la dimension genre. Dans les coopératives de café, au début, lors de nos premières tournées de sensibilisation, il était rare de voir une femme participer aux discussions. Comme nous n'avons jamais cessé de responsabiliser les membres sur l'importance d'intégrer les femmes dans les activités économiques, en commençant par l'exploitation familiale même, nous avons vu une grande évolution. La participation féminine au niveau des membres atteint déjà en moyenne 26%, ce qui n'a été possible que par la bonne volonté des hommes qui ont cédé une partie de leur caféière à leurs épouses et leurs filles, car une des conditions d'adhésion est d'être propriétaire d'au moins 100 tiges de caféier.

De la même façon nous insistions beaucoup sur la participation des femmes dans les organes des coopératives. Les statuts comportent ainsi la règle qu'au moins 30% des membres du conseil d'administration doivent être des femmes. Celle-ci est bien respectée.

VECO-R.D.Congo est parmi les organisations qui se sont engagées depuis quelque temps dans une réflexion commune autour des nombreuses conséquences des différences entre les sexes. La réflexion est coordonnée par la LOFEPACO (Ligue des Organisations de Femmes Paysannes du Congo) qui implique de nombreuses organisations de femmes de toutes les provinces du Congo. L'idée la plus porteuse est celle d'organiser des formations de professionnalisation en agriculture, qui ciblent prioritairement les femmes, et qui partent du principe de 'learning by doing' et de 'peer learning'. Une méthodologie est en développement pour la création d'un réseau informel pour l'échange et l'apprentissage, nommé Académie Nationale Paysanne du Congo. La LOFEPACO a proposé à l'Alliance AgriCongo d'intégrer quelques expériences pilotes dans les nouveaux plans quinquennaux des membres de l'alliance. VECO est parmi les parties prenantes.

L'idée maîtresse en est que, dans tous les pays du monde où les femmes ont été ciblées pour des formations s'adressant prioritairement aux femmes, le secteur de l'agriculture dans son ensemble en a bénéficié et a fait de

grands bonds en avant. En plus de la formation, l'ANPC s'attelle également à la sensibilisation des femmes à unir leurs efforts et leurs moyens pour investir dans leur avenir et éviter l'attentisme. En même temps, ces initiatives proactives sont utilisées envers les autorités nationales et provinciales pour solliciter un appui de leur part en investissant elles aussi dans la femme rurale.

En ce qui concerne **l'environnement**, pour la filière café, les objectifs sont clairs :

- Les coopératives ont l'ambition d'obtenir, d'ici quelques années, une certification biologique. Alors dés-à-présent, VECO-R.D.Congo investit dans la recherche appliquée, ensemble avec l'Université Catholique du Graben, pour le développement de méthodes de lutte biologiques contre les pestes et maladies. Les produits sont préparés par les producteurs à base de plantes librement disponibles sur place. Envisager une commercialisation ne serait possible que si une solution est trouvée pour conserver les produits en évitant la fermentation.
- Les micro-stations de lavage doivent éviter de polluer l'environnement. Les pulpes des cerises doivent être recyclées en compost ou en substrat pour des champignons pleurotes. Les eaux de la fermentation doivent s'infiltrer dans des puits creusés dans ce but, pour éviter de polluer les eaux de surface. L'emplacement des MSL doit aussi tenir compte du risque de contamination de la nappe phréatique près des sources.
- Planter des arbres d'ombrage dans les caféiers est une méthode qui permet en même temps d'augmenter la productivité du café, tout en créant un microclimat et en produisant du bois à plus long terme. L'association bananier-caféier augmente la matière organique dans le sol et réduit l'évaporation tout en produisant toute l'année une denrée alimentaire pour l'autoconsommation et pour la vente.

Pour la filière riz, une attention spéciale sera donnée à :

- Une utilisation combinée d'engrais organiques et chimiques pour éviter le lessivage dans la riziculture irriguée.
- L'expérimentation du SRI (Système de Riziculture Intensifiée) qui nécessite moins de produits chimiques.
- Dans la riziculture sur l'axe de Manguredjipa, des efforts seront entrepris pour faire adopter les techniques agro-écologiques, permettant de pratiquer l'agriculture pérenne et ainsi abandonner graduellement la culture sur brûlis. Aujourd'hui, les agriculteurs changent de champs tous les 2-3 ans, en coupant une nouvelle partie de la forêt. Mais de cette façon ils s'éloignent de plus en plus à des dizaines de kilomètres de leur domicile, ce qui rend leur système agricole très stressée et peu productif. Si le défrichage de la forêt à des fins agricoles pouvait être arrêté, l'impact sur l'environnement serait très important.

Qui sont les partenaires ?

Avec l'émergence des coopératives de la nouvelle génération, celles-ci sont devenues les partenaires-clé pour la mise en œuvre de notre nouveau programme. Généralement, les coopératives caféicoles, organisées en sections qui correspondent à des MSL d'en moyenne une centaine de membres, sont destinées à compter un grand nombre de membres. Aujourd'hui, leur taille varie déjà entre 650 et 2.250.

Les coopératives rizicoles sont plus petites, généralement mois de 200 membres. Cela constitue pour elles une faiblesse, car elles ne seront pas capables de peser sur le marché avec des quantités trop réduites. Avec elles, il faudra passer par une phase de recherche de synergies qui pourraient à plus long terme évoluer vers une rationalisation de la filière sous forme d'unions ou de fusions.

Pour les partenaires directs de ces coopératives, nous distinguons deux grands groupes. D'une part il y a les sociétés privées qui comprennent l'importance de permettre aux producteurs de gagner une vie décente de leurs activités et qui acceptent de s'engager dans des relations commerciales gagnant-gagnant avec leurs coopératives. Nous parlons alors surtout des grands acheteurs de café gourmet sur le marché mondial et les grands distributeurs de riz pour les centres urbains come Bukavu et Butembo. Nous comptons évoluer avec eux vers la construction de relations commerciales équilibrées qui laissent suffisamment de bénéfices aux producteurs organisés pour que ceux-ci puissent mener une vie décente et assurer la continuité de leur production.

Dans la filière café, cela est relativement facile à réaliser, à condition de produire du café de très bonne qualité. En effet, les primes de qualité sont très significatives et permettent de couvrir non seulement les frais de production plus élevés mais génèrent aussi une marge de profit supérieure à tout ce que les producteurs ont connu avant. Dans la filière riz par contre, nous avons encore tout à prouver. Heureusement que les grands distributeurs, qui approvisionnent la ville de Bukavu en riz importé, ont confirmé leur intérêt, mais la marge bénéficiaire pour un tel produit sera toujours moindre et une partie importante de l'équation consiste en une diminution significative des coûts de production.

D'autre part il y a les institutions publiques et de recherche qui peuvent contribuer des dimensions importantes pour l'avenir des filières, comme la recherche appliquée (INERA, UCG, WCR, Africa Rice) ou la régulation du sous-secteur (ONC pour le café; pour le riz il n'existe pas d'institution comparable). Les institutions de recherche ont bien compris le grand intérêt de collaborer avec nous, parce que cela leur offre la possibilité d'orienter leurs recherches vers des objectifs opérationnels et ainsi sortir de leur tour d'ivoire académique et obtenir des résultats avec pertinence et applicabilité immédiates pour la société. Quant à l'Office National du Café, il est important que ses dirigeants comprennent que le monde a évolué depuis la création de l'ONC. Ce n'est pas très utile de relancer l'ONC, maintenant que la filière se rétablit et se développe, dans sa vieille configuration. Le monde a évolué, ainsi que le Congo et la filière café. A l'époque de la création de l'ONC les OP n'existent même pas. Pendant la longue léthargie de l'institution publique, ce sont elles qui ont assuré l'encadrement technique sers producteurs de café et aujourd'hui elles sont bien mieux placées pour continuer à rendre ces services à leurs membres. L'ONC doit avoir le courage de redéfinir sa mission ensemble avec toutes les parties prenantes et VECO est prêt à inspirer ce processus.

3.4 Hypothèses de mise en œuvre

I. VECO-R.D.Congo est capable de convaincre un nombre de parties prenantes-clés dans les deux filières à prendre le devant et unir leurs efforts dans la transformation du sous-secteur.

Comme le présent programme est la suite logique du programme triennal 2014-2016, nous pourrons construire sur les relations déjà établies. Celles-ci sont déjà multiples et diverses :

- Les coopératives dans les zones de travail sont les seules qui correspondent aux caractéristiques de la nouvelle génération, avec un pouvoir démocratique et une participation réelle des membres. Les autres organisations qui s'appellent coopératives sont très souvent des associations d'acheteurs dont les producteurs 'membres' sont en fait réduits au rôle de fournisseur sans plus. Les coopératives partenaires à VECO-R.D.Congo sont celles qui ont une réelle légitimité, basée sur une large base, pour participer à la transformation des sous-secteurs.
- Les organisations paysannes qui ont collaboré de près à la mobilisation des membres de ces coopératives restent en collaboration étroite avec ces coopératives comme avec VECO-R.D.Congo. Les OP ont tout intérêt à le faire, d'une part parce qu'elles veulent bien se positionner pour rendre des services techniques aux producteurs membres pour ainsi permettre aux coopératives de se concentrer sur leur mission principale (transformation et commercialisation) tout en développant des relations professionnelles permettant de rendre des services rémunérés aux coopératives, ce qui contribuera également à l'autonomisation progressive des OP et la réduction de leur dépendance des bailleurs de fonds.
- Les acteurs du secteur privé confirment explicitement (comme récemment encore lors de l'évaluation de notre programme café pour le CFC) qu'ils sont très heureux avec l'engagement de VECO-R.D.Congo dans les filières. Notre approche a rendu aux producteurs la foi dans leurs chaînes de valeur, ce qui mène à un regain d'intérêt de tous, même loin en dehors des coopératives appuyées. Les grands acheteurs/grossistes des deux filières ont confirmé explicitement leur intérêt à collaborer avec nous, d'une part directement, pour des transactions commerciales avec les coopératives partenaires, basées sur la qualité de leurs produits, d'autre part globalement pour l'harmonisation des approches et pour le plaidoyer en commun, comme c'est le cas avec l'ASSECCAF.
- Avec les services publics les relations sont parfois un peu tendues. Les tensions naissent autour du fait que nous remettons en question certaines de leurs pratiques, jugées contre-productives, comme par exemple la complicité de l'ONC dans le commerce transfrontalier du café parche ou café coque, ou obsolètes, comme par exemple leur désir de vouloir se doter encore d'une armée d'agronomes, comme au 20ième siècle, comme si le monde n'avait pas évolué. Mais heureusement nous constatons aussi que

certains collaborateurs sont des alliés de l'intérieur avec une vision progressiste et prêts à amener les innovations stratégiques tellement souhaitées.

- Avec les services techniques du Ministère de l'Agriculture, Pêche et Elevage, généralement l'entente est meilleure, comme ils voient de près l'impact de nos programmes et se sentent encouragés à y participer. Ces services et leurs responsables sont d'ailleurs responsables de la sélection des partenaires de mise en œuvre des projets financés par l'IFAD au Nord-Kivu et la Banque Mondiale pour le Sud-Kivu et le Tanganyika. Leur choix explicite est un indicateur on ne peut plus clair de leur appréciation des stratégies et de l'impact de VECO-R.D.Congo, ce qui se traduit concrètement en une grande ouverture de collaboration.
- En ce qui concerne le plaidoyer provincial et national, le projet PREPAR (financé sur l'allocation de base 'synergies et complémentarité') connaîtra une suite dénommée PASPOR, sous forme d'une collaboration renouvelée entre membres de l'Alliance AgriCongo d'une part, la confédération nationale CONAPAC, ses fédérations provinciales et la ligue des femmes paysannes LOFEPACO d'autre part. Le chapitre 6 fournit plus d'explications.

Bref, la collaboration sera intense avec toutes les parties prenantes, comme elle se base déjà quasi entièrement sur les résultats du programme en cours. Les efforts pourront se concentrer entièrement sur le développement d'une vision commune et de la place là-dedans des coopératives de transformation et de commercialisation, ainsi que des services d'appui.

I. Il faudra éviter que l'engagement des parties prenantes soit superficiel et en paroles seulement. Il sera d'une importance capitale de mesurer les progrès réalisés et pour cela il faudra se mettre d'accord sur des indicateurs de performance communs. La redevabilité envers toutes les parties prenantes des deux filières à travers un suivi conjoint de ces indicateurs permettra en même temps de renforcer la confiance, autre facteur de réussite de la transformation des sous-secteurs.

II. L'organisation des coopératives doit se faire en gardant en tête à tout moment ses capacités pour desservir le marché de ses produits tout en assurant son accès au marché des services. Ces deux développements doivent aller de pair. La capacité de payer pour les services doit être renforcée par la qualité des services rendus et ainsi évoluer en une spirale constructive continue, jusqu'à atteindre un équilibre, probablement longtemps après la fin du programme quinquennal.

III. Le secteur privé doit être de bonne volonté et comprendre la nécessité d'évoluer vers une situation gagnant-gagnant pour tous les maillons des filières. Dans une région qui a connu l'insécurité et l'anarchie pendant 20 ans, les pratiques commerciales des entreprises locales n'excellent pas par une responsabilité sociale poussée. Celles-ci peuvent s'inspirer de ce qui est fait dans d'autres pays, notamment ceux où travaille VECO. Les échanges et apprentissages à travers les clusters internationaux riz et café que VECO compte mettre en place seront certes une source d'inspiration majeure pour des alternatives qui, en s'assurant de la viabilité de chacun des maillons de la chaîne, assurent la durabilité de toute la chaîne.

IV. Le secteur public doit être animé d'une volonté réelle pour contribuer à l'amélioration du climat des affaires. Il est vrai que les signes de cette volonté ne sont pas très convaincants. Le CPCAI (Comité de Pilotage pour l'Amélioration du Climat des Affaires et des Investissements en République Démocratique du Congo) n'a pas trop fait parler de lui et la RDC se trouve toujours en bas de l'échelle mondiale *Doing Business*, à la 184^{ième} place sur 189. Des progrès ont été constatés en matière de création d'une nouvelle entreprise en simplifiant la procédure et en réduisant le capital minimal requis. Aussi le coût d'un permis de construction a été réduit à moitié. Mais en même temps le système pour le paiement des contributions des entreprises à la sécurité sociale de ses employés a été rendu plus compliqué, tandis que les frais à l'importation/exportation ont été augmentés et la procédure est devenue plus difficile. Et donc le pays n'impressionne pas. La marge d'amélioration est encore très vaste et bénéficierait certes d'une pro-activité plus prononcée.
Un autre indicateur est que le CPCAI, au début, développait quand-même un certain dynamisme qui était visible notamment dans sa page sur Facebook. Mais celle-ci semble avoir été reprise par l'ANAPI, Agence Nationale pour Promotion de l'Investissement et finalement elle s'est arrêté complétement en octobre 2015.
Si les élections auront lieu et qu'une nouvelle équipe se mettre au travail nous sommes optimistes que celle-ci cherchera à se distinguer par des améliorations notoires pour attirer les investisseurs et les entreprises

congolaises en profiteront aussi. Et les efforts de plaidoyer par tous les secteurs concernés ne manqueront pas d'avoir un impact.

3.5 Hypothèses relatives aux acteurs/facteurs externes

I. Le marché mondial du riz a entamé une régression irréversible

Dans la dernière édition du « Suivi du marché du riz de la FAO » datant d'avril 2016, les indicateurs pour l'avenir sont éloquents. La production mondiale stagne depuis plusieurs années, de même que le volume de riz exporté, qui constitue 9% du volume produit chaque année. Comme la population dans les pays producteurs est toujours en train de croître, alors que les possibilités d'augmentation de la superficie rizicole sont épuisées, voire même doivent céder du terrain sur les mégapoles en pleine expansion, il est prévisible que dans les années à venir, les stocks vont continuer à baisser ainsi que les volumes de riz exporté.

Un autre indicateur dans le tableau ici-bas, résumant le marché mondial du riz, qui va dans le même sens est le rapport entre les stocks des principaux exportateurs et leur disparition suite à leur utilisation intérieure et aux exportations: en 3 années ce rapport a baissé de 23,9 à 14,7%. Lorsque le niveau critique pour la sécurité alimentaire dans ce pays producteurs sera atteint, c'est le marché mondial qui en sera la première victime.

RÉSUMÉ DU MARCHÉ MONDIAL DU RIZ

	2014-15	2015-16 estim.	2016-17 prév.	2016-17/ 2015-16 var.
	millions de tonnes, en équiv. usiné			*%*
Production	494.3	490.3	495.2	1.0
Offre	711.5	708.4	710.4	0.3
Utilisation	491.5	496.2	503.4	1.5
Alimentation	395.3	400.0	405.0	1.3
Fourrage	17.8	17.9	18.3	1.9
Autres utilisations	78.4	78.3	80.0	2.3
Commerce [1/]	44.6	44.9	44.1	-1.8
Stocks de clôture [2/]	173.7	168.9	164.0	-2.9
		%		
Rapport stocks mondiaux-utilisation	35.0	33.5	32.0	-
Rapport stocks des principaux exportateurs-disparition[3/]	23.9	18.1	14.7	-

[1/] Les données se réfèrent à la deuxième année civile indiquée (janvier-décembre).
[2/] Stocks de clôture de la deuxième année indiquée.
[3/] Rapport entre les stocks des cinq principaux exportateurs de riz (Inde, Pakistan, Thaïlande, États-Unis et Viet Nam) et la somme de leur utilisation intérieure et de leurs exportations.

La tendance au cours des dix dernières années est claire, comme le monre le graphique suivant, tiré de la même publication : après des années de croissance, le volume offert sur le marché a commencé à stagner. La suite logique sera qu'il commencera bientôt à baisser. Si aujourd'hui, l'augmentation du prix du riz ne se fait pas encore voir, cela se fera probablement sentir à moyen terme. Mieux vaut donc anticiper cette évolution pour éviter qu'elle crée une pénurie.

Les conséquences de cette évolution prévisible sont doubles : d'une part, la sécurité alimentaire des pays qui sont aujourd'hui très dépendants de l'importation de riz est menacée et ils ont tout intérêt à promouvoir l'intensification de la riziculture chez eux. D'autre part, les prix du riz sur le marché mondial vont augmenter, ce qui rendra la riziculture domestique plus compétitive. La montée du prix n'est pas encore visible dans ce graphique, mais elle a bien enregistrée déjà une hausse de plusieurs % au cours du premier semestre de 2016. Selon l'Institut Africa Rice, cette hausse ne cessera de se renforcer au cours des années suivantes.

Dans la province du Sud-Kivu, la consommation de riz est en pleine expansion. Le taux de dépendance de l'importation est estimé par GEL/FAO à plus de 90%. La facilité de la préparation du riz importé bien conditionné a assuré une adoption rapide de cet aliment par une large frange de la population. Le riz importé a ainsi préparé la voie au riz local. Si le conditionnement de ce riz domestique se fait avec autant de soins, il est même préféré par la plus grande des ménagères urbaines, à cause de sa fraîcheur, son jeune âge. Le riz importé a souvent passé un à deux ans dans les dépôts stratégiques, ce qui l'a fait perdre sa fraîcheur. L'avenir de la filière riz en R.D.Congo s'annonce donc prometteur !
Pour le Nord-Kivu, des données sur le marché du riz ne sont pas encore disponibles. En concertation étroite avec les autres acteurs de la filière riz, une étude sera faite.

II. Le projet PASA-NK a un volet complémentaire d'appui à la filière riz

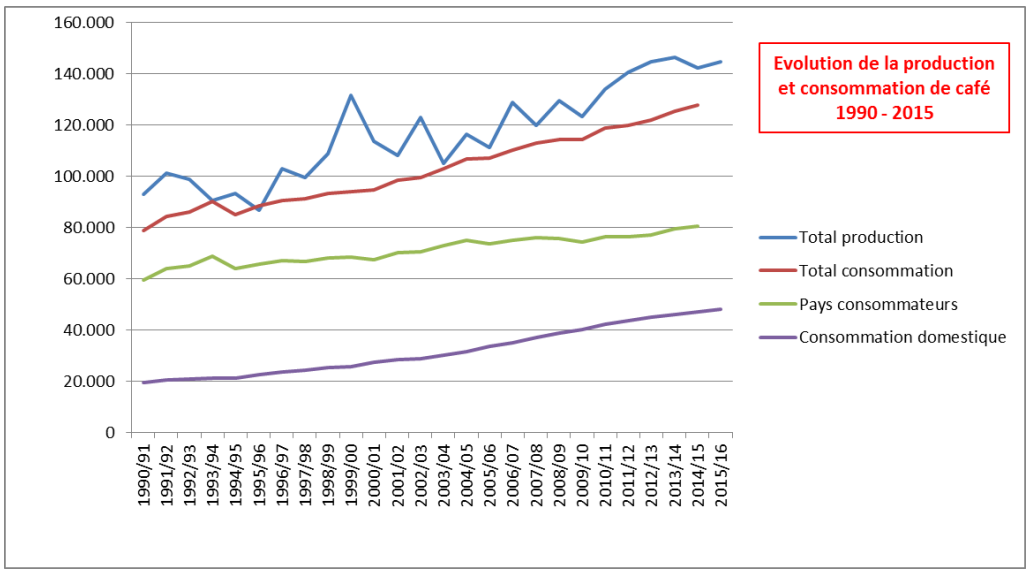
En ce qui concerne la province du Nord-Kivu, le gouvernement congolais et le Fonds International pour le Développement Agricole, FIDA, ont retenu la LOFEPACO (Ligue des Organisations des Femmes Paysanne au Congo) comme organisation lead pour la filière riz.

Ce choix est le résultat, entre autre, de l'appui que VECO-R.D.Congo a donné à la LOFEPACO pendant plusieurs années pour ses activités dans la filière du riz. La LOFEPACO couvrira ainsi la riziculture dans le Territoire de Beni, ce qui permet à VECO-R.D.Congo de se retirer. Nous continuerons toutefois à suivre ce volet du projet avec des conseils, sans toutefois y avoir encore une responsabilité opérationnelle. L'engagement de la LOFEPACO dans le PASA-NK est considéré comme une mise à échelle de cette partie de l'ancien programme DGD 2014-2016.

L'autre axe rizicole de notre ancien programme, l'axe Manguredjipa, ne sera pas inclus dans le PASA-NK et VECO-R.D.Congo propose de l'intégrer dans son programme DGD 2017-2021. Il n'y a donc pas de risque de chevauchement. Au contraire, les deux programmes sont complémentaires et une stratégie commune pour toucher le marché de Butembo pourra être élaborée.

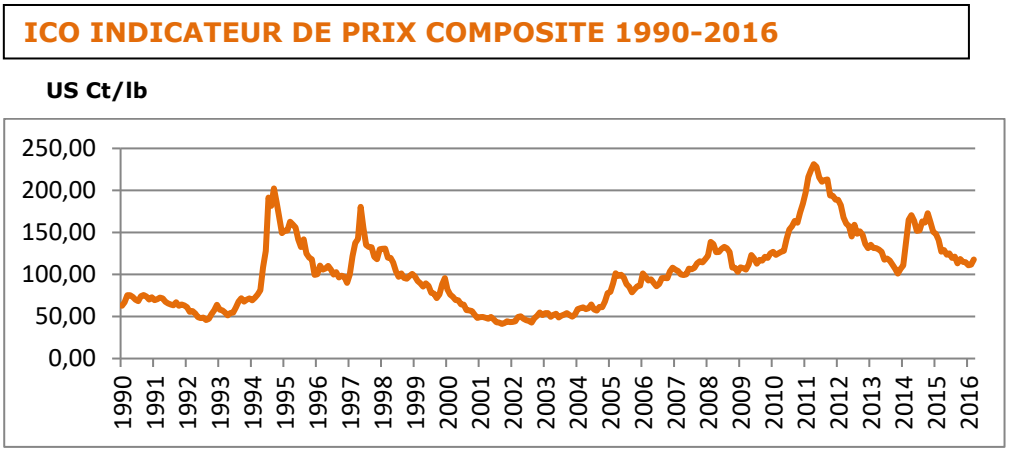
III. Le marché mondial du café gourmet est en pleine expansion

En 25 ans, la consommation mondiale de café a augmenté de plus de la moitié, avec un taux de croissance annuel moyen de 2 %. La croissance de la consommation a été plus importante dans les pays producteurs et les marchés émergents, que dans les pays consommateurs traditionnels.



Source des données : http://www.ico.org

La production est plus sensible à des fluctuations annuelles dues à des aléas climatiques, mais en moyenne, elle a réussi à suivre la demande. Mais pour combien de temps encore? La superficie disponible pour le café s'approche de sa saturation. Pour le café arabica, c'est même pire : les changements climatiques vont pousser les zones les plus appropriées à la culture au-delà de 1600 m d'altitude. Plus on monte en altitude, plus petite est la superficie disponible. La pénurie mondiale semble ainsi inévitable, comme l'a d'ailleurs aussi souligné récemment le Climate Institute.



Si au cours du dernier quart de siècle, les prix ont fluctué considérablement à cause des spéculateurs et de la loi de l'offre et de la demande, on peut voir clairement que la tendance générale est à la hausse depuis 10 ans, et il est très peu probable que des prix bas comme ceux de la période 1998-2007 se répéteront. Bien au contraire, la plupart des observateurs sont d'avis que les tendances des prix ne cesseront de monter et qu'il est recommandé de planter de nouvelles plantations, pourvu que celles-ci se situent au-delà de 1.600 m d'altitude. Car avec les changements climatiques, le café arabica ne donnera plus en-dessous de cette altitude.

Le marché du café gourmet est encore plus attirant. Aux Etats-Unis, ce marché a connu ces dernières années des taux de croissance annuels allant jusqu'à 33 %, et cela continue toujours. En Asie et en Europe, les *barristas*

croissent aussi en nombre. La demande pour le café gourmet a tendance à s'intéresser moins à la certification. Si la qualité est bonne, la prime de qualité est conséquente. Cela a fait dire à Mr. Frank Bakx, évaluateur du programme café de VECO financé par le CFC : « Le consultant est d'avis que la certification du café devrait avoir une priorité moindre, vu tous les efforts qui restent à faire pour réhabiliter l'industrie du café. Traitement humide, promotion des bonnes pratiques agricoles, augmentation de la productivité, renforcement des capacités commerciales des coopératives, voilà autant de mesures qui donneront un meilleur retour financier – et à plus brève échéance – que la certification. La preuve : l'énorme gain en différentiel positif vis-à-vis de New York que le café de la Coopérative Kawa Kabuya a obtenu en peu de temps. »

IV. D'autres acheteurs internationaux pourraient venir s'installer en RDC

Il existe trois grandes catégories d'acheteurs dans les zones de production. La concurrence entre ces trois pourrait être perçue comme une menace par certains. Nous ne craignons pas que ce soient les coopératives appuyées par VECO-R.D.Congo qui en souffriraient, et cela pour deux grandes raisons : d'une part, la quantité de café dans le milieu est énorme et peut continuer à servir tout le monde si des stratégies sont mises en place pour rendre la vente locale plus intéressante que la contrebande vers les pays voisins. D'autre part, là où les producteurs doivent faire face à une concurrence de proximité, nous sommes confiants qu'ils opteront pour les vraies coopératives.

Car en effet, il existe trois grands types d'acheteurs de café dans notre zone de travail :

- ceux qui achètent le café parche à la ferme. Soit c'est le café parche humide, soit il est déjà sec. Il s'agit principalement d'acheteurs congolais. Dans les zones frontalières, ceux-ci sont des intermédiaires d'acheteurs ougandais ou rwandais. Parfois ces derniers viennent eux-mêmes au Congo.
- Ceux qui achètent les cerises aux producteurs et qui transforment eux-mêmes le café avant son exportation. Il s'agit d'entreprises privées ou d'organisations qui se disent coopératives, mais qui ressemblent plutôt à des collectifs d'acheteurs.
- Les vraies coopératives qui appartiennent aux membres et sont gérées par eux.

La première catégorie ne s'intéresse qu'au volume du café, pas à la qualité. Le producteur reçoit un seul paiement qui est généralement bas et couvre à peine, ou pas, les coûts de production. Seul l'acheteur/exportateur est gagnant, malgré le fait qu'il aura du mal à trouver un bon prix. Comme ses propres dépenses sont limitées, il se contente d'un prix bas et gagne par le volume.

La deuxième catégorie cherche à faire aussi du café de qualité. Mais les producteurs sont confinés dans leur rôle de production. L'acheteur peut bien les accompagner avec ses agronomes, mais ils ne participent pas au traitement ni à la commercialisation. La prime de qualité appartient seulement au transformateur/exportateur.

Ce sont les producteurs qui adhèrent aux coopératives de la nouvelle génération qui sont réellement gagnants : ils reçoivent déjà un prix compétitif pour leurs cerises, leur micro-station de lavage transforme leur café en un café de meilleure qualité qui est capable de trouver un meilleur prix. Et après paiement, si le volume du café exporté par la coopérative est suffisamment grand pour répartir les frais fixes sur un nombre suffisant de conteneurs, un deuxième paiement sera encore fait sous forme de ristourne.

En plus, un nombre croissant d'acheteurs de café cherchent à vendre, ensemble avec le produit, aussi un narratif attirant, de producteurs bien organisés qui prennent en mains leur propre destin, préparent leur café eux-mêmes avec amour et veulent se faire connaître auprès de ceux qui consomment leurs produits.

Il n'y a pas de doutes qu'en cas de réelle concurrence, ce sont ces nouvelles coopératives qui seront préférées de loin par les producteurs et assureront la pérennisation de la filière.

10. Analyse des risques associée à la République Démocratique du Congo

Source et nature du risque	Prob.	Effets	Impact sur quel résultat	Stratégie de gestion du risque
1. Instabilité politique en RDC Normalement des élections doivent avoir lieu le 29 novembre 2016. Toutefois, le gouvernement n'a fait aucun effort pour permettre à la CENI de les préparer. Ainsi devient-il impossible de respecter le calendrier imposé par la constitution. Selon l'opposition, dans ce cas, un président intérimaire doit être nomme pour gérer la transition jusqu'aux élections. Selon la MP, le président actuel reste en fonction jusqu'à l'élection de son successeur. La Cour Constitutionnelle l'a confirmé. Mais la population n'acceptera jamais cela et des protestations massives sont inévitables qui vont perturber la vie socio-économique de la population.	4	4	Tous	Souvent, dans de telles situations, la protestation dans les rues se limite à une période de quelques semaines. Les autorités coupent le signal de l'internet et les GSM et le travail devient difficile. A l'Est du pays, généralement les dégâts se limitent aux grandes villes. Dans les zones rurales, les gens se terrent, les commerçants arrêtent quelque temps leurs activités. Surtout l'achat de riz et de café ne se fait plus, par crainte de pillage des stocks. Mais dans le cas des coopératives, elles seront capables de gérer ces stocks. Elles seront obligées de remettre la vente de leurs stocks à plus tard, mais elles pourront elles-mêmes assurer que les stocks seront gardés dans les meilleures conditions pour éviter la détérioration de la qualité.
2. Insécurité à l'Est de la République Démocratique du Congo La réputation de cette partie du pays, en termes de risques, est telle qu'il est difficile de convaincre des investisseurs privés à s'engager. Si, après l'année 2016 qui s'annonce turbulente avec le glissement des élections, ce cap est franchi et un nouveau gouvernement est mis en place, il y a lieu d'espérer que des améliorations durables de la sécurité seront enfin possibles et enlèveront après quelques années la peur des investisseurs à s'engager.	3	4	Tous	Aussi longtemps que le gouvernement ne met pas en place une stratégie efficace de neutralisation des groupes armés, nous devrons nous limiter à ne travailler que dans les zones non-touchées par ceux-ci. Nous avons démontré qu'il est possible d'y arriver à des résultats tangibles. VECO-R.D.Congo est bien placée pour faciliter un engagement des investisseurs potentiels en offrant une garantie morale et un suivi de proximité à tout investissement consenti.
3. Menace de crise aiguë au Burundi Depuis que le président du Burundi Pierre Nkurunziza a forcé la constitution pour arracher un troisième mandat, le pays est devenu instable et de nombreux réfugiés ont fui le pays. Si son obstination mène le pays dans une nouvelle guerre civile, des centaines de milliers de réfugiés risquent d'arriver au Sud-Kivu, notamment dans la plaine de la Ruzizi. Cela risque de perturber considérablement le travail de développement.	2	4	Filière riz dans la plaine de la Ruzizi	Les ONG n'ont aucune emprise sur le déroulement de la crise au Burundi. Tout espoir est fondé dans la CIRGL, l'EAC, l'UA, l'UE, les NU et toute la communauté internationale.
4. Instabilité du prix du café La bourse de New York est très sensible aux rumeurs et aux manipulations des spéculateurs. Elle a déjà fait preuve de périodes d'instabilité prolongée, malgré le	4	2	Filière café partout	Même si le prix de référence de New York baisse, la prime de qualité obtenue par les coopératives (plus d'un dollar par kg) fait que le prix reste toujours rentable pour les coopératives, bien que

consensus qui dit qu'à long terme la croissance supérieure de la demande comparée à celle de l'offre mènera à une hausse structurelle et durable du prix.				leurs marges bénéficiaires vont inévitablement baisser. L'obtention de certifications commerce équitable et bio augmentera encore la prime et protégera les producteurs organisés en coopératives de la faillite.
5. Changements climatiques Le riz pluvial et le café sont tous les deux très sensibles aux changements climatiques. Déjà des irrégularités dans la pluviométrie ont été observées ces dernières années. Cela risque de devenir encore plus grave. Dans les zones couvertes par le programme, les changements semblent mener d'une part à un décalage de la saison des pluies, d'autre part à une surabondance de pluie pendant la saison, ce qui est surtout néfaste pour le café, car il devient difficile de le sécher correctement. Cela mène à une perte de qualité et à des difficultés d'obtenir un meilleur prix pour le café moisi.	4	3	Tous	La lutte contre les effets des changements climatiques se livre de différentes façons : introduction de l'agroforesterie dans les champs de riz et de café pour créer des microclimats, choix de variétés plus résistantes contre des périodes de sécheresse ou de pluie abondante, appliquer des pratiques agricoles qui réduisent l'effet des changements climatiques (association bananier-café, mulching, etc.), plantation de nouveaux caféiers au-dessus de 1.600 m d'altitude, où les changements se feront moins sentir.
6. L'ONC ne comprend pas son rôle L'Office National du Café est une institution qui a été conçue au moment où il n'existait pas encore d'organisations paysannes et où la quantité de café exportée du Congo était encore bien plus importante. Aujourd'hui, le monde, la RDC et la filière café ont changé. L'ONC doit redéfinir son rôle pour devenir une institution moderne à la hauteur des nouveaux défis, au lieu de se figer dans ses anciennes structures devenues obsolètes. Si les dirigeants s'obstinent à ne pas comprendre cela, l'ONC fera partie des problèmes et non pas des solutions.	3	3	Filière café	Il faudra mener un plaidoyer bien structuré et porté par tous les acteurs de la filière, y compris l'ASSECCAF, la FEC, la CONAPAC en ciblant non seulement l'ONC mais aussi tous ceux qui ont le pouvoir de modifier la vision et la mission de l'ONC, comme l'Assemblée nationale, le Ministre de l'Agriculture, la Primature etc. La CONAPAC a l'intention de se structurer également par filière et le café sera parmi les premières filières. Cela renforcera sa capacité pour inspirer le gouvernement à transformer l'ONC en un service étatique pertinent, géré de façon moderne.
7. La loi agricole n'est toujours pas mise en œuvre. Votée en juin 2011 et promulguée le 24 décembre 2011, cette loi, pourtant essentielle pour le développement du secteur agricole, n'est toujours pas mise en œuvre, faute de mesures d'application. Les organisations paysannes avaient fait un long plaidoyer pour intégrer dans la loi agricole la notion d'agriculture familiale, avec succès, mais ils n'ont jamais bénéficié des nombreuses mesures en leur faveur parce que le gouvernement n'en a jamais fait une priorité. Une seule exception : la limitation du coût des 4 services impliqués dans l'exportation des produits agricoles à 0,25% de la valeur FOB a fait l'objet d'un arrêté ministériel du Ministre des Finances fin 2015.	2	4	Tous	La pression pour l'adoption des mesures d'application et la mise en œuvre de la loi ne fait qu'augmenter. Avec un appui de l'allocation de base 'synergie et complémentarité', les ONG membres de l'alliance AgriCongo ont renforcé les capacités de plaidoyer de la confédération CONAPAC et ses fédérations provinciales dans 6 provinces. Cette synergie continuera dans le présent plan d'action et cherchera à mobiliser un appui bien au-delà de l'alliance, en y impliquant la société civile nationale, les coopérations bi- et multilatérales, les media. Pareillement, le Comité National pour la Promotion de l'Agriculture Familiale en RDC (CNPAF-RDC) en a fait un thème majeur pour l'interpellation des candidats aux élections prochaines.

				L'appui du gouvernement belge pour y parvenir sera également sollicité. Il est à espérer qu'après les élections, la loi sera enfin mise en œuvre.

Score de la probabilité:
1: improbable
2: possible
3: probable
4: Presque sûr

et des conséquences:
1: négligeables
2: réduites
3: moyennes
4: grandes
5: énormes

11. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié au CSC pour la R.D.Congo du 9 juin 2016

Le dialogue stratégique sur le CSC de la République Démocratique du Congo a souligné quatre aspects majeurs, qui concernent également VECO. Voici comment nous les avons pris en compte:

1. *La traduction opérationnelle des synergies et complémentarités se retrouvera dans les programmes.*
VECO-R.D.Congo est très engagée à poursuivre, comme par le passé, des synergies et complémentarités avec d'autres acteurs dans les mêmes filières, ainsi que dans l'appui à la structuration nationale et au plaidoyer du mouvement paysan en faveur de l'agriculture familiale. L'alliance AgriCongo est une forme d'opérationnalisation dans laquelle VECO, en tant que co-fondateur, s'est engagée depuis le début. Comme l'allocation de base « synergies et complémentarité » a été abolie, les membres d'AgriCongo doivent intégrer les activités de l'AAC dans leurs programmes respectifs. Ce point est développé plus en détails dans le chapitre 6.6 Description des synergies et complémentarités, suivi de quelques synergies bilatérales.
2. *Les* approches de partenariat seront précisées dans les programmes, et feront partie de la réflexion dans le cadre du processus d'amélioration du CSC.
Ces approches ont été développées plus haut.
3. Les thèmes transversaux (genre, environnement) sont pris en compte de manière transversal (par tous les acteurs) et de manière directe dans des cibles séparées (par une partie des acteurs).
Ces thèmes ont été développés plus haut et font intégralement partie des approches de VECO en RDC.
4. Même si la numérisation n'est actuellement pas prévue dans la loi et même si elle n'est pas un critère d'appréciation des programmes, le but est d'encourager la prise en compte de la numérisation en tant que levier pour le développement ainsi que de mettre en valeur ce qui existe déjà ou ce qui est envisagé par les ACNG.
Le programme conjoint de l'AAC a intégré la numérisation comme un domaine d'apprentissage en commun. VECO s'y intéresse particulièrement pour l'intégration des TIC dans les systèmes de gestion des grandes coopératives (communication avec les membres, gestion des stocks décentralisés, organisation de la production en fonction des demandes, organisation de la collecte des produits, etc.).

12. Objectif Spécifique en R.D.Congo

12.1. Fiche OS en R.D.Congo

R.D.Congo - Objectif spécifique					
Outcome (Anglais ou Espagnol ou Français) :		Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.			
Outcome (Français et/ou Néerlandais) :		De professionele gezinslandbouwers van Oost-Congo, georganiseerd in coöperatieve bedrijven, zijn duurzaam geïntegreerd in de succesvol gemaakte waardeketens arabicakoffie en rijst.			
IATI activity identifier :		*n.a.*			
Pays :		R.D.Congo	Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC ?		*Oui*
Province(s) / Etat(s) ciblé(s) :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localité
Partenaires locaux ou parties prenantes :	*1. Kawa Maber*	Prov. Orientale	Ituri	Mahagi/Djugu	Rethy
	2. CPNCK	Sud-Kivu	Idjwi	Idjwi N et S	Bugarula
	3-9. Coopératives rizicoles	Sud-Kivu	Uvira	Uvira	Ruzizi
	10. PREPPYG	Nord-Kivu	Beni	Bapere	
Autre localisation de l'intervention :		Le programme commun PASPOR avec l'alliance AgriCongo se situe sur le plan national			
Groupe-cible :		Riziculteurs et caféiculteurs organisés en entreprises coopératives.			
Bénéficiaires (nature, et nombre) :		5.450 nouveaux bénéficiaires, tous producteurs familiaux membres des coopératives			
Secteur principal :		Agriculture			
Coûts opérationnels de l'outcome/objectif spécifique (total) :		3.564.321,21 Euro			

Markers :		
	Environnement	*2*
	RIO : désertification	*0*
	RIO : biodiversité	*1*
	RIO : CC adaptation	*2*
	RIO : CC mitigation	*2*
	Genre	*1*
	Bonne Gouvernance	*1*
	Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)	*0*
	HIV/Aids	*0*
	Droits des enfants	*0*
	Trade development	*2*

12.2. Description des résultats pour l'Objectif Spécifique en RDCongo

	Baseline	An 3	An 5	Sources de vérification	Acteur(s) impliqué(s)
Cible(s) stratégique(s) 2 du CSC R.D.Congo					
Outcome / Objectif spécifique X *(A/E/F)*	Les producteurs familiaux professionnels organisés en coopératives ont intégré durablement les filières riz et café arabica, rendues performantes, à l'Est de la R.D.C.				Tous les acteurs : - Coopératives riz et café - Acheteurs riz et café - Fournisseurs d'intrants, de crédits et d'expertise - Organisations paysannes - Services étatiques concernés - Décideurs politiques
Hypothèses	Prix rémunérateurs, sécurité dans les zones de production, crise politique aiguë évitée, climat des affaires amélioré.				
Indicateur 1 - *nombre de caféiculteurs intégrés* *– nombre de riziculteurs intégrés*	2050 400	4150 1600	5500 2400	Registre des coopératives des membres en règle	
Indicateur 2 - Le revenu brut moyen/producteur en valeur réelle a au moins doublé pour le riz et triplé pour le café arabica	800$ (riz) 300 $ (café)	x 1,4 x 2,2	x 2 x 3	Suivi des recettes des producteurs de référence	
Indicateur 3 - Augmentation des valeurs moyennes de l'indice de production durable de VECO pour les deux cultures café arabica et riz - Conservation des sols: - Gestion de l'eau: - Gestion des ressources: - Changement climatique: - Biodiversité: - Landscape management :	Riz/Café 1,4/2,2 1,3/2,5 1,6/2,8 1,4/1,9 1,1/1,5 -/1,8	Riz/Café 1,6/2,5 1,7/2,6 1,8/2,8 1,7/2,3 1,3/2,0 -/2,3	Riz/Café 1,8/2,8 2,0/2,7 2,0/2,8 2,0/2,8 1,5/2,5 -/2,8	*Indices de production durable dans rapports d'évaluation de VECO*	
Indicateur 4 - Augmentation du nombre de bénéficiaires indirects : - Familles moyennes producteurs café et riz (6 membres additionnels) - Travailleurs saisonniers usines: - Consommateurs de riz de qualité en ville (consommation moyenne de 20 kg/tête/an) TOTAL	 14.700 200 0 14.900	 34.500 500 45.000 80.000	 47.400 600 75.000 123.000	 Chiffres démographiques Fiches paiement Tonnages suppl. vendus	
Résultat 1: Les sous-secteurs café arabica et riz ont fait l'objet d'alignements sous-sectoriels bien documentés entre tous les acteurs, en matière de standards de durabilité, inclusivité, transparence des bénéfices					- Coopératives - Acheteurs riz - Autres intervenants - Organisations paysannes - Services étatiques concernés - Décideurs politiques
Hypothèses	Alignements créent des plus-values pour tous les acteurs à tous les niveaux				
Indicateur 1.1 : Concertation annuelle par filière avec toutes les parties prenantes pour échanges, apprentissage et développement de vision commune	occasionnelle	Au moins 3 réunions tenues par filière	Au moins 5 réunions tenues par filière	Rapports des concertations.	
Indicateur 1.2 : Publication d'études préparatoires et de documents de vision commune	occasionnelle	4 publications disponibles	8 publications disponibles	Publications	
Conditions préalables :	Volonté politique, bonne compréhension des intérêts communs, disponibilité de tous à participer au processus.				

Typologie des activités :	*Etudes de cas, publications, présentations publiques, organiser ateliers de concertation, médiatiser les résultats (nous ferons appel aux compétences de l'Association des Journalistes du Congo – AJAC), valoriser les rapports des études et des concertations au niveau politique.*				
	Construire des groupes d'apprentissage thématiques entre tous les bureaux VECO, les partenaires et les intervenants pour renforcer mutuellement les capacités pour la mise en œuvre des programmes (échanges réels et virtuels…)				
	Dissémination des connaissances et expertises méthodologiques et thématiques afin d'élargir le réseau d'appui des programmes et augmenter leur impact par la réplication (internationale) par d'autres institutions et organisations (participer et présenter à des conférences internationales, organiser des conférences internationales, développer et publier du matériel de communication…)				
	Développer des instruments et méthodologies innovatrices pour suivre les programmes, améliorer leur qualité et évaluer l'impact, à un niveau global pour que tous les programmes VECO puissent les partager (développement, formations, appui dans l'application des instruments…)				
	Organiser des communautés internationaux sur la gestion d'affaires durable et inclusive, en vue de co-implementer les activités des programmes de riz et café ensemble avec les bureaux régionaux VECO, les partenaires et les intervenants.				
Résultat 2A : La demande en riz local dans les centres urbains est renforcée, et bien définie selon les variétés, permettant de planifier la production en conséquence.					- Coopératives riz - OP PREPPYG - Acheteurs riz - Fournisseurs de semence de qualité - Fournisseurs d'intrants
Hypothèses	Les préférences des consommateurs doivent guider les décisions des producteurs et des transformateurs pour que les produits offerts sur le marché correspondent au maximum aux désirs des consommateurs.				
Indicateur 2A.1 : quantité de riz paddy conjointement transformée et vendue par an pour le marché de riz de table de Bukavu par les coopératives rizicoles la plaine de la Ruzizi	nulle	3000 T	5000 T	Comptabilité des coopératives	
Indicateur 2A.2 : quantité de riz paddy conjointement transformée et vendue sur le marché de riz de table de Butembo par les coopératives rizicoles de Bapere	nulle	500 T	750 T	Comptabilité des coopératives	
Indicateur 2A.3 : volume moyen de vente annuelle aux marchés modernes par les producteurs additionnels - Producteur de riz irrigué (paddy/prod) - Producteur de riz pluvial	 0 0	 2,6 T 0,7 T	 2,6 T 0,7 T	Comptabilité des coopératives	
Indicateur 2A.4 : % de la quantité de riz traçable	0%	100%	100%	Registre des ventes	
Conditions préalables :	Semences des bonnes variétés sont disponibles à Africa Rice et autres en quantités suffisantes.				
Typologie des activités :	*Vickrey auctions, études des marchés, multiplication des bonnes semences, organisation d'un bureau de marketing conjoint des coopératives de la plaine, négociation de contrats avec distributeurs, améliorer les techniques de conditionnement, développer une marque commune*				
Résultat 2B : La demande en café gourmet d'origine de l'Est de la R.D.Congo est renforcée à l'international, mais aussi localement, notamment par l'inclusion de jeunes dans des modèles d'entreprise innovateurs et attirants.					- Coopératives café CKM et CPNCK - Acheteurs café - Fournisseurs de semence de qualité
Hypothèses	La qualité unique des cafés de l'Est de la RDC attirera de plus en plus d'acheteurs internationaux et pourra aussi séduire les jeunes congolais, aussi bien en tant que consommateurs qu'en temps qu'entrepreneurs.				

Indicateur 2B.1 : nombre de conteneurs de café gourmet vendus par an par les 2 coopératives (seule la CPNCK sur Idjwi a deux saisons, en Ituri, la CKM n'en a qu'une seule).	1 + 2	4 + 8	6 + 12	Comptabilité des coopératives	- Fournisseurs d'intrants - ONC
Indicateur 2B.2 : nombre de contrats de vente signés en début de saison	1	4	8	Contrats	
Indicateur 2B.3 : volume moyen de vente annuelle aux marchés modernes par les producteurs additionnels - Producteur de café vert Idjwi - Producteur de café vert Ituri	 0 0	 0,5 T 0,3 T	 0,5 T 0,3 T	Comptabilité des coopératives	
Indicateur 2B.4 : nombre de jeunes/nombre minimal d'entreprises innovatrices	0/0	30/2	60/4	Actes d'agrément/statuts	
Conditions préalables :	Méthodes pour produire des cafés avec qualité constante dans les MSL en milieu rural existent				
Typologie des activités :	*Mettre en place nouvelles MSL et renforcer leurs capacités techniques, assurer un suivi rigoureux du contrôle et outiller les coopératives à le faire, faciliter des contrats de vente en début de saison, renforcer la renommée des cafés des coopératives en organisant des visites des acheteurs, développer avec les jeunes des nouveaux modèles d'affaires et les aider à monter leurs entreprises.*				
Résultat 3A : La gouvernance du sous-secteur riz est améliorée, avec un accent spécifique sur la qualité du riz, la production durable, le commerce équitable pour tous les maillons de la chaîne, la consommation par les ménages.					- Coopératives riz - Acheteurs riz - Fournisseurs de semence - Organisations paysannes - Services étatiques concernés - Décideurs politiques
Hypothèses	La filière riz a intérêt à se doter de standards de qualité bien réfléchis et bien spécifiques pour les deux zones de production/consommation : Ruzizi/Bukavu et Bapere/Butembo-carrés miniers.				
Indicateur 3A.1 : standards de qualité pour le riz de table mis en place et contrôlés	aucun	1	1	Document officiel des standards	
Indicateur 3A.2 : nombre de mécanismes d'appui mis en place par le gouvernement	aucun	2	4	Documents officiels des gouvernements	
Conditions préalables :	Ouverture de tous les acteurs à participer à un processus commun pour établir des standards, mettre en place des mécanismes d'appui et se convenir d'une structure appropriée pour la gouvernance				
Typologie des activités :	*Développer un processus de définition des standards de qualité, mettre en place des mécanismes transparents de contrôle de qualité, outiller les coopératives avec des mini-labos, développer des instruments pour mesurer le win-win pour tous les acteurs, pour bien documenter les volumes et qualités des transactions, mener des études pour formuler des propositions au gouvernement pour la mise en place de mécanismes d'appui, conformes à la stratégie nationale riz, appuyer l'intégration des coopératives riz dans la structuration nationale de la CONAPAC via le programme PASPOR de l'AgriCongo pour assurer un plaidoyer spécialisé.*				
Résultat 3B : La gouvernance du sous-secteur café arabica est améliorée, avec un accent spécifique sur la simplification des procédures d'exportation, la réduction de la taxation, la lutte contre la fraude, l'encouragement d'une production durable de qualité et la promotion de la consommation domestique et du café congolais à l'extérieur.					- Coopératives café - Acheteurs café - Exportateurs - Organisations paysannes - ONC - Décideurs politiques
Hypothèses	La compétitivité du café congolais souffre pour une partie significative d'une gouvernance héritée du passé mais pas adaptée aux défis du marché contemporain. Des réformes bien réfléchies peuvent mener à un grand impact, dans l'intérêt à la fois des producteurs, des exportateurs et de l'Etat.				

Indicateur 3B.1 : taxe de l'ONC réduite	3,5 %	1%	1%	Arrêté ministériel	
Indicateur 3B.2 : ONC a modernisé sa mission	Mission obsolète	En négociation	Adoptée	Arrêté ministériel	
Indicateur 3B.3 : Nombre d'actions de promotion entreprises par le gouvernement	aucune	2	4	Actes des décisions	
Conditions préalables :	Ouverture de l'ONC et autres services étatiques à repenser leurs rôles				
Typologie des activités :	*Conscientiser l'ONC par des études de cas démontrant les réalités sur terrain et l'effet attendu des améliorations possibles, organiser ateliers de réflexion avec tous les acteurs pour développer des modèles de PPP pour le café, appuyer les producteurs et exportateurs dans leurs efforts de plaidoyer, appuyer l'intégration des coopératives café dans la structuration nationale de la CONAPAC via le programme PASPOR de l'AgriCongo pour assurer un plaidoyer spécialisé.*				
Résultat 4 : Les coopératives de riz et de café arabica sont performantes, transparentes, autonomes et durables.					- Coopératives riz et café - Fournisseurs d'intrants, de crédits et d'expertise - Organisations paysannes - Services étatiques concernés
Hypothèses	Les entreprises coopératives de la nouvelle génération proposent un modèle d'affaires innovateur. Elles peuvent devenir des actrices incontournables, pourvu qu'elles peuvent bénéficier pendant quelque temps d'un appui externe pour les premières années de mise en place jusqu'à dépasser leur seuil de rentabilité et voler sur leurs propres ailes.				
Indicateur 4.1 : la performance des coopératives s'exprime par une augmentation durable du revenu moyen à l'hectare de leurs producteurs membres - Riz irrigué - Riz pluvial - Café arabica Idjwi - Café arabica Ituri	3500x0,7x0,5=1225$ 1350x0,7x0,5=472$ 3600x0,4x0,34=490$ 4800x0,25x0,33=396$	4200x0,8x0,55=1848$ 2200x0,8x0,55=968$ 4300x0,55x0,34=800$ 5400x0,45x0,33=800	5000x0,9x0,6=2700$ 3000x0,9x0,6=1620$ 5000x0,7x0,35=1225$ 6000x0,6x0,35=1260$	Comme un des éléments de l'évaluation, nous prévoyons des enquêtes des producteurs. Les chiffres seront corroborés avec les registres des membres et leurs volumes de vente	
Indicateur 4.2 : le nombre de producteurs qui vendent leurs produits à base de contrats commerciaux à long terme (au moins une saison) - Riz irrigué - Riz pluvial - Café arabica Idjwi - Café arabica Ituri - Total	 223 0 655 1400 2278	 600 150 1750 2400 4900	 1650 750 2500 3000 7900	 Inventaire des contrats établis avant le début de la saison et leurs volumes.	
Indicateur 4.3 : note globale obtenue de chaque coopérative avec outil ScopeInsight /IFC	< 3,5	> 4	> 4,5	Rapport ScopeInsight	
Indicateur 4.4 : % d'autonomie financière	0%	70%	100%	Compte d'exploitation	
Indicateur 4.5 : % des membres ayant libéré au moins une part sociale	< 1%	25 %	60%	Registre des parts sociales	

Conditions préalables :	Il faut que les producteurs, mais aussi les autorités, comprennent que ces coopératives n'ont rien à voir avec le type de coopératives qu'on a connu dans le passé et qui cherchaient seulement à lier le producteur au transformateur et/ou exportateur, et soient à s'engager dans cette nouvelle logique.				
Typologie des activités :	*Accompagnement de proximité des coopératives dans toutes leurs activités, amélioration des pratiques culturales pour les rendre plus performantes, écologiques, durables, aider les coopératives à asseoir leur base de production (accès aux semences de qualité, promotion de multiplicateurs de semence et de pépinières rentables) co-investir dans la mise en place d'unités de transformation de qualité, assurer une formation sur le tas en gouvernance et gestion coopératives, y compris sur le genre au niveau des exploitations agricoles et des coopératives (en renforçant l'Académie Nationale Paysanne Congolaise dans le programme PASPOR avec AgriCongo), conscientiser sur l'importance de libérer des parts sociales, encourager la transparence, participer aux AG et CA comme conseiller, organiser des concertations entre coopératives pour développer des synergies et rechercher l'optimisation, appuyer les coopératives à développer des plans d'affaires et élaborer des études de rentabilité pour leurs investissements, organiser des visites d'échange entre coopératives appuyées et avec d'autres coopératives ailleurs pour un apprentissage entre pairs.*				
Résultat 5 : Les services d'appui sont accessibles aux coopératives café et riz					- Coopératives riz et café - Acheteurs riz et café - Fournisseurs d'intrants, de crédits et d'expertise - Organisations paysannes
Hypothèses	La durabilité des filières à long terme dépend aussi des possibilités pour les coopératives d'accéder à des services d'appui présents dans le milieu de façon permanente.				
Indicateur 5.1 : nombre de contrats de préfinancement par an	3	6	9	Contrats	
Indicateur 5.2 : nombre de contrats d'achat d'intrants en commun	0	4	8	Contrats	
Indicateur 5.3 : nombre de contrats d'assistance technique par an aux frais des coopératives	0	2	4	Contrats	
Conditions préalables :	Ouverture des fournisseurs des services à vouloir comprendre le potentiel et l'innovation des coopératives de la nouvelle génération et développer des services sur mesure.				
Typologie des activités :	*Facilitation de relations durables avec les créditeurs, appui à l'élaboration de dossiers de demande de crédit, appui à la mise en place de systèmes de gestion des crédits, de systèmes d'achat d'intrants en commun, de la production de certains intrants dans des unités rentables et viables (multiplicateurs de semences, gestionnaires de pépinières privées), formations sur l'utilisation de certaines expertises telles un audit financier, un consultant, faciliter des réflexions sur le développement des capacités des coopératives à se doter des moyens nécessaires pour pouvoir continuer à accéder à ces services au-delà de la durée du projet, appuyer avec AgriCongo la campagne de plaidoyer de la CONAPAC pour la mise en place du FONADA, pour ainsi faciliter l'accès au crédit agricole auprès des banques et IMF existantes..*				

12.3. T3 – Coûts opérationnels OS

RDC	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**327.575,32**	**272.346,31**	**153.572,71**	**134.725,34**	**70.134,30**	**958.353,98**
Investments	106.745,45	79.927,27				**186.672,73**
Functioning costs	122.181,98	98.948,18	70.910,91	57.266,36	37.657,27	**386.964,70**
Staff costs	98.647,89	93.470,86	82.661,80	77.458,97	32.477,03	**384.716,55**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**482.489,85**	**432.586,36**	**497.537,30**	**332.878,83**	**297.648,05**	**2.043.140,38**
Investments	21.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**21.500,00**
Functioning costs	235.077,27	219.195,45	191.395,45	166.181,82	127.121,06	**938.971,06**
Staff costs	225.912,57	213.390,90	306.141,85	166.697,01	170.526,99	**1.082.669,33**
4. Headoffice	**114.780,90**	**113.663,30**	**112.538,42**	**111.464,48**	**110.379,74**	**562.826,84**
Investments						**0,00**
Functioning costs	12.482,75	11.976,01	11.493,39	11.033,76	10.596,01	**57.581,92**
Staff costs	102.298,15	101.687,29	101.045,03	100.430,72	99.783,73	**505.244,92**
Total OC :	**924.846,07**	**818.595,97**	**763.648,44**	**579.068,64**	**478.162,09**	**3.564.321,21**
Investments	**128.245,45**	**79.927,27**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**208.172,73**
Functioning costs	**369.742,00**	**330.119,64**	**273.799,76**	**234.481,94**	**175.374,34**	**1.383.517,68**
Staff costs	**426.858,61**	**408.549,05**	**489.848,68**	**344.586,70**	**302.787,75**	**1.972.630,80**

12.4. Motivation au regard des critères du CAD

12.4.1. Description de la pertinence

Le choix des deux filières riz et café arabica date de 2012. Ce choix était basé sur une comparaison de plusieurs filières pour identifier celles-là qui sont le plus porteuses. En 2017 ce choix reste toujours fort pertinent, comme il s'agit des deux cultures adoptées par le plus grand nombre de producteurs et donnant un retour financier important. Entre-temps, le cacao a émergé comme une troisième filière porteuse, mais VECO a décidé de se concentrer encore quelques années sur les deux filières initiales pour en consolider les acquis et intensifier les activités en vue de leur autonomisation future.

Contribution de l'objectif spécifique de VECO-R.D.Congo par rapport aux Cibles Stratégiques identifiées dans le CSC :

CIBLE STRATEGIQUE COMMUNE		**CONTRIBUTION DE VECO**
2. Garantir une préservation et gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles afin de contribuer au bien-être humain et à une plus grande équité sociale.		
2A	Promouvoir et appuyer les initiatives ou filières économiques intégrant la protection, la gestion des ressources naturelles et l'utilisation durable des services éco systémiques	Intégration de l'agroforesterie dans les caféiers et les rizières pluviales, gestion intégrée de la fertilité des sols, sédentarisation de la riziculture en lisière des forêts tropicales, gestion écologique des déchets et eaux usées.
2B	Améliorer la résilience des populations aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles, avec une attention particulière aux plus vulnérables, par la préservation de l'environnement, notamment via l'adaptation des systèmes agricoles et le redéploiement des écosystèmes forestiers	Adaptation des variétés de café et de riz pluvial en collaboration avec les centres de recherche. Promotion de l'agro-écologie dans le secteur de Bapere pour augmenter la rentabilité de la riziculture et récupérer les terres abandonnées plus proches des centres d'habitation.

5.	**Favoriser une utilisation plus efficiente et plus durable de l'énorme potentiel qu'offre le Congo en matière de sylviculture, d'agriculture, d'élevage et de pêche, avec une attention particulière à l'agriculture familiale.**	
5A	Soutenir la structuration et le renforcement des OSC, principalement les organisations paysannes, qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques en lien avec l'agriculture et le développement rural adaptées et effectives en RD Congo, lesquelles soutiennent la professionnalisation de l'agriculture familiale (paysanne) comme choix d'un développement rural durable.	Les partenaires primaires de VECO sont les coopératives rizicoles et caféicoles. Celles-ci adhèrent à leur fédération provinciale et/ou à une Union spécialisée. L'intégration des filières dans la structuration provinciale est un défi que VECO coordonnera au sein de l'alliance AgriCongo. Le plaidoyer pour la mise en place du FONADA et l'accès pour des agriculteurs familiaux a été préparé sous la facilitation de VECO, qui continuera à inspirer le plaidoyer. L'appui à l'ANPC s'inscrit dans la professionnalisation à travers les agricultrices organisées.
5B	Renforcer la sécurité alimentaire et lutter contre la pauvreté par l'amélioration durable de la productivité des exploitations familiales (incluant les cultures de rentes) en favorisant leur accès aux marchés locaux et internationaux, et en améliorant le climat d'affaires dans une approche « filière » (production, transformation et commercialisation).	Le café arabica et le riz sont deux cultures de rente très porteuses, dont les recettes financières contribuent directement à la sécurité alimentaire. Quant au riz, un tiers à un quart est consommé directement par les ménages des producteurs. Pour le café nous visons le marché international, pour le riz c'est le marché local. L'approche filière est notre stratégie principale.
5C	Faciliter l'accès aux financements et investissements appropriés pour les activités agricoles, les activités génératrices de revenu et la création d'emplois.	VECO se concentre sur la promotion de l'auto-investissement par les producteurs, l'accès au capital de campagne pour les coopératives et l'accès au crédit agricole, notamment via le FONADA.
5D	Renforcer les capacités techniques et institutionnelles des OSC, des services publics et des autorités décentralisées.	Les coopératives sont des cibles directes pour le renforcement de ces capacités. Avec les services publics notre approche est 'learning by doing', en documentant soigneusement toutes les expériences en vue de les traduire en un plaidoyer ciblé.
5E	Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, tant pour ce qui est de l'emploi dans l'agriculture que de l'accès, de la gestion et du contrôle des facteurs de production (production, transformation et commercialisation).	C'est un point d'attention direct à travers notre appui de proximité aux coopératives d'une part et un appui à l'ANPC de l'autre (dans le cadre plus large de l'AgriCongo).
9.	**Garantir et améliorer l'accès à la connaissance, améliorer la qualité de la recherche et stimuler l'innovation, afin de contribuer au développement**	
9B	Améliorer les pratiques de recherche appliquée des institutions d'enseignement supérieur à travers le renforcement des capacités et les partenariats, en tenant compte du genre et de la durabilité environnementale.	VECO implique les universités dans des recherches appliquées sur les deux filières notamment pour la lutte biologique contre les pestes et maladies, la valorisation des déchets, le choix et la multiplication des variétés adaptées, l'analyse du marché local du riz, etc.

12.4.2. Description de l'efficacité

L'efficacité de la stratégie d'intervention, ainsi que le caractère réaliste et réalisable de l'outcome/objectif spécifique et des résultats attendus, proviennent de la phase pilote précédente. La logique des stratégies opérationnelles de VECO, telle que présentée dans notre diagramme de la théorie de changement dans le

chapitre 3 de ce programme, et basée sur les 5 blocs pour la transformation durable du sous-secteur, a effectivement démontré son efficacité sur terrain et sera encore renforcée. Le présent programme 2017-2021 a été construit entièrement sur ces acquis, pour en assurer une mise à échelle. Cette mise à échelle est en même temps un garant de l'efficacité de l'approche, car pour conquérir un vaste marché comme celui du riz de table de Bukavu, par exemple, il faut maîtriser une quantité de riz suffisante pour pouvoir peser sur les mécanismes du marché.

La seule exception est la riziculture pluviale en lisière de la forêt équatoriale dans le secteur de Bapere. Jusque-là notre approche n'a pas été suffisamment efficace parce que elle n'a pas tenu suffisamment compte des questions agro-écologiques qui se posent dans cette zone. La première année sera dès lors consacrée à une révision participative de la stratégie d'intervention, basée sur une étude approfondie des caractéristiques particulières des écosystèmes en lisière des forêts et leurs contraintes, en collaboration étroite avec le WWF. Ce sera une occasion pour promouvoir l'agro-écologie comme mode de production durable, plus près des centres d'habitation. Cette production durable est une condition incontournable pour asseoir l'efficacité de notre appui à la filière et à l'émergence d'une coopérative de commercialisation de riz.

Le facteur de succès principal pour l'efficacité de VECO, c'est sa présence sur terrain permettant d'offrir un accompagnement de proximité et de conseiller les coopératives en temps réel. Les indicateurs de l'efficacité de l'approche sont notamment l'augmentation systématique du nombre de micro-stations de lavage construites par les producteurs organisés, bien au-delà du nombre initialement prévu, ainsi que le nombre croissant de coopératives rizicoles qui se joignent aux activités de conquête du marché de riz de table de la ville de Bukavu.

12.4.3. Description de la durabilité

- **Durabilité technique**:
  Le concept technique des micro-stations de lavage, développé par l'expert Andy Carlton pour les coopératives de petits producteurs, a été largement testé et validé lors de la phase pilote dans le programme précédent. Certaines améliorations ont encore été apportées, surtout en matière de durabilité de certains matériaux. Ainsi, par exemple, les feuilles de plastique résistantes aux rayons UV du soleil n'étaient pas résistantes aux coups de vents forts, et n'ont duré qu'une saison. Elles ont désormais été remplacées par une toiture en tôles. Les nouvelles MSL évidemment tiendront compte des leçons apprises. Ceci n'empêche que chaque MSL peut développer sa propre approche en termes d'amélioration des matériaux au fur et à mesure que les recettes financières augmentent. Les producteurs-propriétaires des MSL doivent en effet adopter une attitude d'amélioration permanente de leur kit de base, en fonction de leur propre force financière. Ce changement de mentalité fait également partie de la durabilité.
  Pour le renouvellement des machines, les coopératives pratiquent l'amortissement. Selon leurs statuts, les coopératives caféicoles doivent aussi réserver une partie de leurs recettes pour alimenter un fonds d'investissement qui leur permettra de continuer le principe de co-financement pour les nouvelles MSL qui ne manqueront pas de se mettre en place même après le retrait de VECO.
  La conquête du marché du riz de table dépend de la capacité de produire un riz de qualité comparable au riz importé. Dans la phase pilote, VECO a cofinancé plusieurs décortiqueuses avec les coopératives, qui viennent de transformer les premières tonnes de paddy, et les résultats sont très encourageants. Les coopératives ont été formées en gestion des machines et des pièces de rechange ou une intervention technique spécialisée peuvent toujours être obtenues de Kampala, ou le fournisseur Brazafric a une représentation permanente.

- **Durabilité financière** (capacité de prise en charge des coûts récurrents par les partenaires et/ou les bénéficiaires) :
  Tout début est difficile. Pour une coopérative de la nouvelle génération, dont les membres investissent leurs propres moyens pour la construction de leurs MSL, il est clair que les premières années de leur fonctionnement elles ne peuvent fonctionner qu'avec un appui externe pour le démarrage et l'intensification des activités jusqu'à franchir le seuil de rentabilité et acquérir les capacités de se prendre en charge entièrement. Pour les coopératives caféicoles, pourvu que le prix de référence de New York tienne bon, cela sera possible après quelques années, comme le démontrent les plans d'affaires. Dans les statuts de ces coopératives il est prévu une répartition des bénéfices selon la clé de répartition suivante :
    - Ristournes aux membres : 40 %

- Rémunération parts sociales : 18 %
- Réserves légales : 20 %
- Investissements : 10 %
- Fonds pour la formation : 7 %
- Primes administrateurs : 5 %

Les coopératives deviendront ainsi capables de reprendre le rôle de VECO pour le co-investissement avec les membres pour la construction de nouvelles micro-stations de lavage.

Pour les coopératives rizicoles, qui ont des marges bénéficiaires beaucoup plus modestes, cela risque de prendre un peu plus de temps, comme le seuil de rentabilité dépendra beaucoup plus du volume de riz. C'est la raison pour laquelle la stratégie retenue est celle de la synergie entre coopératives avec un bureau de marketing conjoint, pour ainsi disposer plus rapidement de plus grands volumes, indispensables pour négocier avec les grands distributeurs sur le marché de Bukavu et de Beni. Mais l'objectif de l'autonomisation reste autant valable pour ces coopératives rizicoles.
Un facteur important dans cette stratégie est l'adoption systématique du principe d'audits externes, en plus du contrôle interne par les Commissions de contrôle. Cela contribue grandement à une culture de transparence et est un facteur important pour renouer la confiance entre membres et coopérative, et entre coopératives et créditeurs.

- **Durabilité sociale** (maîtrise de l'intervention par les bénéficiaires).
  Outre le renforcement des capacités techniques des producteurs, des transformateurs et des responsables de la commercialisation, VECO attache beaucoup d'importance au renforcement des capacités de gestion et au fonctionnement optimal des organes des coopératives. L'outil mis en place avec l'appui de ScopeInsight permet de garder le doigt sur le pouls de chaque coopérative pour s'assurer qu'il y appropriation totale de toutes les activités à tous les niveaux, en vue d'une autonomisation graduelle de toutes les responsabilités, bien synchronisée avec le sevrage progressif des financements extérieurs pour le démarrage.

- **Stratégie de désengagement** à l'issue de l'intervention (Exit Strategy) et conditions de durabilité :
  La stratégie de désengagement est la combinaison des trois facteurs précédents :
  - appropriation technique des outils de production et de transformation par les coopératives et leurs membres,
  - désengagement des financements externes, bien synchronisé avec l'augmentation des recettes propres pour éviter des déficits,
  - renforcement institutionnel des coopératives pour un fonctionnement transparent, démocratique et performant des organes,
  - combinés avec le développement progressif de relations commerciales à long terme avec des acheteurs d'une part, et d'autre part avec des fournisseurs de crédits et de services.

  Le rythme précis du désengagement dépendra entre autres de l'évolution des marchés, mais les augures sont bons pour que le sevrage financier des coopératives caféicoles arrive au plus tard vers la moitié du présent plan quinquennal. Pour les coopératives rizicoles ce sera vraisemblablement plutôt vers la fin de celui-ci.

12.4.4. Description de l'efficience

La particularité de VECO, d'avoir imaginé et expérimenté le principe du co-investissement, avec succès, dans une zone connue pour les effets pervers de l'aide d'urgence, justifie que le budget contienne encore des frais d'investissements. La condition des 50% de contrepartie garantit que pour tout investissement les conditions de réussite sont présentes. On n'a point besoin de se soucier de l'appropriation des actions, car celles-ci appartiennent déjà aux producteurs organisés depuis le début. En plus, comme expliqué plus haut, ces investissements généreront les moyens qui permettront aux coopératives de continuer à co-investir avec leurs membres à l'avenir. Le caractère innovateur de cette approche à l'Est du pays est sans précédent.

Un calcul simple permet d'estimer l'efficience de notre programme en termes de plus-value générée comparé au coût du programme. Dans le tableau ajouté à la dernière page de ce programme R.D.Congo, nous avons considéré le nombre de nouveaux producteurs de riz et de café qui seront inclus dans notre programme et puis nous avons comparé leur production et revenu avant le programme avec la production et le revenu attendus en l'an 6, donc l'année après la fin du programme.

Ainsi, la plus-value générée en une seule année grâce aux budgets subventionnés par la DGD s'élève à 6,5 millions de dollars US, alors que le coût combiné du programme entier (dont une partie n'aura qu'un impact indirect via le plaidoyer) est de 3,37 millions de dollars US. En d'autres termes, en une seule année, après la fin du programme, le programme générera une plus-value qui est à peu près le double du coût total du programme sur 5 ans. Comme cette plus-value est sensée être générée également toutes les années suivantes (tout en continuant à augmenter encore chaque année grâce à la capacité d'auto-investissement accrue des coopératives et leurs membres), il est clair que ce programme a une rentabilité énorme et vaut largement l'investissement.

Le budget du programme est divisé entre les coûts de VECO même et le financement des partenaires.
La plus grande partie du budget de VECO est alloué à la mise en œuvre du programme : ensemble avec les partenaires et intervenants sélectionnés VECO coréalise le programme avec son propre personnel, y-inclus des activités de programme qui seront réalisés conjointement. Notre expérience a prouvé que ça c'est la façon la plus effective et efficace d'organiser les activités et qui garantie les meilleurs résultats pour le programme, du au fait que nous coordonnons les activités 'dans le champs'. A part des coûts de la mise en œuvre du programme, VECO aussi alloue une partie du budget à des frais 'overhead' comme l'équipement et le fonctionnement de bureau, les salaires et le fonctionnement du personnel d'appui, à un niveau qui est minimalement nécessaire pour avoir une structure d'appui pour le programme qui est solide et professionnel.

Le rôle particulier que joue VECO (facilitateur temporaire et responsabilisant pour le renforcement des filières) avec une équipe solide sur terrain, capable d'assurer un accompagnement de proximité aux jeunes coopératives de la nouvelle génération, justifie qu'une partie significative du budget appuie l'opérationnalité de cette équipe. C'est le facteur de succès le plus parlant, et aussi la raison pourquoi le FIDA, la Banque Mondiale, le PNUD et autres cherchent à collaborer avec nous.

L'équipe de VECO-R.D.Congo compte présentement 16 personnes qui ne sont que partiellement financées par la DGD. Ceux-ci se retrouvent dans l'antenne d'Ituri (2), du Nord-Kivu (5), du Sud-Kivu (4) et du bureau régional (5). Deux nouveaux recrutements sont prévus : d'une part un chauffeur-logisticien en Ituri, comme la coopérative prend de l'ampleur il est devenu indispensable de motoriser l'équipe avec une voiture de terrain (vu aussi l'état des routes), alors un chauffeur-logisticien sera recruté. D'autre part, l'équipe sera enrichie par un/e responsable régional du PLA (planning, learning, accountabilité, le système de suivi/évaluation de VECO). Le coût de ce staff sera porté à moitié par le budget DGD, l'autre moitié sera financée par des budgets en provenance d'autres bailleurs de fonds.

Dans l'équipe, nous comptons un seul coopérant expatrié. Il s'agit du directeur régional. Cette fonction est encore occupée par un expatrié en attendant qu'un congolais avec le profil requis soit recruté ou préparé. La pertinence d'une maîtrise totale des trois langues français, anglais (pour la participation aux organes internationaux de VECO qui fonctionnent exclusivement en anglais, le réseautage à l'international et avec les acteurs du secteur privé des pays anglophones) et néerlandais (pour le contact avec la base sociale de Vredeseilanden en Flandre, des contributions au site internet) joue encore. La fonction exige une combinaison d'habilités sur le plan de l'agriculture, l'économie, la gestion des programmes, la communication, la diplomatie, qui sont difficiles à recruter au niveau des ONG, comme les coopérations bi- et multilatérales attirent les nationaux avec de tels profils tout de suite avec des conditions de travail hors compétition. Il nous est arrivé plusieurs fois de voir nos meilleurs cadres ou candidats aux offres d'emploi recrutés par ceux-ci. Par ailleurs, l'expérience a démontré que les services étatiques sont moins tentés à s'adonner à des tracasseries de toutes sortes si l'organisation est représentée par un expatrié (bien que pour certains, un effet inverse se fait aussi voir).

Pour améliorer de plus l'effectivité et l'efficacité du programme, VECO a développé à un niveau global une stratégie pour la mise à niveau de la qualité et l'impact de ses programmes dans les 5 ans à venir.
Au niveau de la qualité, nous nous concentrons sur la prestation de services d'excellence à nos partenaires et bénéficiaires et l'amélioration des capacités du personnel dans ce cadre (au niveau de financement, communication, facilitation, mise en relation...). Pour cela nous développons des instruments et méthodologies à un niveau global innovatrices pour suivre les programmes, améliorer leur qualité et évaluer l'impact. Aussi nous voulons construire des groupes d'apprentissage thématiques entre tous les bureaux VECO, les partenaires et les intervenants pour renforcer mutuellement les capacités pour la mise en œuvre des programmes

Au niveau d'impact, nous développerons des trajectoires pour mettre globalement à niveau la communication, le réseautage et partenariat, la mise à échelle… pour disséminer nos connaissances et expertises méthodologiques et thématiques.
Les activités y-liés sont intégrés dans les stratégies de programme de chaque VECO et ils seront réalisés par des équipes internationaux composé de personnel de différents VECO et d'experts de VECO basés en Belgique.

12.5. Description de la stratégie de partenariat spécifique pour la R.D.Congo

La stratégie de partenariat en RDC s'inscrit entièrement dans les cibles stratégiques communes 2, 5 et 9 du CSC et peut être résumée comme suit :

- Dans la phase pilote de notre programme d'appui aux coopératives en 2014-2016, VECO s'était engagé dans un partenariat avec les organisations paysannes pour sensibiliser les producteurs à s'organiser en coopératives de la nouvelle génération, aussi bien pour le riz que pour le café arabica..
- Dans le programme actuel 2017-2021, comme les coopératives existent déjà, c'est elles qui deviennent les partenaires-clé dans le programme. Le rôle des OP a été redéfini avec les coopératives et les OP, et ainsi, l'appui technique au niveau de la production sera à l'avenir de la responsabilité des OP, qui pourront se faire financer par les coopératives dès que celles-ci auront atteint un chiffre d'affaires suffisamment élevé. Il s'agira donc d'un partenariat coopératives-OP. Cela permettra aux coopératives de continuer à se concentrer sur leurs missions principales : la transformation de qualité et la commercialisation. Quant aux OP, à côté des appuis agronomiques aux producteurs, elles continueront aussi à mener un plaidoyer politique au niveau local, provincial (les fédérations provinciales) et national (la confédération nationale CONAPAC, principal partenaire dans le cadre de la synergie AgriCongo).
- A plus long terme, la force économique des coopératives devrait pouvoir financer pour une large part les OP, qui aujourd'hui dépendent encore entièrement de financements externes. VECO a accepté la responsabilité de faciliter la réflexion autour de l'intégration des filières dans le mouvement paysan, dans le cadre plus large de l'AgriCongo.
- Ensuite, VECO travaille avec des acteurs, qui ont tous un rôle à jouer pour le succès des coopératives, tout en y trouvant eux aussi leur compte. Il s'agit des acheteurs de café et de riz et des fournisseurs d'intrants, des créditeurs, des centres de recherche et des services étatiques. A l'exception d'objectifs de recherche scientifique très pointus, VECO encourage leur partenariat avec les coopératives, plutôt qu'avec VECO même, puisque ces relations de partenariat devront continuer à exister même après la fin du programme. Selon le cas, il sera examiné aussi, comme expliqué auparavant, quelles seraient les formes d'institutionnalisation les plus opportunes pour la gestion des filières (interprofession, unions, fédérations, ou autres).
- En ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes et la valorisation du rôle des femmes dans la professionnalisation de l'agriculture familiale : dans le cadre de l'alliance AgriCongo, VECO s'engage à cofinancer (notamment avec le Monde selon les Femmes) le développement du concept de l'Académie Paysanne Nationale avec la LOFEPACO comme partenaire opérationnel. Comme la LOFEPACO a son siège à Butembo, VECO est fort bien placée pour se retrouver parmi leurs conseillers principaux.

Le nombre de partenaires inclus dans le présent programme est très réaliste. Pour le café il s'agit de deux coopératives, dont l'une en Ituri (Kawa Maber) et l'autre à l'Ile d'Idjwi. L'appui à trois autres coopératives caféicoles au Nord-Kivu se fera dans le cadre du projet PASA-NK financé par le FIDA. Pour la filière riz, d'une part, dans la plaine de la Ruzizi, le nombre de coopératives partenaires est de 7 au départ, mais agrandira rapidement avec un financement supplémentaire attendu de la part du projet PICA-GL, financé par la Banque Mondiale. L'objectif est de faire comprendre à cette multitude de petites coopératives peu viables qu'il vaut mieux se réorganiser pour conjuguer les forces économiques plutôt que de se faire la concurrence, au profit de intermédiaires. L'approche développée avec les décortiqueuses performantes et la mise en place d'un bureau de marketing conjoint devrait mener à moyen terme à une rationalisation de la structuration en coopératives dans les deux zones. De l'autre part, dans le secteur de Bapere, on en est encore au stade de pré-coopératives, et il sera examiné avec elles comment se structurer de telle façon qu'on puisse éviter dès le début la création d'entités trop petites et trop peu viables.

Le nombre de partenaires et de parties prenantes est ainsi bien adapté à la mise-en-œuvre de la stratégie d'intervention. Ils rassemblent un nombre de producteurs suffisamment important pour constituer une vraie force économique, sans se disperser sur un nombre de coopératives trop important et de tailles trop petites.

Toute la stratégie d'appui de VECO est concentrée sur le renforcement des capacités techniques et institutionnelles, comme abondamment illustré dans les pages qui précèdent.
Les Partenariats seront formalisés par des Conventions de Partenariat en bonne et due forme, conforme au modèle proposé par Vredeseilanden pour tous les pays.

12.6. Description des synergies et complémentarités

Partenaires stratégiques *(ONGI, AI/OSC belges, CTB)* ou groupe	Opérationnalisation de la synergie - indiquant exactement les activités et processus qu'on implémentera; et qui fera quoi; et qu'est-ce que on envisage avec cette activité/processus/initiative (des 'résultats' opérationnels, au-dessous des objectifs stratégiques)?	Approche du Cible Stratégique Commune du CSC	Synergie du CSC	Contribution matérielle et financière (EUR) sur les 5 ans
Les 17 ONG[6] de l'Alliance AgriCongo (AAC)	Dans le secteur agricole en RDC, VECO-R.D.Congo a été parmi les fondateurs de l'Alliance AgriCongo. L'Alliance AgriCongo rassemble 15 ONG belges qui se coordonnent pour appuyer les dynamiques paysannes en République Démocratique du Congo. Cette synergie se concrétise en Belgique par un travail de plaidoyer vers les décideurs belges et européens pour que les politiques de coopération agricole se construisent en tenant compte des dynamiques paysannes locales et avec les OP comme acteurs centraux. Ce travail se fait évidemment en lien avec le travail mené en RDC par ces mêmes ONG. VECO a participé à la formulation et à la mise en œuvre des deux projets financés par l'allocation de base « Synergies et Complémentarités, à savoir : - En 2012-2013 : projet d'appui au plaidoyer agricole et à la structuration paysanne provinciale et nationale en République Démocratique du Congo - En 2015-2016 : Projet de renforcement des capacités d'action politique des Organisations de Producteurs Agricoles et de leurs fédérations nationale et provinciales en RD Congo (PREPAR) Le premier projet a permis de faire des analyses participatives des problèmes prioritaires des producteurs agricoles en RDC. L'appui à la structuration a donné naissance à la CONAPAC, la seule confédération réellement nationale, représentant plus de 500.000 familles agricoles. Le deuxième projet a travaillé en deux temps : d'abord la formulation de dossiers de plaidoyer autour des thèmes prioritaires. Ensuite la production d'outils de plaidoyer pour chacun des deux thèmes. Les deux exercices ont été faits selon la méthodologie FACT et ont eu un grand impact sur le renforcement des capacités selon la logique 'learning by doing'. Les derniers mois du projet PREPAR seront consacrés à un début de la mise en œuvre du plaidoyer, en valorisant les outils préparés. Pour la phase suivante, comme l'Allocation de base « Synergies et Complémentarité » a été abolie, les membres d'AgriCongo ont accepté d'inscrire chacun dans leur plan d'action respectif des activités qui continueront à être menées en synergie.	2A 5A 5B 5D 5E	- Les échanges d'informations et d'expertise se poursuivent au sein de l'AAC. D'autres OSC et NGOI sont invitées à y participer. - Les opportunités de collaboration et d'harmonisation sont schématisées et transposées dans la pratique à l'aide d'une cartographie des acteurs impliqués. - Les OSC dressent des plans de synergie et de complémentarité	Les membres de l'AAC ont prévu les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de cette synergie dans leurs budgets respectifs. Le budget détaillé avec les contributions des membres de l'AAC et l'opérationnalisation seront transmis avec la convention de partenariat liant les membres de l'AAC dans le cadre du PASPOR.

[6] Broederlijk Delen, Caritas, CODEART, CongoDorpen, CSA, Diobass, Louvain Coopération, Monde Selon les Femmes, Oxfam WereldWinkels, Oxfam Solidariteit, RCN-justice&démocratie,, Solidarité Socialiste, SOS Faim, Trias, ULB-Coopération, Vredeseilanden, WWF.

	Depuis le dialogue stratégique du CSC, l'AAC s'est réuni mensuellement pour donner suite à ces projets de Synergies I (2011-2013) et II (2015-2016). En concertation avec le partenaire CONAPAC (Confédération Nationale des Producteurs Agricoles du Congo) et ses fédérations provinciales, l'AAC continuera de travailler au sein de la synergie, dont la troisième phase a été désignée « PASPOR » : « Programme d'appui à la structuration, au plaidoyer et à la professionnalisation des producteurs agricoles familiaux organisés en République Démocratique du Congo ». Cette synergie s'oriente sur le renforcement de capacités de la CONAPAC et ses membres par rapport aux cibles stratégique communes 2 (Garantir une préservation et gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles afin de contribuer au bien-être humain et à une plus grande équité sociale) et 5 du CSC (Favoriser une utilisation plus efficiente et plus durable de l'énorme potentiel qu'offre le Congo en matière de sylviculture, d'agriculture, d'élevage et de pêche, avec une attention particulière à l'agriculture familiale). C'est ainsi que les membres de l'AAC se souscrivent à un objectif global : *Les Organisations des Producteurs Agricoles (OPA) contribuent à la structuration du mouvement paysan en RDC et à une meilleure performance du secteur agricole à travers une utilisation plus efficiente et plus durable des ressources naturelles, avec une attention particulière à la production familiale et à travers leur participation active aux niveaux national et provincial dans les politiques, les structures de concertation et de prise de décision concernant le monde agricole.* Pour la mise en œuvre de synergies à travers la mise en commun des efforts au niveau des activités et budgets, les membres de l'AAC combinent, dans la mesure du possible, une responsabilité géographique avec une responsabilité thématique. La synergie s'opère essentiellement grâce au partage et à la capitalisation sur des thématiques communes. Chaque ONG continuera à appuyer ses propres partenaires paysans (OPA au niveau local, provincial, national) mais des carrefours paysans nationaux (et provinciaux dans le possible) seront organisés tous les ans pour capitaliser les meilleures pratiques de ces appuis. Les évaluations et capitalisations servent donc non seulement à augmenter l'efficacité interne du mouvement paysan en RDC, mais aussi au sein de l'AAC, ce qui démultiplierait l'impact de ces échanges. Trias sera en charge de la coordination interne et assurera dans ce cadre un suivi de la mise en œuvre et le suivi du PASPOR dans sa globalité. L'AAC a formulé six objectifs spécifiques (OS) et six résultats communs qui ont chacun un lien envers les approches et synergies tels que mentionnés dans les chapitres 2 et 3 par rapport aux cibles stratégiques communs 2 et 5 du CSC :		s ; des projets / programmes communs notamment en matière de renforcement des capacités des partenaires tel que réalisé au sein de l'AAC. - Les OSC tentent d'influencer d'autres acteurs pour qu'ils prennent en compte les défis identifiés dans l'ACC.	

	1. *OS 1 (lead par BD) :* Les OPA et leur faîtière provinciale, membre de CONAPAC, s'organisent et se renforcent sur le plan organisationnel. 2. *OS 2 (lead par SOS Faim) :* Les OPA et leurs faîtières provinciales et nationales agissent en synergie en tant qu'acteur politique fort pour une meilleure défense des intérêts des producteurs agricoles familiaux en RD Congo. 3. *OS 3 (lead par VECO) :* La force économique des filières est intégrée dans la structuration et dans l'autofinancement du mouvement paysan à long terme. 4. *OS 4 (lead par Le Monde Selon es Femmes) :* Les OPA et leur faîtière provinciale, membre de CONAPAC, contribuent au renforcement de la position socio-économique et politique des femmes au niveau des ménages agricoles, des OPA à la base et de leurs communautés. 5. *OS 5 (lead par WWF et ULB Coop) :* Les OPA et leurs membres évoluent vers des pratiques durables agricoles qui contribuent au maintien de l'environnement. 6. *OS 6 (Lead par Caritas) :* CONAPAC et ses membres provinciaux assurent la circulation de l'information pertinente et fiable entre les différents niveaux local, provincial et national.			
Vétérinaires sans Frontières Belgique	Comme VSF-B a décidé de se concentrer dorénavant sur le Sud-Kivu, c'est dans la plaine de la Ruzizi que des complémentarités seront recherchées. Dans ce contexte, caractérisé par un conflit récurrent entre agriculteurs et éleveurs, une intervention des 2 organisations allant dans le sens de promouvoir l'intégration agriculture-élevage sera envisagée. Il s'agira d'une part de penser des actions de valorisation des résidus de récoltes (son de riz en l'occurrence) pour l'alimentation des animaux. Ce son est actuellement vendu à l'état brut. D'autre part, avec également un impact potentiel sur le renforcement du tissu social, les éleveurs seront renforcés en techniques de compostage afin de fournir aux riziculteurs du fumier afin d'améliorer la productivité. Il est vrai que le fumier à lui seul ne suffira pas pour toutes les surfaces emblavées par le riz mais il aura le mérite de mieux valoriser les fertilisants chimiques. Cette synergie pourra s'étaler bien au-delà du programme DGD, comme VSF-B a été retenu par la Banque Mondiale comme organisation lead pour la filière lait dans le projet PICA-GL, alors que VECO a le lead pour la filière riz. La collaboration pourra ainsi prendre de l'ampleur. Dans le but de renforcer cette collaboration opérationnelle, les deux organisations s'engagent à chercher une infrastructure à louer qui sera suffisamment grande pour y loger à la fois le bureau de VSF-B et celui de l'antenne Sud-Kivu de VECO. En plus de la proximité qui facilitera beaucoup les échanges, cela permettra aussi de partager certains services et d'en réduire ainsi les coûts (internet, électricité).	2A 2B 5A 5B 5C 5D 5E	Les OSC dressent des plans de synergie et de complémentarités ; des projets / programmes notamment en matière de renforcement des capacités des partenaires	Comme l'opérationnalité de ces synergies s'inscrit entièrement dans le travail de terrain dans les mêmes zones géographiques, les moyens pour les actions en commun seront puisés dans les budgets opérationnels.
WWF-Belgique	Fortes d'une première expérience de collaboration au Nord-Kivu en matière d'agroforesterie dans la riziculture et les caféiers (le projet Ecomakala), les deux organisations examineront de quelle façon valoriser ces acquis à plus long terme. Cela veut dire, d'une part, qu'il est important de continuer à	2A 2B	Les OSC dressent des plans de synergie et de	Comme l'opérationnalité de ces synergies

	suivre les 2.600 hectares plantés en agroforesterie par VECO (1800 ha de champs de riz pluvial et 800 ha de caféiers) pour en connaître l'impact à plus long terme. D'autre part, une extension de cette pratique fortement appréciée par les producteurs sera envisagée. Dans ce même projet, VECO a conseillé le WWF dans ses activités d'appui aux coopératives de production de charbon de bois, et est prête à continuer cet appui. Par ailleurs, des nouvelles voies de synergie et complémentarité ont été identifiées : - Sur l'axe Manguredjipa dans le secteur Bapere, la riziculture en lisière de la forêt équatoriale s'est avéré une problématique complexe qui nécessite une étude plus approfondie pour rendre durable ce système agricole en réduisant la culture sur brûlis. Le WWF mettra à la disposition de VECO ses compétences en la matière. - WWF-Be s'est engagée dans un MoU avec des institutions scientifiques pour des sujets qui ont également leur importance pour le programme de VECO, comme les adaptations de l'agriculture familiale aux changements climatiques. Cela permettre à VECO d'accéder à des informations pertinentes à intégrer dans les deux filières agricoles appuyées pour en augmenter la résilience et l'adaptation.		complémentarités ; des projets / programmes notamment en matière de renforcement des capacités des partenaires	s'inscrit entièrement dans le travail de terrain dans les mêmes zones géographiques, les moyens pour les actions en commun seront puisés dans les budgets opérationnels.
Louvain – Développement	- géographiquement, LD et VECO partagent une seule zone d'action: la plaine de la Ruzizi. La synergie se situera dès lors dans cette zone. - les groupes cibles de VECO sont plus focalisés (limités aux seules coopératives rizicoles) tandis que pour LD toutes sortes de micro-entreprises sont considérées. LD pourra inclure les coopératives rizicoles appuyées par VECO parmi ses partenaires pour y introduire les MUSO, pour l'alphabétisation fonctionnelle, etc. De cette façon chacune des deux organisations se concentrera sur ses propres points de mire. - sur le plan environnemental un échange d'infos et des capitalisations conjointes seront envisagées, comme par exemple: il est possible de faire émerger des micro-entreprises durables, spécialisées en production de plantules pour l'agroforesterie ou pour les plantules de café. Une comparaison de nos résultats respectifs permettra d'apprendre ensemble. - s'il est vrai que VECO ne travaille que dans les filières riz et café, l'amélioration du climat des affaires en général apporterait un intérêt à toutes les entreprises appuyées, pas seulement les coopératives, également celles appuyées par LD. Avec LD il sera examiné quelles activités de plaidoyer peuvent être menées en faveur de l'amélioration du climat des affaires. - L'accès durable des entreprises au crédit et à l'expertise externe seront un point d'attention particulier, partagé par les deux organisations.	2A 2B 5A 5B 5C 5D 5E	Les OSC dressent des plans de synergie et de complémentarités ; des projets / programmes notamment en matière de renforcement des capacités des partenaires	Comme l'opérationnalité de ces synergies s'inscrit entièrement dans le travail de terrain dans les mêmes zones géographiques, les moyens pour les actions en commun seront puisés dans les budgets opérationnels.

Coopération VSF-B, PROTOS et Vredeseilanden

Vétérinaires Sans Frontières (VSF-B), Protos et Vredeseilanden (VECO) se sont engagés à explorer les bases et contours d'une collaboration plus intense basée sur une Théorie de Changement commune (voir annexe 1) pour la mise en œuvre de leur programme durant la période 2017-2021. Avec ces deux autres ONG belges, VSF-B partage la même vision: nos sociétés doivent utiliser et gérer de manière durable leurs ressources et l'environnement, sur les thèmes de l'élevage, la nourriture, l'eau et l'assainissement. En général, nous pouvons affirmer que cette vision s'accorde également fort bien avec les objectifs formulés dans les différents Cadres Stratégique Communs des pays d'interventions.

VSF-B, Protos et VECO considèrent que la complémentarité de leurs approches et leurs domaines d'expertise a le potentiel d'améliorer de manière significative de l'efficience d'un travail mené ensemble sur la gestion intégrée des ressources naturelles. Des effets bénéfices peuvent effectivement se dégager entre les interventions dans les différents programmes permettant d'explorer les synergies.
L'approche suivie pour les 5 années à venir est la suivante:

1. Explorer en 2017 dans chaque pays concerné les possibilités de partage de bureaux et de services, d'actions communes, d'échanges, de programmes communs, ainsi que de partage des systèmes de suivi et d'évaluation, des possibilités de collecte de fonds institutionnelle, de formation, etc., selon le contexte et les possibilités de chaque organisation.
2. En cas d'accord et bénéfique réciproque, des dispositions sont prises au niveau des pays pour une collaboration conjointe au niveau de la mise en œuvre du programme.
3. Procéder à une évaluation régulière de la collaboration au niveau des pays et mener les adaptations nécessaires.
4. Discuter et agréer, au cours de la période 2018-2021, d'une collaboration plus stratégique de niveau organisationnel et basée sur les expériences au niveau des pays.

Nous, VSF-B, Protos et VECO avons l'ambition d'évoluer vers une collaboration plus intense au niveau stratégique, mais nous avons aussi besoin d'approfondir nos réflexions, développer nos idées et améliorer notre connaissance mutuelle pour réaliser cela. Et nous avons donc choisi d'adopter une approche progressive.

ANNEXE AU PROGRAMME DE VECO-R.D.CONGO

CALCUL DE LA PLUS-VALUE ATTENDUE DU PROGRAMME DGD EN L'AN 6

Riz	Nombre producteurs additionnels	Superficie moyenne (ha)	Rendement **avant** (T/ha)	Nombre saisons	Production totale T paddy	Production totale T riz blanc	Prix unitaire $/T	Valeur	Rendement **après** (T/ha)	Nombre saisons	Production totale	Production totale T riz blanc	Prix unitaire $/T	Valeur	**Différence générée**
Irrigué	1.250	0,50	2,50	2	3.125	2.063	700	1.443.750	4,00	2	5.000	3.300	900	2.970.000	**1.526.250**
Pluvial	750	0,50	1,00	1	375	248	650	160.875	2,00	1	750	495	800	396.000	**235.125**
TOTAL	2.000	0,50			3.500	2.310		1.604.625			5.750	3.795		3.366.000	**1.761.375**
Café					Cafe parche	Café vert en Tonnes					Café parche en Tonnes	Café vert en Tonnes			
Idjwi	1.850	0,50	0,70	2	648	-	1.000	647.500	1,00	2	1.295	971	4.000	3.885.000	**3.237.500**
Ituri	1.600	0,50	0,50	1	400	-	1.000	400.000	0,80	1	640	480	4.000	1.920.000	**1.520.000**
TOTAL	3.450				1.048			1.047.500			1.935	1.451		5.805.000	**4.757.500**

GRAND TOTAL VALEUR PRODUCTION	**2.652.125**	**9.171.000**	**6.518.875**

Quelques explications sur certains chiffres

1. Nous avons compté seulement les producteurs qui pourront être nouvellement inclus dans notre programme grâce à l'appui de la DGD.
   Il s'agit pour le café des nouvelles sections (nouvelles micro-stations de lavage) des coopératives CPNCK sur l'Ile d'Idjwi et de Kawa Maber en Ituri.
   Pour le riz, comme les coopératives ne sont pas encore bien structurées et trop fragmentées, il est difficile de préciser toutes les coopératives, en plus des 7 coopératives mentionnées comme partenaires. Une synergie est en train de se mettre en place. Dans le secteur de Bapere, l'émergence d'une nouvelle coopérative est attendue comme un des résultats du programme.
2. La plus-value est définie, pour ce tableau, comme la totalité des flux économiques supplémentaires générés par le programme. Il ne s'agit donc pas de l'augmentation des revenus nets des producteurs seulement mais plutôt de la valeur combinée de l'ensemble des activités économiques supplémentaires générées par le programme, donc en réalité leur contribution au PIB. C'est la raison pourquoi les revenus bruts sont considérés: ceux-ci en effet contiennent la valeur de tous les intrants, la valeur de tous les salaires et services ainsi que le bénéfice net pour les producteurs et pour les coopératives.
3. Le facteur de conversion du riz paddy en riz blanc est 0,66.
4. Le facteur de conversion du café parche en café marchand, après triage, est de 0,75.
5. La production de la petite saison de café sur Idjwi est estimée à 40% de la production de la grande saison.
   C'est cela qui explique un rendement de 700 kg de café parche à l'hectare, c'est la somme des rendements des deux saisons. En Ituri il n'y a qu'une seule saison de café.
6. Dans la situation avant le programme, les caféiculteurs ne pouvaient vendre que le café parche, raison pour laquelle le café marchand (vert) n'a pas de chiffres.
7. L'augmentation des prix est due principalement à l'augmentation de la qualité du traitement et au conditionnement des produits.

DEEL II: Ecuador

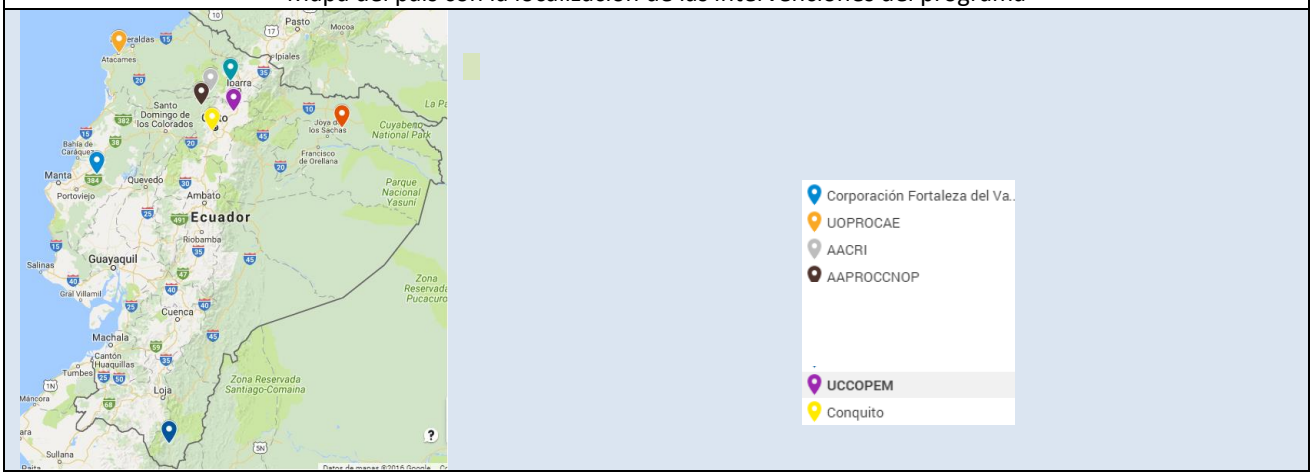
1. Tabla resumen del programa:

Gastos operacionales totales para el país:		1.782.121,33 Euros		
Persona de contacto en Bélgica para la DGD para el país:	Nombre : Nina Pattyn	Organización: Vredeseilanden	Teléfono : +32 16 31 65 80	E-mail : Nina.pattyn@veco-ngo.org
Persona de contacto que representa el ACNG en el país:	Nombre : Johanna Renckens	Organización: VECO ANDINO	Teléfono : (5932) 2900318	E-mail : johanna@veco-andino.org

Resumen del programa para este país (15 líneas máximo):

El reto de VECO Andino en Ecuador, es contribuir a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas, mediante una efectiva vinculación al mercado, a través de estrategias de intervención que profesionalicen a sus organizaciones, para comercializar productos de calidad que generen ingresos más estables a las familias. Para esto se plantean 4 ejes de trabajo: 1) Apoyar a organizaciones de productores para que tengan modelos empresariales profesionalizados, con uso eficaz de nuevos sistemas de información (digitalización), y estén posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad. 2) Generar evidencias de empresas agro–alimentarias que realizan adquisición sustentable y fomentan la participación de los(as) jóvenes rurales en la cadena. 3) Generar e implementar políticas públicas y privadas, que fomenten un entorno empresarial favorable para garantizar la sustentabilidad e inclusión. 4) Gestionar conocimientos a través de plataformas a nivel nacional e internacional, que promuevan la reflexión y la construcción de políticas públicas y privadas. Para esto se trabajará en los sectores de Café y Cacao, además, dentro de un enfoque más territorial, con frutas y hortalizas frescas dentro de una propuesta de Food Smart Cities en Quito. Se tendrá un fuerte enfoque de sustentabilidad, con la integración de buenas prácticas ambientales y medidas de adaptación-mitigación al cambio climático y con un enfoque multi-actor, para fomentar una adecuada gobernanza entre lo(a)s productores, empresa privada y demás tomadores de decisiones.

Mapa del país con la localización de las intervenciones del programa



2. Lista de contrapartes socios directos y socios estratégicos conocidas al momento de la solicitud

Sub-sector Cacao

Socios Directos

Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas - UOPROCAE		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Esmeraldas, Atacames, 1,5 km. vía a Galera.	593 95 952 0046	franciscoaproca@yahoo.es
Persona de contacto:	Francisco Peñarrieta-Administrador y Representante Legal		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de cacao en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 112,000 (Convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Generar evidencias de la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Mayo 2014		
Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	FORTALEZA DEL VALLE		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Km 1 y medio vía Calceta, Canuto, Calceta.	593-52685669	info@fortalezadelvalle.org
Persona de contacto:	Berto Zambrano-Administrador		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de cacao en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico :	*EUR 168.000 (Convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Evidencias para la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		

Socios Estratégicos

Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	ANECACAO		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Miguel H. Alcívar y Victor Hugo Sicouret Edif. Torres del Norte, Torre B, Oficina 6 - Guayaquil, Ecuador	(593-4) 2 687 264	gerencia@anecacao.com
Persona de contacto:	Juan Pablo Zuñiga		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de cacao en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 57.000 (Memorandum adjunto)*		

Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización de la Sociedad Civil que representa empresas agro-exportadoras que promociona el establecimiento de políticas y fomenta adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena; participa en redes multi-actor y fortalece el desarrollo de gobernanza del sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	PACARI		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Julio Zaldumbide N24-676, 170136	+593 22552817	carla@pacarichocolate.com
Persona de contacto:	Santiago Peralta , gerente general (50% propietario) y Carla Barboto, presidenta (50% propietaria)		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de cacao en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico :	*0 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que establece políticas y desarrolla adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Mayo 2014		

Sub-sector Café

Socios Directos

Socio Directo			
Nombre completo y abreviatura:	Asociación Agroartesanal de Caficultuores Rio Intag - AACRI		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Provincia: Imbabura, catón: Cotacachi y Otavalo, parroquia: Apuela.	593 062 566029	aacri@aninanet.net
Persona de contacto:	Ramiro Fuertes-Administrador		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 98.100 (convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Evidencias para la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2014		
Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de café de altura del Noroccidente de Pichincha - AAPROCNOP		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Noroccidente de Quito-Pichicha.	593 99 2557 638	
Persona de contacto:	Luis Salazar-Presidente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico :	*EUR 119.900 (convenio adjunto)*		

Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Evidencias para la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017 (colaboración desde 2014 a través de Conquito)

Socios Estratégicos

Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	ANECAFE		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Avenida 2da entre calles 11 y 12 Edificio Banco Pichincha – Piso 10 Oficina 1001, Manta	00 593 5 2613 337	anecafe@aiisat.net
Persona de contacto:	Askley Delgado		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 40.000 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización de la Sociedad Civil que representa empresas agro-alimentarias que promociona el establecimiento de políticas y fomenta adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena; participa en redes multi-actor y fortalece el desarrollo de gobernanza del sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2015 (apoyo puntual)		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	CARAVELA		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	3/33 Scenic Drive, North Head Sanctuary Suite 12 1095 Manly, NSW Australia	+61 (2) 8015 2126	fred.lullfitz@caravela.coffee
Persona de contacto:	Fred Lullfitz		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que establece políticas y desarrolla adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	HOJA VERDE		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Pontevedra N24-229 y Guipúzcoa	593 9 9828 685	nvelez@cafevelez.com
Persona de contacto:	José Nicolas Velez		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 (Memorandum adjunto)*		

Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que establece políticas y desarrolla adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena; participa en redes multi-actor y fortalece el reconocimiento como país productor de café especial.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura - RAPCI		
Datos:	Dirección :	Datos:	Dirección :
	Guayupe, Imbabura	593-2 396-0100 Ext. 1152	Guayupe, Imbabura
Persona de contacto:	Berónica Benalcázar-Vicepresidenta		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Café en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico :	*0 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Evidencias para la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		

Food Smart Cities

Socios Directos

Contraparte/Socio Directo			
Nombre completo y abreviatura:	Unión de Campesinos Cochasqui-Pedro Moncayo - UCCOPEM		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Centro de Acopio CCOPEM Pedro Moncayo-Tabacundo	593 2366 875	uccopem_org@yahoo.es
Persona de contacto:	Segundo Inlago-Presidente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Hortalizas/Frutas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 79.755 (convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Evidencias para la profesionalización de la organización de productores, mejorando sus capacidades empresariales, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		

Socios Estratégicos (Parte Interesada)

Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	CONQUITO		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Maldonado Oe1-172 y Carlos María de la Torre	593 2398 9000	aabdo@conquito.org.ec
Persona de contacto:	Alfonso Abdo, Director		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de Café, Hortalizas/Frutas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		

Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Entidad pública de desarrollo local, líder del sector productivo, que se constituye en aliado estratégico para incidir y aumentar la cobertura de intervención de VECO y sus aliados.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2014 (gestión de proyecto en conjunto)		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	ANFAB		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Amazonas 2597 y La Granja	593 2447817	cwhali@anfab.com
Persona de contacto:	Christian Wahlli		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Hortalizas/Frutas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 26.000 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización de la Sociedad Civil que representa empresas agro-alimentarias que promociona el establecimiento de políticas y fomenta adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena; participa en redes multi-actor y fortalece el desarrollo de gobernanza del sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	TERRA FERTIL		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Amazonas N35-89 Edificio Amazonas 4000, 5to piso	593 2 3614122	jcandrade@terra-fertil.com
Persona de contacto:	Juan Carlos Andrade/Gerente General		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en la cadena de Hortalizas/Frutas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que establece políticas y desarrolla adquisición inclusiva y sustentable y apoya la inserción de jóvenes en la cadena; participa en redes multi-actor y fortalece el desarrollo de gobernanza del sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		
Socios Estratégicos			
Nombre completo y abreviatura:	RIMISP		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Pasaje El Jardín No.171 y Av. 6 de Diciembre. Edificio Century Plaza II. Piso 3. Oficina 7. Quito	+(593 2) 500 6792	nbarrionuevo@rimisp.org
Persona de contacto:	Ney Barrionuevo		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y Hortalizas/Frutas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*EUR 50,000 (Memorandum adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Relevante organismo internacional para apalancamiento de esfuerzos, sinergias y complementariedad para incidir en mejoras para los modelos educativos en áreas		

	rurales, con procesos inclusivos y sustentables en las escuelas de influencia para organizaciones de productores y del mismo sector.
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2014

3. Teoría del Cambio por país:

3.1 Contexto

Tal como se indica en el JSF, está claro que la necesidad de alimentar a una población creciente en las próximas décadas, es un reto que recae principalmente en los productores (h/m) a pequeña escala; reto que conlleva no sólo mayor producción pero con mayor calidad e inocuidad. Ciertamente el envejecimiento de la población dedicada a la agricultura y la migración de jóvenes rurales a las ciudades es una problemática actual (ahora la población urbana alcanza un 63% (INEC, 2010)[7], lo que también pone en riesgo la sostenibilidad de los procesos. En Ecuador, jóvenes rurales con empleo, representan sólamente un 40.9% del PEA rural (INEC, 2010), evidenciando la fuerte necesidad de fomentar procesos de inserción de jóvenes a lo largo de las cadenas agroalimentarias, como agentes de cambio que permitirán fortalecer la sustentabilidad y generar innovación dentro del sector alimentario.
Además hay una fuerte necesidad de contar con políticas públicas nacionales y locales (grandes ciudades), para mejorar los sistemas de producción, distribución y consumo de alimentos, y así contar con un entorno más propicio para el sector alimentario hacía el futuro.
Dentro del sector agroalimentario, el cultivo de cacao en Ecuador, tiene una historia relevante en la economía del país, dominando casi por un siglo en la generación de divisas. La cadena de valor del cacao, es actualmente la tercera más relevante después del banano y las flores; su producción pasó de 115.000 toneladas métricas (Tm) en el 2005, a 236.000 Tm en el 2015, con ventas de alrededor de 800 millones de dólares. Además genera empleo para cerca de 100.000 familias de pequeños productores ecuatorianos y otras 20.000 familias en el resto de la cadena de valor, lo que equivale a una influencia directa sobre 600.000 personas. El Ecuador es el primer productor mundial de cacao fino y de aroma (produce más del 60% de la producción mundial), utilizado en la fabricación de chocolates de alta calidad.
Una cadena con un alto potencial en Ecuador, es el café arábigo, con tasas de consumo internas en creciente aumento y un mayor número de políticas de apoyo, para aprovechar su ubicación geográfica en la zona ecuatorial, lo que le permite contar con ricos suelos de origen volcánico y altitudes que pasan del nivel del mar a 6000 msnm, permitiendo cultivar cafés con una diferenciación geográfica y altura, donde se hace preponderante trabajar en el fortalecimiento de la calidad, para aprovechar esta ventaja competitiva, que últimamente está siendo reconocida a nivel internacional. Actualmente cerca de 100.000 familias de pequeños productores, cultivan café en 530.000 hectáreas; el 68% del área cultivada es café arábigo; a pesar de que no todos los productores llegan a comercializar café de especialidad, el desarrollo de mejores métodos de producción y pos-cosecha, es una tendencia prometedora, que esperamos continúe.
Por otra parte, la alta concentración urbana en Quito es un claro ejemplo de los procesos de concentración poblacional en zonas urbanas, generándose flujos comerciales de alimentos que se concentran en un bajo número de industrias y distribuidores, excluyendo a la agricultura familiar de una participación justa en el mercado. Ambos sectores, industrial y de distribución, privilegian las relaciones con productores y/o intermediarios de gran escala, principalmente por razones de facilidad en la provisión de sus productos, por lo que es imperante apoyar y contribuir a la sustentabilidad del sistema agroalimentario de la ciudad de Quito, a través de un modelo de gobernanza y articulación entre el sector público y la sociedad civil: gremios de productores, transformadores, distribuidores y consumidores sustentables e inclusivos, mediante la facilitación para la construcción y operación de un marco de política pública con participación de las OSC, para el desarrollo de la distribución inclusiva y sustentable de alimentos en la Ciudad de Quito.
Un factor al que hay que prestar especial atención en el contexto del Sector Agroalimentario del Ecuador, es que si bien las políticas públicas han fomentado la asociatividad en la última década, éstas no han venido acompañadas de un proceso de profesionalización de los productores, cuando estos deben vincularse al mercado a través de la comercialización, generando que estos pierdan la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento, tecnología, y contactos comerciales para vender su producción, limitando el potencial del pequeño productor para mejorar sus ingresos.

[7] INEC. 2010. Censo de Población y Vivienda 2001.2010. Quito, Ecuador.

3.2 Ruta de Cambio (Pathway of Change)

3.2.1 Teoría de Cambio General

Frente a esta realidad, cada vez más actores, organizaciones y empresas privadas buscan fortalecer la calidad del producto, productividad y sostenibilidad de los procesos en el tiempo. En este sentido están interesados en invertir (en tiempo y recursos) en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de productores, mejores relaciones comerciales y mayor inserción de lo(a)s productores jóvenes a las organizaciones y la cadena.
En conjunto con estos actores (OPs, empresas, etc.) y los gobiernos nacionales y locales VECO Andino quiere contribuir al siguiente cambio deseado:

Cadenas agroalimentarias en Ecuador han alcanzado sustentabilidad e inclusividad, con la activa participación de jóvenes generando un mayor valor compartido.

Para contribuir a este cambio deseado, hemos establecido el siguiente objetivo específico para el programa 2017-2021:

Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y frutas/hortalizas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado (nacional e internacional) con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.

En este marco definimos “calidad” e “inclusividad” de la siguiente manera:

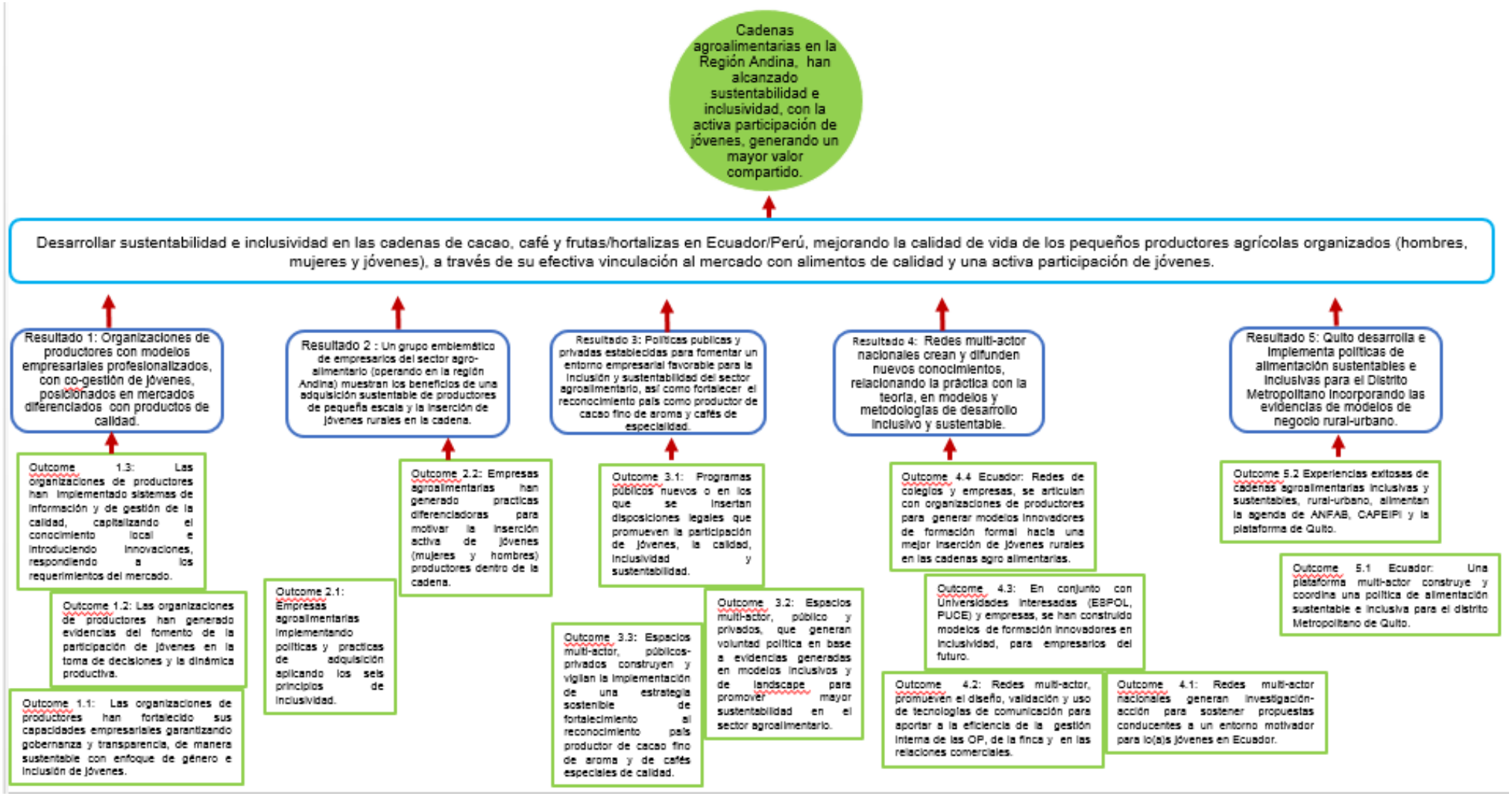
- **Calidad:** Cualidades y atributos que demanda un consumidor en un producto alimenticio. Son cualidades o atributos sensoriales, sanitarios, físicos y también se considera la trazabilidad como factor de calidad[8]. En su mayoría están estandarizadas y hasta tienen certificaciones que dan constancia de su cumplimiento. Enfatizaremos en los requerimientos de mercado, que pueden evolucionar en el tiempo y que demandan que los productores de pequeña escala tengan que hacer constantes innovaciones en los procesos productivos para adaptarse y cumplir con la demanda. De esta manera se diversifica el riesgo, ampliando la diversidad de productos y de clientes.

- **Inclusividad:** El desarrollo de las cadenas agroalimentarias, pasa por integrar los negocios rentables con la sociedad, generando así un valor compartido entre las partes. La competitividad de la cadena, que buscaba rentabilidad y eficiencia económica en cada uno de los eslabones, ha evolucionado con la incorporación de aspectos sociales. Entre ellos se habla de la colaboración entre actores, condiciones de trabajo seguras, transparencia, entornos no corruptos, igualdad de oportunidades, para hombres, mujeres, jóvenes y adultos. Hablamos de relaciones comerciales incluyentes que se distinguen por relaciones entre organizaciones de productores y empresas privadas y que cumplen principios de inclusividad (LINK)[9].

Los resultados que se esperan alcanzar bajo este objetivo específico, se explican en el siguiente esquema:

[8] https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_los_alimentos

[9] Metodología LINK, compuesta por cuatro herramientas que permite construir relaciones comerciales incluyentes entre un vendedor (ej. organización de productores) y un comprador (ej. empresa agroindustrial, agroexportadora). Una de las herramientas establece seis principios para evaluar el grado de inclusividad que existe en la relación.


Cadenas agroalimentarias en la Región Andina, han alcanzado sustentabilidad e inclusividad, con la activa participación de jóvenes, generando un mayor valor compartido.
Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y frutas/hortalizas en Ecuador/Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas organizados (hombres, mujeres y jóvenes), a través de su efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.
Resultado 1: Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad.
Outcome 1.3: Las organizaciones de productores han implementado sistemas de información y de gestión de la calidad, capitalizando el conocimiento local e introduciendo innovaciones, respondiendo a los requerimientos del mercado.
Outcome 1.2: Las organizaciones de productores han generado evidencias del fomento de la participación de jóvenes en la toma de decisiones y la dinámica productiva.
Outcome 1.1: Las organizaciones de productores han fortalecido sus capacidades empresariales garantizando gobernanza y transparencia, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.
Resultado 2 : Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario (operando en la región Andina) muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en la cadena.
Outcome 2.2: Empresas agroalimentarias han generado practicas diferenciadoras para motivar la inserción activa de jóvenes (mujeres y hombres) productores dentro de la cadena.
Outcome 2.1: Empresas agroalimentarias implementando políticas y practicas de adquisición aplicando los seis principios de inclusividad.
Resultado 3: Políticas publicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como fortalecer el reconocimiento país como productor de cacao fino de aroma y cafés de especialidad.
Outcome 3.1: Programas públicos nuevos o en los que se insertan disposiciones legales que promueven la participación de jóvenes, la calidad, inclusividad y sustentabilidad.
Outcome 3.2: Espacios multi-actor, público y privados, que generan voluntad política en base a evidencias generadas en modelos inclusivos y de landscape para promover mayor sustentabilidad en el sector agroalimentario.
Outcome 3.3: Espacios multi-actor, públicos-privados construyen y vigilan la implementación de una estrategia sostenible de fortalecimiento al reconocimiento país productor de cacao fino de aroma y de cafés especiales de calidad.
Resultado 4: Redes multi-actor nacionales crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.
Outcome 4.4 Ecuador: Redes de colegios y empresas, se articulan con organizaciones de productores para generar modelos innovadores de formación formal hacia una mejor inserción de jóvenes rurales en las cadenas agro alimentarias.
Outcome 4.3: En conjunto con Universidades interesadas (ESPOL, PUCE) y empresas, se han construido modelos de formación innovadores en inclusividad, para empresarios del futuro.
Outcome 4.2: Redes multi-actor, promueven el diseño, validación y uso de tecnologías de comunicación para aportar a la eficiencia de la gestión interna de las OP, de la finca y en las relaciones comerciales.
Outcome 4.1: Redes multi-actor nacionales generan investigación-acción para sostener propuestas conducentes a un entorno motivador para lo(a)s jóvenes en Ecuador.
Resultado 5: Quito desarrolla e implementa políticas de alimentación sustentables e inclusivas para el Distrito Metropolitano incorporando las evidencias de modelos de negocio rural-urbano.
Outcome 5.2 Experiencias exitosas de cadenas agroalimentarias inclusivas y sustentables, rural-urbano, alimentan la agenda de ANFAB, CAPEIPI y la plataforma de Quito.
Outcome 5.1 Ecuador: Una plataforma multi-actor construye y coordina una política de alimentación sustentable e inclusiva para el distrito Metropolitano de Quito.

Resumen de la Teoría de Cambio

Resultado 1: Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad.

Para lograr el objetivo específico, se necesitan organizaciones de productores que logren una efectiva y eficiente gestión empresarial y así obtengan el mayor margen económico posible para sus miembros productores y una gestión organizativa sustentable a nivel económico y social. Estas organizaciones solamente, tendrán futuro si hay un permanente flujo de renovación con jóvenes que quieren invertir en un futuro como productor, técnico o proveedores de servicios en la organización. Esto(a)s jóvenes darán el impulso necesario de innovación y actualización permanente a las organizaciones frente al sector agro alimentario. Este sector pide cada vez más productos de alta calidad y de mayor sustentabilidad ecológica, factores que además pueden sostener una agricultura enmarcada en su paisaje, conservando la naturaleza y aprovechando las oportunidades específicas de este paisaje.

VECO Andino en conjunto con las organizaciones, empresas privadas y otros actores de la cadena y de soporte, quiere **realizar 3 outcomes,** dentro de este resultado:

Outcome 1.1: Las organizaciones de productores han fortalecido sus capacidades empresariales garantizando gobernanza y transparencia, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.

Outcome 1.2: Las organizaciones de productores han generado evidencias de fomento de la participación de jóvenes en la toma de decisiones y la dinámica productiva.

Outcome 1.3: Las organizaciones de productores han implementado sistemas de información y de gestión de la calidad, capitalizando el conocimiento local e introduciendo innovaciones, respondiendo a los requerimientos del mercado.

Resultado 2: Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario en Ecuador muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en la cadena.

Estamos seguros que las empresas privadas tienen un rol muy importante a cumplir para activar el posicionamiento de las organizaciones de productores en la cadena y apoyar la efectiva inserción de jóvenes con prácticas inclusivas, apoyando el mejoramiento de calidad de producto, la trazabilidad y la gestión comercial. Y al crear referentes empresariales que aplican la inclusividad de manera rentable con incorporación de jóvenes en las cadenas agroalimentarias, podemos generar un efecto multiplicador hacia el sector agroalimentario.

VECO Andino en conjunto con las organizaciones, empresas privadas y otros actores de la cadena y de soporte quiere **realizar 2 outcomes,** dentro de este resultado:

Outcome 2.1: Empresas agroalimentarias están implementando políticas y prácticas de adquisición aplicando los seis principios de inclusividad.

Outcome 2.2: Empresas agroalimentarias han generado prácticas diferenciadoras para motivar la inserción activa de jóvenes (mujeres y hombres) productores dentro de la cadena.

Resultado 3: Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como fortalecer el reconocimiento país como productor de cacao fino de aroma y cafés de especialidad.

Para lograr una transformación del sector agroalimentario sostenible (sustentable), se necesita desarrollar un entorno favorable hacia modelos de negocio inclusivos, sustentabilidad e incorporación de jóvenes productores. Desde la articulación entre sector privado y autoridades nacionales y locales se fomentará debates sobre los diversos temas dentro del sector agroalimentario para lograr propuestas en conjunto. Desde diversos niveles, ministerios, gobiernos regionales y alcaldías, se siente un interés creciente para formular políticas hacia una mejor distribución alimentaria y un sector más equitativo e inclusivo.

VECO Andino en conjunto con las organizaciones, empresas privadas y otros actores de la cadena y de soporte quiere realizar **3 outcomes,** dentro de este resultado:

Outcome 3.1: Programas públicos nuevos o ya existentes, en los que se insertan disposiciones legales que promueven la participación de jóvenes, la calidad, inclusividad y sustentabilidad.

Outcome 3.2: Espacios multi-actor, público y privados, que generan voluntad política en base a evidencias generadas en modelos inclusivos y de *landscape* para promover mayor sustentabilidad en el sector agroalimentario.

Outcome 3.3: Espacios multi-actor, públicos-privados construyen y vigilan la implementación de una estrategia sostenible de fortalecimiento al reconocimiento país productor de cacao fino de aroma y de cafés especiales de calidad.

Resultado 4: Redes multi-actor crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.

Para aportar a una mejora continua de las prácticas y políticas de desarrollo inclusivo y sustentable se necesita invertir en gestión de conocimiento innovador. En espacios multi-actor de empresas, entidades de gobiernos nacionales y locales, organizaciones, proveedores de servicio, sector educativo y académico se logra traducir las evidencias y el conocimiento a modelos y metodologías más adaptadas a las necesidades actuales en el contexto de países de renta media como Ecuador. VECO Andino en conjunto con las organizaciones, empresas privadas y otros actores de la cadena y de soporte quiere **realizar 4 outcomes,** dentro de este resultado:

Outcome 4.1: Redes multi-actor nacionales generan investigación-acción para sostener propuestas conducentes a un entorno motivador para jóvenes (h/m) en Ecuador
Outcome 4.2: Redes multi-actor promueven el diseño, validación, y uso de tecnologías de comunicación para aportar a la eficiencia de la gestión interna de las OP, de la finca y en las relaciones comerciales.
Outcome 4.3: En conjunto con Universidades interesadas (ESPOL, PUCE, UDLA) y empresas, se han construido modelos de formación innovadores en inclusividad, para empresarios del futuro.
Outcome 4.4 Ecuador: Redes de colegios y empresas, se articulan con organizaciones de productores en Ecuador para generar modelos innovadores de formación formal hacia una mejor inserción de jóvenes rurales en las cadenas agro alimentarias.

Resultado 5: Quito desarrolla e implementa políticas de alimentación sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano incorporando las evidencias de modelos de negocio rural-urbano.
Para aportar a cadenas agroalimentarias inclusivas y sustentables, hay que contribuir a cambios hacia la relación rural-urbana. Por eso 115 ciudades (incluyendo Quito) en el mundo han suscrito el Pacto de Milán[10] para crear una estrategia de política alimentaria urbana. VECO Andino ha apoyado la relación rural-urbana en la cadena de café con el municipio de Quito y se ampliaría este apoyo hacia la construcción de una política alimentaria rural-urbana, para asegurar un abastecimiento de productos agroalimentarias más sustentable e inclusivo.
VECO Andino en conjunto con el municipio y las organizaciones, empresas privadas y otros actores de la cadena y de soporte quiere **realizar 2 outcomes,** dentro de este resultado:

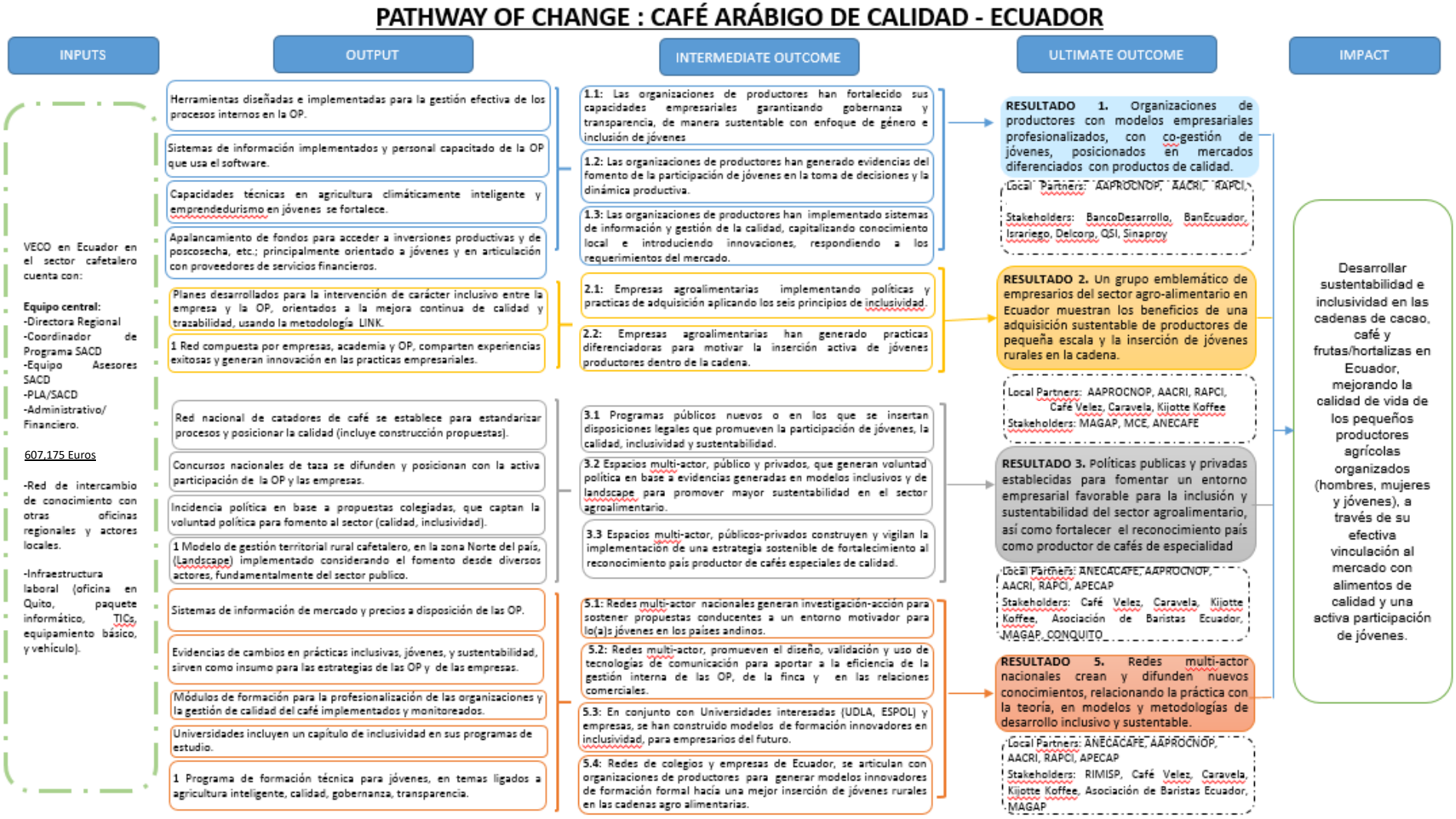
Outcome 5.1 Ecuador: Una plataforma multi-actor construye y coordina una política de alimentación sustentable e inclusiva para el distrito Metropolitano de Quito.
Outcome 5.2 Experiencias exitosas de cadenas agroalimentarias inclusivas y sustentables, rural-urbano, alimentan la agenda de ANFAB, CAPEIPI y la plataforma de Quito.

3.2.2 Rutas de Cambio por Subsector

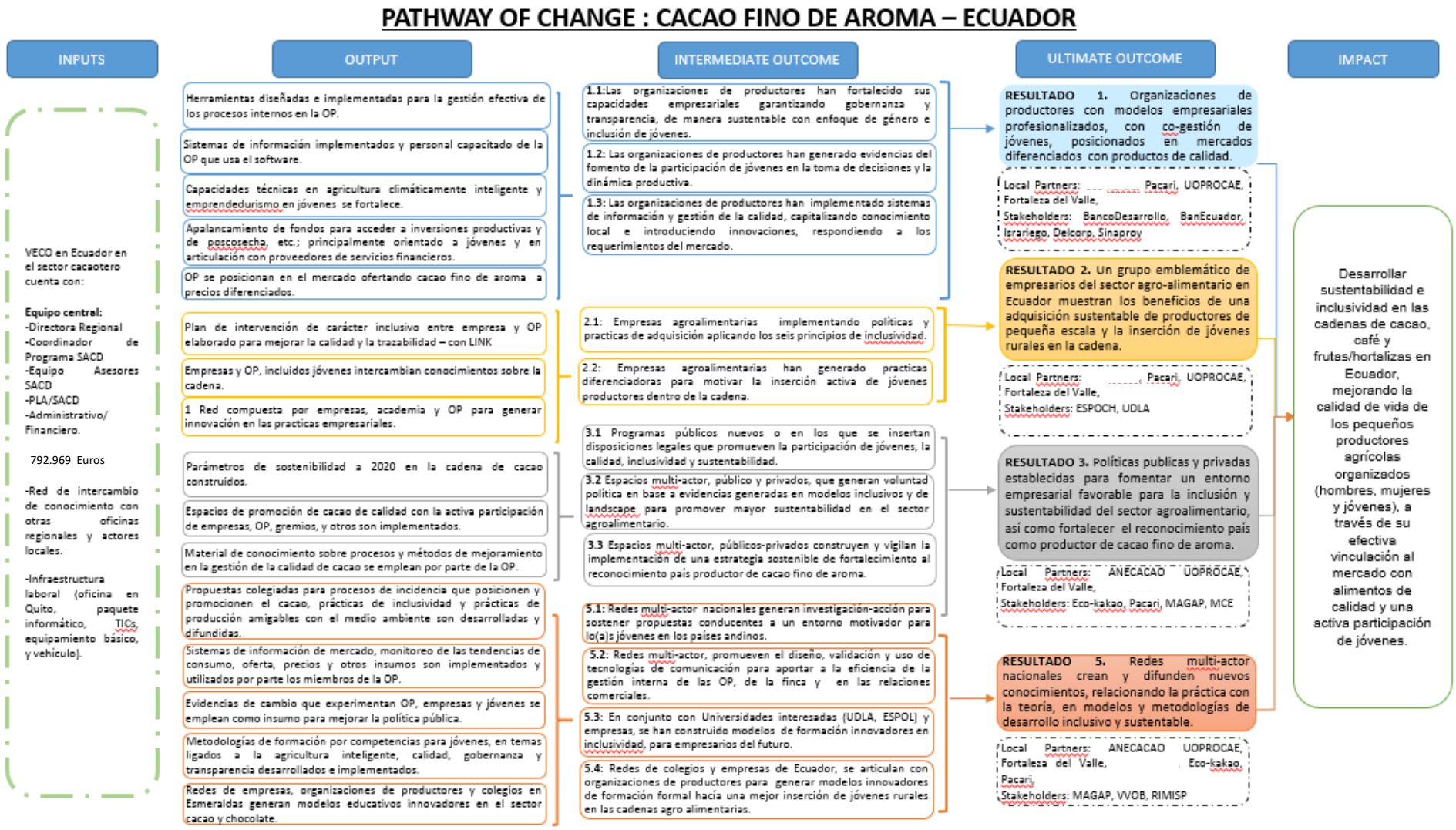
Como ya se indicó en la descripción del contexto, hemos seleccionado los sectores café y cacao por la cantidad de productores de pequeña escala que se beneficia de estos productos y la importancia que tienen a nivel económico en el mercado local e internacional. Además se trabajará una propuesta de mejoramiento de política pública rural-urbana, por la creciente urbanización y la consecuente búsqueda de soluciones sustentables de alimentación para la población de las ciudades, beneficiando lo(a)s productores de pequeña escala. En la sección siguiente se describe el « pathway of change » para café y cacao y para la propuesta de « Food Smart City ».

[10] Pacto de política alimentaria urbana de Milán, firmado el 15 de octubre de 2015: www.foodpolicymilano.org/wp-content/.../Milan-Urban-Food-Policy-Pact-_SPA.pdf

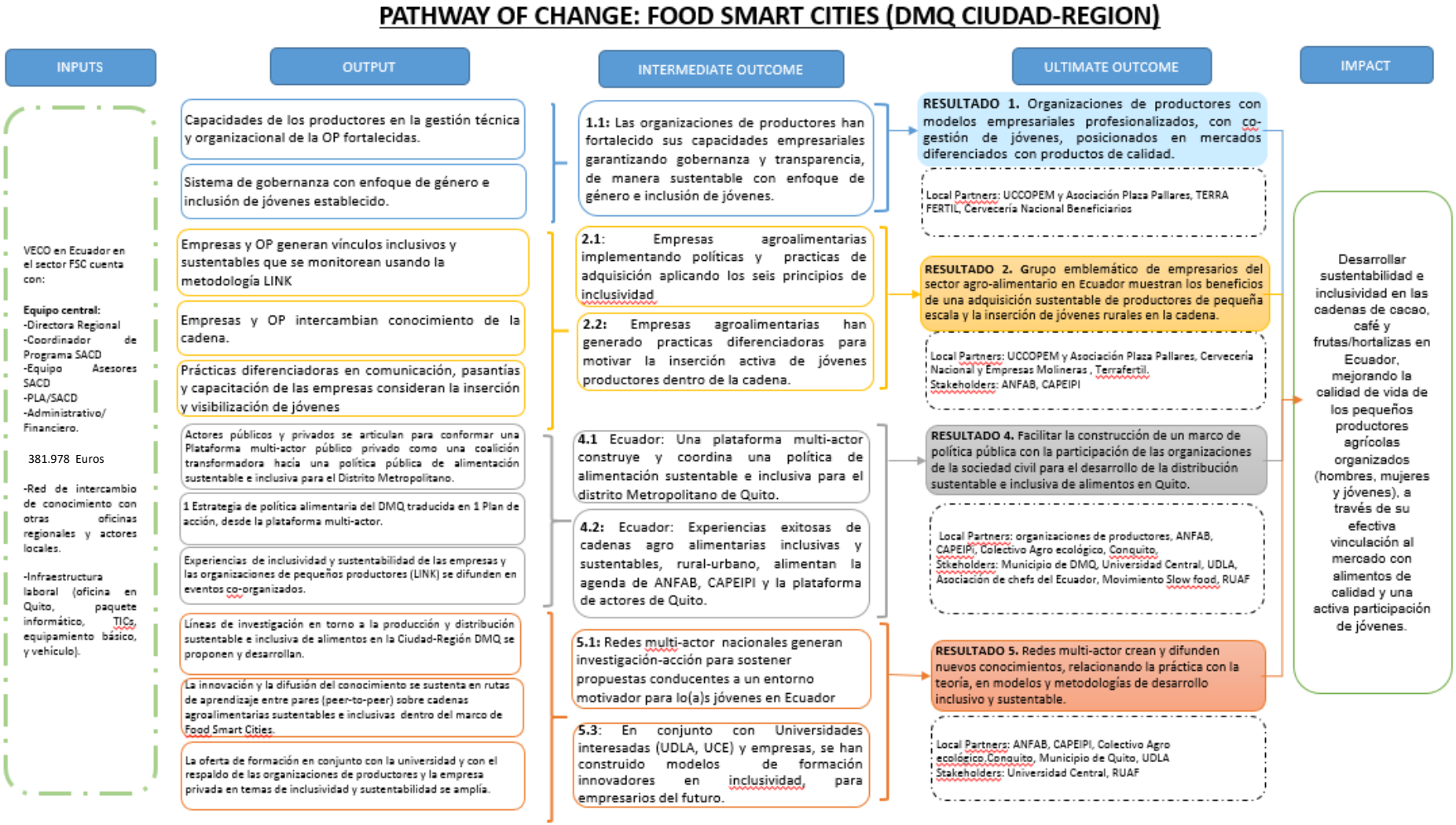
Sub-sector Café



Sub-sector Cacao



Food Smart Cities (Quito)



3.3 Supuestos Causa-Efecto

La propuesta de valor de VECO Andino hacia sus beneficiarios es crear relaciones comerciales inclusivas, sustentables y más estables con algunos de sus compradores más importantes, para poder desarrollar en conjunto mayor calidad, trazabilidad y valor compartido; esto se logrará generando un ingreso atractivo, a través de aptitudes empresariales innovadoras y un enfoque sostenible desde la demanda del mercado, así como la mejora en el acceso a recursos financieros y no financieros, adaptados a las necesidades de los productores organizados y la juventud rural, fomentando cadenas agroalimentarias sustentables e inclusivas. Dentro de este marco se fortalece a la juventud rural, para que puedan acceder a nuevas oportunidades a través de su empleabilidad en el sector agrícola, así como el uso de tecnologías de la información y comunicación para atraer e involucrar a los productores (h/m) y mejorar el desempeño de la cadena.
Mediante nuestro rol de interfaz, creamos además sinergias entre el sector productivo y de educación, una conexión necesaria para asegurar un entorno conducente y motivador para los jóvenes, generando habilidades desde temprana edad.

3.4 Actores y factores externos de las hipótesis

Ver tabla 6.2

4. Análisis de Riesgo por país: (Nivel ToC)

Calificación de la probabilidad:
1: Improbable
2: Posible
3: Probable
4: Casi seguro

y de las consecuencias:
1: Insignificante
2: Pequeño
3: Medio
4: Grande
5: Serio

Causa y tipo de riesgo	Pro	Con	Impacto/Resultados	Estrategia de mitigación del riesgo [11]
Riesgos climáticos: Inundaciones/Disminución de la producción en Café, Cacao, cebada y uvilla.	3	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Promover buenas prácticas agrícolas para aumentar la resiliencia de los productores al cambio climático. Quién: VECO Andino articulará con ONGs en desarrollo de temas ambientales (ej. BOS+), y desarrolladores de capacidades (MAGAP, GADs). Cuándo: Permanente
Cambios extremos en la temperatura. / Disminución de la producción, por un mal desarrollo de las plantas, pérdida de flores y mal formación de frutos, en Café, Cacao, cebada y uvilla.	3	3		
Sequías/Pérdida o disminución de la producción en Café, Cacao, cebada y uvilla.	2	3		
Vientos fuertes /Disminución de la producción en Café, Cacao, cebada y uvilla.	2	2		
Heladas/Pérdida o disminución de la producción en Hortalizas/frutas.	2	3		
Riesgo climático-productivo: Alta incidencia de plagas y enfermedades. /Disminución de la producción en los cultivos.	3	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Promover buenas prácticas agrícolas para el Manejo Integrado de Plagas y enfermedades.

[11] Para riesgos con nivel alto y extremo: Especificar como se manejará el riesgo, quién lo hará, y cuando; quién realizará el seguimiento del riesgo y cuando.

				Quién: VECO Andino articulará con ONGs en desarrollo de temas ambientales (ej. BOS+), y desarrolladores de capacidades (MAGAP, GADs). Cuándo: Permanente.
Riesgo Ambiental: Derrames de petróleo/Contaminación de fuentes de agua que causa pérdidas en la producción de Cacao en la Amazonía de **Ecuador.** (Shushufindi)	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Verificar si existen programas de prevención y remediación ambiental desarrolladas por empresas petroleras, para articularlas con los productores de la zona de intervención. Quién: Asesor de campo. Cuándo: Anual.
Riesgos Geofísicos: Terremotos/Afectación al bienestar de los productores, de otros actores y desaceleración económica general.	2	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1, 2.2 Outcomes: 3.1, 3.2, 3.3 Outcomes: 4.2	Cómo: Socializar normas relacionadas con la respuesta adecuada ante estas emergencias. Quién: VECO articulará el desarrollo de capacidades con organismos a cargo de este tema (GADs Municipales). Cuándo: Semestral
Erupciones volcánicas/ Caída de ceniza en zonas de intervención, afecta los cultivos de los productores. (En erupciones fuertes habrá afectación al bienestar de los productores y otros actores)	2	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Socializar normas relacionadas con la respuesta adecuada ante estas emergencias. Quién: VECO articulará el desarrollo de capacidades con organismos a cargo de este tema (GADs Municipales y provinciales). Cuándo: Semestral
Riesgo Productivo: Cambio en el uso del suelo. (En cacao y café en **Ecuador**) por sustitución a cultivos por precios de mercado. /Variabilidad de cantidad de producto a comercializar.	2	1	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Sustentar acciones que logren un entorno favorable para que la actividad agrícola de café y cacao sea rentable. Quién: VECO, MAGAP, GADs Municipales y provinciales. Cuándo: Semestral
Riesgos Sociales: Aumento migración (jóvenes) desde las zonas rurales a las urbanas. / Disminución de la sostenibilidad en el sector agrícola y alimentario.	3	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Sustentar propuestas para un entorno motivador en el sector rural. Quién: VECO, MAGAP, GADs provinciales. Cuándo: Forma parte de las actividades del programa.
Riesgo Físico: Daños en la infraestructura vial. / Productos que no pueden llegar a sus mercados. Falta de insumos que disminuyen producción.	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Fortalecer capacidades para la gestión logística. Quién: VECO articulará con GADs Municipales, provinciales y Ministerio de Transportes Cuándo: Semestral.
Riesgo de mercado: Variabilidad de precios de productos e insumos. / Disminución de los ingresos de productores.	3	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1, 2.2 Outcomes: 3.1, 3.2, 3.3 Outcomes: 4.2	Cómo: Fortalecer capacidades para el monitoreo de precios e información de mercado. Quién: VECO, empresas socias, dirigentes de OPs. Cuándo: Trimestral.
Barreras arancelarias, falta de acuerdos comerciales. / Disminución en el acceso a mercados de los productores a pequeña escala.	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: Fortalecer mecanismos de información de mercado, disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial. Quién: VECO articulará con empresas, OPs, Ministerio de Comercio, MAGAP. Cuándo: Trimestral.
Riesgos Económico: Desaceleración de la economía global. / Disminución en la priorización de actividades en el sector agrícola y alimentario.	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1, 2.2 Outcomes: 3.1, 3.2, 3.3 Outcomes: 4.2	Cómo: Fortalecer mecanismos de información económica, disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial.

				Quién: VECO, articulará con OPs, y empresas para estrategias con MAGAP, y prestadores de servicios financieros. Cuándo: Trimestral.
Devaluación de la moneda oficial (Dólar americano). / Pérdida en la competitividad de los productos provenientes de los productores a pequeña escala.	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1 Outcomes: 3.2, 3.3	Cómo: disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial. Quién: VECO, articulará con OPs, y empresas para estrategias con MAGAP, y prestadores de servicios financieros. Cuándo: Trimestral.
Riesgo político/Marco legal: Cambios en políticas y/o normativas. / Incidencia en resultados con los productores, empresas privadas y otros actores.	2	3	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1, 2.2 Outcomes: 3.1, 3.2, 3.3 Outcomes: 4.2	Como: Asegurar mecanismos para estar informados sobre las nuevas políticas y evaluar su efecto en el programa. Quién: Coordinadores de programa. Cuando: Trimestral.
Riesgo político/Marco legal: Ecuador: elecciones presidenciales y cambio de Gobierno Nacional en 2017. Elecciones seccionales y cambio de GADs en 2019.	3	4	Outcomes: 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes: 2.1, 2.2 Outcomes: 3.1, 3.2, 3.3 Outcomes: 4.2 Outcomes: 5.1,5.2,5.3,5.4	Cómo: Asegurar mecanismos para crear relaciones a largo plazo con el gobierno, (institucionalización de procesos), estar informados sobre las nuevas políticas y evaluar su efecto en el programa. Quién: VECO, articulará con OPs, y empresas para estrategias con MAGAP. Cuándo: Trimestral.

5. Descripción de la consideración de las recomendaciones formuladas en el marco Diálogo Estratégico relacionado con un MEC

Durante el Diálogo Estratégico con las ACNG en el Ecuador, sobre el MEC, se enfatizó las recomendaciones para considerar algunas áreas y enfoques de trabajo:

- Sobre la integración de temas transversales:

Género, éste es un enfoque central en la intervención de VECO, desde sus orígenes, por la responsabilidad ética y social que tenemos; y por la necesidad de reflejar oportunidades reales y efectivas de igualdad de género. A parte de un eje transversal en todo nuestro trabajo, lo enfocaremos especialmente dentro del programa actual en el eje de trabajo hacia jóvenes rurales. Lo(a)s jóvenes están en un momento de su vida donde definen su futuro a nivel de trabajo y relaciones. Por ende es muy importante diferencias los intereses de mujeres y hombres en la búsqueda a nuevas oportunidades hacia el futuro. Utilizando diferentes metodologías de fortalecimiento de auto-estima, definición de intereses y posibilidades, se fomentará la creación de iguales oportunidades para lo(a)s jóvenes hombres y mujeres.
Medio ambiente, estrechamente ligado al enfoque principal de trabajo de VECO que es la sustentabilidad. No podemos disociar los temas ambientales de la agricultura; por lo cual en el nuevo programa trabajaremos temas ligados a la agricultura climáticamente inteligente y la sustentabilidad en la relación rural-urbano en el concepto de Quito como "Food Smart City".

- Sobre los enfoques recomendados:

Derechos humanos, toda vez que las intervenciones se orientan a generar impacto en la calidad de vida de productores(as) de pequeña escala que viven en condiciones vulnerables; y en ese mismo sentido se vincula al enfoque de género y jóvenes.
Digitalización, Esta recomendación se relaciona con nuestro trabajo en tecnologías de información y comunicación (ICT por sus siglas en inglés) que se desarrolla desde el 2010; apoyar el acceso e intercambio de información con estrategias de comunicación a través de ICT para cultivar redes de agricultores jóvenes y adultos a nivel nacional y regional, gestionando conocimientos y vinculados a agro-negocios, de manera que exista un apoyo mutuo más aun siendo los agricultores innovadores tradicionales y activamente involucrados en comunicación sobre innovación, ICT provee un nuevo canal para esta comunicación. Así también se desarrollara una plataforma virtual de intercambio entre ciudades "Food Smart Cities" en diferentes regiones del mundo para fortalecer los procesos locales.
Crecimiento económico inclusivo, VECO desde el 2008 en Ecuador focaliza su trabajo en ello; contribuyendo a un entendimiento sistémico sobre el funcionamiento de cadenas, la facilitación del encuentro entre actores para mejorar la cadena y el negocio; así como el fortalecimiento de las organizaciones para una incorporación efectiva de sus asociados y recepción de servicios acordes a sus necesidades; así como, el trabajo desde un enfoque de demanda, fortaleciendo las relaciones comerciales inclusivas entre empresas y pequeños productores (inclusividad). Además buscamos modelos inclusivos innovadores con un relacionamiento más estrecho con las empresas privadas por la falta de asociatividad fuerte de las organizaciones en el país.

6. Objetivo específico por país : Ecuador

6.1 Tabla de resumen para el Objetivo Específico

Objetivo Específico (Spanish) :		Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y frutas/hortalizas en Ecuador, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado (nacional e internacional) con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.			
Specifieke Doelstelling (Nederlands) :		*Ontwikkelen van duurzaamheid en inclusiviteit in ketens cacao, koffie en fruit&groenten in Ecuador, het verbeteren van de levenskwaliteit van de georganiseerde kleine boeren d.m.v. effectieve marktverbindingen (nationaal en internationaal) met kwaliteitsvolle voedingsproducten en actieve participatie v.d. jeugd.*			
IATI activity identifier :		*na*			
País:		Ecuador	Este objetivo está cubierto por un MEC?		*Sí*
Provincia(s)/Estado(s) meta :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localidad
Contrapartes locales o partes interesadas:	*Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas – UOPROCAE (Directo)*	Esmeraldas			Esmeraldas
	Fortaleza del Valle (Directo)	Manabí			Manabí
	PACARI (Estratégico)				Ecuador
	Asociación Agroartesanal de Caficultuores Rio Intag - AACRI (Directo)	Imbabura	Cotacachi		Imbabura
	Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura – RAPCI (Estratégico)	Imbabura	Ibarra		Imbabura
	Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de café de altura del Noroccidente de Pichincha - AAPROCCNOP (Directo)	Pichincha	Quito		Quito
	CARAVELA (Estratégico)				Ecuador
	HOJA VERDE (Estratégico)				Ecuador
	Unión de Campesinos Cochasqui-Pedro Moncayo - UCCOPEM (Directo)	Pichincha	Pedro Moncayo		Quito

	TERRA FERTIL (Estratégico)				Ecuador
	ANFAB (Estratégico)				Ecuador
	ANECAFE (Estratégico)				Ecuador
	CONQUITO (Estratégico)	Pichincha	Quito		Quito
	ANECACAO (Estratégico)				Ecuador
	RIMISP (Estratégico)				Ecuador

Otra localización de la intervención:	Se articulará el trabajo de VECO ANDINO en Ecuador al de otros países, definiendo intereses en común a nivel internacional, fundamentalmente en los sub sectores de café y cacao y Food Smart Cities.
Grupo meta:	Productores campesinos que destinan su producción principalmente al mercado, cuya principal fuente de ingresos proviene de la parcela, que usan mano de obra familiar y asalariada, se encuentran organizados para su vinculación con la cadena (café, o cacao, o vegetales hortalizas y frutas). Productores organizados y con gestión grupal/comunitaria comercializan sus productos (café, o cacao, o vegetales, hortalizas y frutas) vinculados al mercado a través de sus respectivas cadenas de comercialización llegan a consumidores nacionales y/o internacionales. Consumidores urbanos mejoran su acceso a alimentación sustentable.
Numéro de beneficiarios (directos, intermedios y finales):	Beneficiarios directos: 5 organizaciones de productores (1.747 productores) Beneficiarios intermedios: 2 organizaciones gremiales (12,000 productores) Beneficiarios finales: 5,547 productores finales directos y 67,000 productores finales indirectos 15.812 consumidores finales directos; 292,600 consumidores finales indirectos.
Sector Principal	311 : Agricultura
Gastos operacionales del outcome/objetivo específico (total) :	1.782.121,33 Euros

Marcadores :

Medio-ambiente	2
RIO : desertificación	1
RIO : biodiversidad	1
RIO : CC adaptación	2
RIO : CC mitigación	2
Género	1
Buena gobernanza	1
Salud reproductiva, maternal, recién nacidos e infantil	0
VIH/SIDA	0
Derechos de los niños	0
Desarollo del comercio	2

6.2 Descripción de la Lógica del Programa

<table>
<tr><th></th><th>Baseline</th><th>Year 3</th><th>Year 5</th><th>Sources of verification</th></tr>
<tr><td>Meta(s) estratégica(s) del MEC Ecuador</td><td colspan="4">Meta 1: Contribuir a un sector agrícola competitivo y sustentable que genera beneficios para todos los actores del sector, especialmente los pequeñ(o/a)s agricultor(e/a)s y emprendedor(e/a)s.
Meta 2: Contribuir a un manejo equilibrado de los recursos naturales, la protección del medioambiente y la adaptación y mitigación al cambio climático (CC).
Meta 5: Garantizar y mejorar el acceso a los conocimientos, mejorar la calidad de la investigación y estimular la innovación con el fin de contribuir al desarrollo.
Meta 4: Contribuir a la implementación de un sistema educativo accesible, inclusivo, equitativo, seguro, diversificado y de calidad, que incluye la participación activa de los diferentes actores de la sociedad ofreciendo programas adaptados a diferentes edades y a grupos vulnerables.</td></tr>
<tr><td>Objetivo específico</td><td colspan="4">Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y frutas/hortalizas en Ecuador/Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado <u>(nacional e internacional)</u> con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.</td></tr>
<tr><td>Hipótesis</td><td colspan="4">• Para poder fortalecer la posición de lo(a)s productores de pequeña escala en cadenas agroalimentarias y además dar perspectivas económicas viables a lo(a)s productores jóvenes, se requiere una vinculación efectiva con las empresas privadas que son un eje dinamizador de estas cadenas.
• La generación de oportunidades atractivas y visibles para jóvenes (hombres y mujeres) en el área rural contribuyen a mitigar la migración, a contrarrestar el envejecimiento de la población rural económicamente activa y aportando al abastecimiento futuro de alimentos.
• La creciente población mundial y la subsecuente presión sobre el planeta con grandes efectos de cambio climático, exige una gestión amigable al medio ambiente de las cadenas agroalimentarias.
• Para generar cambios sostenibles en las cadenas agroalimentarias se necesita una generación de conocimiento innovador entre todos los actores de las cadenas e instituciones de soporte, como la academia, el sector educativo y proveedores de servicios.
• Entorno macro económico y político estable, generan un ambiente propicio para el desarrollo de experiencias y políticas de carácter sustentable e inclusivo.
• Capacidad de sinergias y complementariedad entre diferentes actores de la sociedad civil, incluyendo el sector privado, suman esfuerzos para contribuir a la calidad de vida de agricultores de pequeña escala y del contexto de las cadenas agroalimentarias en las que intervienen.</td></tr>
<tr><td>Indicador 1: # de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad. (M/H y jóvenes).</td><td>5547 finales directos</td><td>5713</td><td>5824</td><td>Evaluación intermedia y final de impacto</td></tr>
<tr><td>Indicador 2: % de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad.</td><td>Café: 20%
Cacao: 55%
Hortalizas/frutas: 22%</td><td>Café: 22%
Cacao: 57%
Hortalizas/frutas: 24%</td><td>Café: 25%
Cacao: 60%
Hortalizas/frutas: 27%</td><td>Evaluación intermedia y final de impacto</td></tr>
<tr><td>Indicador 3: Aumento del índice de producción sustentable.</td><td>
<table>
<tr><th>Sub-Indicadores</th><th>Café</th><th>Cacao</th><th>FSC</th></tr>
<tr><td>1. Conservación del Suelo</td><td>2,3</td><td>2,7</td><td>2,8</td></tr>
<tr><td>2. Manejo del Agua</td><td>2,9</td><td>2,5</td><td>2,6</td></tr>
<tr><td>3. Manejo de los recursos</td><td>2,0</td><td>3</td><td>2,8</td></tr>
</table>
</td><td>
<table>
<tr><th>Sub-Indicadores:</th><th>Café</th><th>Cacao</th><th>FSC</th></tr>
<tr><td>1. Conservación del Suelo</td><td>2,4</td><td>2,8</td><td>2,9</td></tr>
<tr><td>2. Manejo del Agua</td><td>3</td><td>2,6</td><td>2,7</td></tr>
<tr><td>3. Manejo de los recursos</td><td>2,1</td><td>3</td><td>2,9</td></tr>
</table>
</td><td>
<table>
<tr><th>Sub-Indicadores:</th><th>Café</th><th>Cacao</th><th>FSC</th></tr>
<tr><td>1. Conservación del Suelo</td><td>2,5</td><td>2,9</td><td>3</td></tr>
<tr><td>2. Manejo del Agua</td><td>3</td><td>2,7</td><td>2,8</td></tr>
<tr><td>3. Manejo de los recursos</td><td>2,2</td><td>3</td><td>3</td></tr>
</table>
</td><td>Evaluación intermedia y final de impacto</td></tr>
</table>

	4. Cambio Climático	1,6	1,3	1	4. Cambio Climático	1,8	1,5	1,5	4. Cambio Climático	2,0	1,7	2	
	5. Biodiversidad	2,0	2,5	2,3	5. Biodiversidad	2,1	2,6	2,4	5. Biodiversidad	2,2	2,7	2,5	
	6. Manejo del Paisaje	2,5	2,6	2,9	6. Manejo del Paisaje	2,6	2,7	3	6. Manejo del Paisaje	2,7	2,8	3	
Indicador 4: # de beneficiarios afectados por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo y en las que VECO ha contribuido.	67000 finales indirectos (estimación de productores organizados beneficiarios actualmente en los (sub)sector café, cacao y hortalizas/frutas)				69010				70350				Evaluación intermedia y final de impacto
RESULTADO 1	**Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad.**												
Hipótesis	• Dados los continuos cambios de mercado, las organizaciones requieren generar procesos continuos de innovación para mantener su competitividad y responder a las necesidades de la demanda. • La alta concentración de adultos, por encima de los 50 años, en las OP ponen en riesgo la sostenibilidad social y empresarial de las organizaciones; por lo que se hace necesario incentivar y fortalecer la inserción de jóvenes en el sector y en sus mismas organizaciones. • Los jóvenes pueden insertarse en las organizaciones y en las cadenas agroalimentarias en la medida que les genere ingresos y/o empleo (actividad relevante). • Las organizaciones pueden ser agentes de representación rural y juegan el rol de facilitación y articulación a proveedores de servicios financieros y no financieros. • Está interiorizada la necesidad y existe apertura por parte de las organizaciones de poder generar innovaciones en su modalidad de trabajo con los jóvenes; incentivando su participación efectiva.												
Indicador 1: # de organizaciones de productores socias que han mejorado su desempeñó en por lo menos 4 bloques de SCOPEinsight.	5 organizaciones (AACRI, AAPROCCNOC, FORTALEZA DEL VALLE, , UCCOPEM, UOPROCAE) Preliminarmente se determina como bloques más importantes: Gestión interna, gestión financiera, operaciones, mercado, sustentabilidad.				3 organizaciones de productores han mejorado su desempeña en por lo menos 2 bloques				En total las 5 organizaciones (AACRI, AAPROCCNOC, , FORTALEZA DEL VALLE, , UCCOPEM, UOPROCAE) han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques				Evaluaciones ScopeInsight
Indicador 2: # de organizaciones de productores socias que han insertado a jóvenes (mujeres y jóvenes) en cargos directivos, en el equipo técnico o han logrado generar emprendimientos de jóvenes.	1 organización (APROCA que es asociación de base de UOPROCAE)				3 organizaciones de productores (AACRI y UOPROCAE)				En total las 5 organizaciones (AACRI, AAPROCCNOC, FORTALEZA DEL VALLE, UCCOPEM, UOPROCAE)				Actas de nombramiento de directivas y contratos laborales
Indicador 3: % del Volumen promedio de alimentos de calidad,	-Café: 46% -Cacao: 75% -FSC: 60%				-Café: 50% -Cacao: 80% -FSC: 65%				-Café: 60% -Cacao: 85% -FSC: 70%				Evaluaciones ScopeInsight

vendido por agricultor, que ha sido comercializado colectivamente.				
RESULTADO 2	**Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario (operando en Ecuador) muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en la cadena.**			
Hipótesis	• La tendencia de consumo por productos de calidad, éticos y amigables con el medio ambiente está en incremento, lo que incide en que las empresas deben estrechar vínculos con pequeños productores. • Hay empresarios interesados con un cambio de cultura empresarial hacia mayor inclusividad con incorporación de jóvenes para mejorar la competitividad y sostenibilidad de su negocio. • La articulación de empresa, universidad y OP genera nuevas perspectivas hacia un impacto inclusivo a una gestión competitiva en la cadena. • Al crear referentes empresariales que aplican inclusividad de manera rentable con incorporación de jóvenes en las cadenas agroalimentarias, se generará un efecto multiplicador hacia el sector agroalimentario.			
Indicador 1: Indicadores: # empresas en los sectores café, cacao, que están utilizando modelos inclusivos en base a principios LINK.	4 empresas (PACARI, Hoja Verde – Velez, Terrafértil, Caravela Coffee) tiene indicios iniciales de inclusividad **Café:** 3 empresas compradoras, de ellas 2 con filosofía institucional de inclusividad, pero sin reportes de medición de la inclusividad. **Cacao:** 1 empresas compradoras, de ellas 1 con filosofía institucional de inclusividad, pero sin reportes de medición de la inclusividad. (Pacari con medición LINK) **Hortalizas/frutas:** 1 empresa compradora, con filosofía de inclusividad mas no reporte de medición al respecto. *Especificar metodología utilizando con LINK.	**Café:** 2 empresas compradoras que se someten a la medición de su inclusividad y generan prácticas de cambio. **Cacao:** 1 empresas compradoras que se someten a la medición de sus inclusividad y generan prácticas de mejora. **Hortalizas/frutas:** 1 empresas compradoras que se someten a la medición de sus inclusividad y generan prácticas de mejora.	6 empresas evaluadas al tercer año, siguen mostrando progresos en los principios de inclusividad y sus evidencias han permitido llegar a al menos tres empresas más de las que figuraban con potencial en la línea de base.	• Modelos documentados. • Informes o sistematizaciones de talleres o actividades en el marco de aplicación de LINK. Páginas web de las empresas y las OP. • Testimonios de las OP y empresarios.
Indicador 2: # empresas en los sectores café, cacao, que han generado condiciones para una mayor participación de jóvenes en la cadena.	De las 4 empresas (PACARI, Hoja Verde – Velez, Caravela Coffee, Terrafertil), 1 empresa realiza prácticas inclusivas hacia jóvenes rurales	2 empresas realizan prácticas inclusivas hacia jóvenes rurales.	En total 4 empresas realizan prácticas inclusivas hacia jóvenes rurales.	• Informes de las empresas. • Certificados o constancias emitidas por la empresa. • Testimonios y experiencias documentadas. • Cartas de cooperativas dando constancia de la labor

				de empresas con los jóvenes.
Indicador 3: # de productores que venden sus productos a empresas agroalimentarias, con acuerdos a largo plazo.	400 agricultores de 1 organizacion comercializan con contratos para cacao en Pacari	800	1200	• Contratos de venta formales. • Testimonios de las organizaciones y de la empresa sobre la antigüedad de la relación y proyecciones.
RESULTADO 3	**Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como fortalecer el reconocimiento país como productor de cafés de especialidad y cacao fino de aroma.**			
Hipótesis	• Un marco normativo de incentivo y protección al sector agroalimentario genera estabilidad para su desenvolvimiento y para incentivar a las poblaciones rurales; tanto adultas como jóvenes. • El diálogo continuo intersectorial influye en la manera que el Gobierno define y financia políticas dirigidas a mayor inclusividad y sustentabilidad del sector alimentario y mayor oportunidad para jóvenes productores.			
Indicador 1: # de políticas públicas o privadas establecidas, que fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad.	1 (manual de buenas prácticas de la Superintendencia de Control del Poder del Mercado)	2 políticas (públicas y/o privadas) fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad.	3 políticas (públicas y/o privadas) fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad.	Registro oficial, memorandums o actas de directorios de empresas
Indicador 2: Mantenimiento o aumento del % de reconocimiento de producción de cacao fino de aroma otorgado por ICCO.	75%	75%	80%	Informe de panel técnico ICCO
Indicador 3: % de aumento en el volumen de exportación de cafés especiales provenientes de productores de pequeña escala.	13%	15%	20%	Reporte de exportaciones de Banco Central e International Trade Centre
RESULTADO 4	**Redes multi-actor nacionales crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.**			
Hipótesis	• El conocimiento es el motor principal del cambio en las sociedades, en donde no solo los académicos o científicos tienen la responsabilidad de generar este conocimiento, sino todos los actores de diferente procedencia que pueden dar soluciones innovadoras o agregar capacidad al análisis o acción (multi-actores). • La capitalización de la información y el conocimiento; así como su expansión solo puede potenciarse si existen elementos tecnológicos e informáticos para lograr ser dinámico e interactivo. Elemento que cada vez está más presente, o al menos que va ser demandante, por parte de las OP y principalmente por los jóvenes.			

	• La academia y el sector educativo técnico está impulsando un carácter social al desarrollar una oferta de formación de modelos de inclusividad (teórico-práctico), para con ello generar un valor agregado y efecto diferenciador en sus programas de estudios.			
Indicador 1: # de eventos multi-actor y publicaciones que consolidan el conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias.	Se ha realizado 3 publicaciones sobre nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias, dentro del espacio de Diálogo Rural (educación rural, asociatividad y perspectivas de desarrollo rural)	Al menos: - 12 eventos multi-actor - 1 publicación Que consolidan conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad.	Al menos: - 40 eventos multi-actor - 2 publicaciones Que consolidan conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad.	• Registros de participación de los eventos multi-actor. • Convenios interinstitucionales. • Planes de trabajo para publicaciones e informes de avance. • Publicaciones
Indicador 2: Redes público privadas de generación de conocimiento a nivel nacional/local, reconocidas en la creación e innovación de modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.	VECO participa en el Grupo de Diálogo Rural que fomenta el intercambio de conocimiento de metodologías y modelos de desarrollo sustentable e inclusivo.	2 redes con temas/sectores específicos constituidos	1 red global de cobertura nacional, y 2 redes específicas (rubros) en funcionamiento.	• Registros de asesoría o transferencias a otros actores. • Convenios interinstitucionales. • Planes de trabajo e informes de avance.
RESULTADO 5	**Quito (Ecuador) desarrolla e implementa políticas de alimentación sustentables e inclusivas para el Distrito Metropolitano incorporando las evidencias de modelos de negocio rural-urbano.**			
Hipótesis	• Un grupo grande de tomadores de decisión en 115 ciudades (Pacto de Milán) necesitan evidencias concretas de estrategias y prácticas de distribución de alimentos sustentable e inclusivo para poder sostener su construcción de políticas de alimentación de su ciudad (Food Smart City). • VECO tiene una experiencia fuerte en relación actores hacia un objetivo en común. Esta experiencia puede aportar mucho en la construcción de plataformas multi-actores que crean en conjunto una política de alimentación sustentable e inclusiva para ciudades.			
Indicador 1: Una estrategia de distribución de alimentos sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano de Quito, creada e implementada por una plataforma multi-actor público-privada.	0	1 estrategia creada para distribución de alimentos sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano de Quito	1 estrategia de distribución de alimentos sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano de Quito en implementación	Estrategia de alimentación de la ciudad de Quito
Indicador 2: # de eventos (conferencias, ferias, seminarios) donde la plataforma multi-actor de FSC Quito, promueve la	0	2 eventos en la plataforma multi-actor de FSC Quito	En total 5 eventos en la plataforma multi-actor de FSC Quito	Reportes de la plataforma respecto a conferencias, ferias, seminarios

implementación de este concepto a nivel nacional e internacional.				
Indicador 3: # empresas miembros de ANFAB, que muestran evidencias de modelos inclusivos rural-urbano.	0	3 empresas miembros de ANFAB, que muestran evidencias de modelos inclusivos rural-urbano	5 empresas miembros de ANFAB, que muestran evidencias de modelos inclusivos rural-urbano	Actas de espacios de difusión en la que participan empresas generando evidencia

RESULTADO 1 :

Intervención	**Género**	**Medio Ambiente**	**Jóvenes**
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva (Strengthening partner capacities for collective action):			
Desarrollo e implementación de planes de mejora para el Fortalecimiento de capacidades de las OP, e incorporación de jóvenes, basados en las brechas identificadas en evaluación ScopeInsight.	2	0	2
Fortalecimiento de capacidades técnicas en adaptación/mitigación al cambio climático, emprendedurismo en jóvenes, así como su inserción efectiva en OP (alianzas).	2	2	2
Apoyo a un entorno propicio (Supporting an enabling environment):			
Facilitar sinergia de las OP con actores de apoyo, para acceder a recursos para inversiones productivas, de poscosecha, etc.; principalmente orientado a jóvenes.	2	0	2
Promover la innovación (Fostering innovation):			
Diseño, implementación y capacitación en sistemas de información (software) para gestión interna de la OP, articulados y complementados con otros actores (VECO, OP y empresas de Software).	2	1	2

RESULTADO 2 :

Intervención	**Género**	**Medio Ambiente**	**Jóvenes**
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva (Strengthening partner capacities for collective action):			
Desarrollar planes de intervención de carácter inclusivo entre empresa y OP, orientada a mejora continua de calidad y trazabilidad, usando la metodología LINK.	2	0	2
Apoyo a un entorno propicio (Supporting an enabling environment):			
Fomentar el relacionamiento entre empresas y OP, incluidos jóvenes, para transferencia fluida de conocimiento de la cadena.	2	1	2
Promover la innovación (Fostering innovation):			
1 Red compuesta por empresas, academia y OP, comparten experiencias exitosas y generan innovación en las prácticas empresariales.	1	1	1
Facilitar redes compuestas por empresas, academia y OP para generar innovación en las prácticas empresariales.	2	1	2

RESULTADO 3 :

Intervención	**Género**	**Medio Ambiente**	**Jóvenes**
Apoyo a un entorno propicio (Supporting an enabling environment)			

Incidencia política en base a propuestas colegiadas, que captan la voluntad política para fomento al sector (calidad, inclusividad).	1	1	1
Modelos de gestión territorial rural cafetalero (*Landscape*) en implementación y con fomento desde diversos actores, fundamentalmente del sector publico.	1	2	1
Promover la innovación (Fostering innovation)			
Fomentar y promocionar los concursos nacionales de taza con activa participación de OP, empresas (café).	1	0	1
Construcción de red nacional de catadores de café para la estandarización de procesos y posicionamiento de la calidad (incluye construcción de propuestas).	2	0	2
Construcción de parámetros de sostenibilidad a 2020 en la cadena de cacao y posicionamiento de la calidad (incluye construcción de propuestas).	2	2	2
Fomentar espacios de promoción de cacao de calidad con activa participación de empresas, OP, gremios, y otros.	1	2	1
Generación de material de conocimiento sobre procesos y métodos de mejoramiento en la gestión de la calidad de cacao.	2	2	2

RESULTADO 4 :

Intervención	**Género**	**Medio Ambiente**	**Jóvenes**
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva (Strengthening partner capacities for collective action)			
Generar intercambio de información de mercado, tendencias de consumo y oferta, precios, otros, que serán compartidas al clúster.	1	1	1
ESPOCH, PUCE, generan módulos de formación para la profesionalización de las organizaciones y la gestión de calidad del café.	2	1	2
Establecimiento de un programa de formación técnica para jóvenes, en temas ligados a agricultura inteligente, calidad, gobernanza, transparencia, y compartir la experiencia a nivel de clúster, compartidas a nivel de clúster.	2	2	2
Construir grupos temáticos de aprendizaje entre las oficinas VECO, los socios y los aliados, para renforzar mutuamente las capacidades de implementación de los programas (intercambios presenciales, virtuales, ...)	1	1	1
Organizar clusters internacionales alrededor prácticas de negocio sostentable y inclusivo y co-implementar actividades de programa para Cocoa y Food Smart Cities con VECOs, contrapartes y otros stakeholders	1	1	1
Apoyo a un entorno propicio (Supporting an enabling environment)			
Diseño de propuestas colegiadas para procesos de incidencia que posicionen y promocionen el cacao, prácticas de inclusividad y prácticas de producción amigables con el medio ambiente.	1	2	1
Establecer redes de empresas, organizaciones de productores y colegios en Esmeraldas para generar modelos educativos innovadores en el sector cacao y chocolate.	1	1	1
ESPOL, UDLA, desarrollan una oferta de formación de modelos de inclusividad en sus programas de estudio.	1	1	1
Difundir conocimientos y eperticia metodológicos y temáticos para ampliar la red de apoyo a la implementación programática y para incrementar su impacto, a través de réplicas por otras organizaciones y apoyo institucional adicional (participación a y presentación en conferencias (inter)nacionales, organización de eventos internacionales, elaboración y publicación de materiales comunicativos, etc.)	1	1	1
Promover la innovación (Fostering innovation)			
Capitalización de evidencias de cambio que experimentan OP, empresas y jóvenes, para su difusión y debate, a nivel nacional, regional y clúster.	2	0	2
Desarrollo y adaptación de metodologías de formación por competencias para jóvenes, en temas ligados a agricultura inteligente, calidad, gobernanza, transparencia.	2	2	2
Compartir evidencias de cambios en prácticas inclusivas, jóvenes, y sustentabilidad, para su difusión y debate en las OP y empresas usando metodología Sensemaker.	2	1	2
Diseño, implementación y capacitación en sistemas de información de mercado, precios, relevantes para las OP, articulados con otros actores.	2	0	2
Desarrollar herramientas y metodologías innovadoras para monitorear programas, mejorar su qualidad y medir su impacto, implementadas a nivel global para el uso compartido de todos los programas VECO (desarrollo, capacitaciones, apoyo en la implementación, etc.)	1	1	1

RESULTADO 5 :

Intervención	Género	Medio Ambiente	Jóvenes
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva (Strengthening partner capacities for collective action)			
Sistematizar las experiencias de inclusividad y sustentabilidad de las empresas y las organizaciones de pequeños productores (LINK) y difundirlas en eventos co-organizados	2	2	2
Apoyo a un entorno propicio (Supporting an enabling environment)			
Desarrollar y monitorear una estrategia de política alimentaria del DMQ traducida en un plan de acción, desde la plataforma multi-actor.	1	1	1
Promover la innovación (Fostering innovation)			
Articulación de actores públicos y privados para conformar una Plataforma multi-actor público privado como una coalición transformadora hacia una política pública de alimentación sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano	1	1	1
Apoyar el desarrollo de líneas de investigación desde la plataforma multi-actor en torno a la producción y distribución sustentable e inclusiva de alimentos en la Ciudad-Región DMQ.	1	1	1
Fomentar la innovación y la difusión del conocimiento, creando rutas de aprendizaje entre pares (peer-to-peer) sobre cadenas agroalimentarias sustentables e inclusivas dentro del marco de Food Smart Cities	2	0	2
Articular a los actores para crear y fortalecer la oferta de formación en conjunto con la universidad y con el respaldo de las organizaciones de productores y la empresa privada para llevar a cabo la implementación.	1	1	1

6.3 Gastos operacionales del Objetivo Específico

Ecuador	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**167.000**	**172.000**	**157.000**	**132.000**	**122.755**	**750.755**
Investments	21.250	22.500	7.000	0	0	**50.750**
Functioning costs	123.750	127.500	128.000	110.000	100.755	**590.005**
Staff costs	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	**110.000**
2. Collaborations	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Investments						**0**
Functioning costs						**0**
Staff costs						**0**
3. Regional Office	**286.273**	**250.386**	**147.282**	**114.342**	**97.765**	**896.047**
Investments	4.573	7.200	7.100	0	0	**18.873**
Functioning costs	53.721	73.667	61.413	61.413	61.413	**311.626**
Staff costs	227.979	169.519	78.769	52.930	36.352	**565.549**
4. Headoffice	**32.738**	**30.394**	**25.560**	**24.066**	**22.562**	**135.319**
Investments						**0**
Functioning costs	6.816	6.491	6.182	5.888	5.608	**30.985**
Staff costs	25.922	23.902	19.378	18.178	16.954	**104.334**
Total OC :	**486.011**	**452.780**	**329.842**	**270.408**	**243.081**	**1.782.121**
Investments	**25.823**	**29.700**	**14.100**	**0**	**0**	**69.623**
Functioning costs	**184.287**	**207.658**	**195.595**	**177.300**	**167.775**	**932.616**
Staff costs	**275.901**	**215.421**	**120.147**	**93.107**	**75.306**	**779.883**

6.4 Motivación con respecto a los criterios del CAD

El programa de VECO Andino Ecuador contribuye a las siguientes metas y submetas estratégicas del Marco Estratégico en Común.

Meta Estratégica 1: Contribuir a un sector agrícola competitivo y sustentable que genera beneficios equitativos para todos los actores del sector, especialmente los pequeño/as agricultores y emprendedores.

Meta Estratégica 2: Contribuir a un manejo equilibrado de los recursos naturales, la protección del medioambiente y la adaptación y mitigación al cambio climático.

Submeta Estratégica 4.C: Apoyar la implementación y valorización de la educación técnica y/o profesional accesible, inclusiva (con enfoque de género, que incluye a personas con discapacidad y a poblaciones vulnerables), equitativa y de calidad[12] para alcanzar una mejor empleabilidad.

Meta Estratégica 5: Garantizar y mejorar el acceso a los conocimientos, mejorar la calidad de la investigación y estimular la innovación con el fin de contribuir al desarrollo.

Submeta Estratégico 6.E: Coordinar actores privados y GADs para promover comunidades y ciudades sostenibles.

En los párrafos que siguen se describirá la relevancia, eficacia, sustentabilidad e eficiencia del programa relacionado a estas metas:

6.4.1 Descripción de la pertinencia/relevancia del programa

Demostrar la contribución del outcome/objetivo específico a las Metas Estratégicas en el MEC.

Para contribuir a un sector agrícola competitivo y sustentable (meta 1), uno de nuestros outcomes principales, será lograr que las organizaciones de productores tengan modelos empresariales profesionalizados para poder ser más competitivos y cumplir con los requerimientos de sus mercados. Además se trabajará con la empresa privada, en modelos inclusivos, que permitan alcanzar mayores beneficios en forma compartida, tanto para los productores como los empresarios. Nuestra intervención tiene un fuerte enfoque de sustentabilidad (económica, ambiental y social) y todas nuestras actividades estarán orientadas a garantizar un manejo adecuado de los recursos naturales, a través de buenas prácticas agrícolas que buscan fortalecer la resiliencia de los productores a los efectos del cambio climático, contribuyendo a la meta estratégica 2. Referente a la sustentabilidad social del sector agrícola, otro eje fuerte de nuestra intervención, será trabajar en una mayor participación de los

[12] Programas, competencias técnicas y pedagógicas, metodología por alternancia, infraestructuras…

jóvenes (hombres y mujeres) en los diferentes eslabones de las cadenas agroalimentarias en articulación con el sector educativo (submeta 4C); además se fomentará un entorno favorable, a través de la incidencia en políticas públicas y privadas, para la inclusión, sustentabilidad y abastecimiento sustentable de alimentos en las ciudades (submeta 6 E). Para garantizar y mejorar el acceso a conocimientos, así como mejorar la investigación y estimular la innovación (meta 5), VECO Andino contribuirá a través de la generación de redes multi-actor para crear y difundir conocimientos en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.
Igualmente apoyamos la formailización de trabajo digno dentro de las organizaciones socias, realizando una evaluación de la política de RRHH a través de SCOPE y tomando en cuenta los resultados de esta evaluación para elaborar un plan de mejora. Además apoyamos el fortalecimiento del equipo técnico de los socios y más importante todavía, en nuestra línea de intervención de inclusividad, trabajamos hacia el mejoramiento de las condiciones de trabajo de productores (h/m).

6.4.2 Descripción de la eficacia del programa

Meta1.
Tomando en cuenta la creciente importancia de una articulación más efectiva de los productores de pequeña escala con el mercado, conociendo los requisitos de estos mercados y relacionándose mejor con los diferentes actores, en todos los eslabones de la cadena, se considera de alta importancia trabajar con el enfoque de inclusividad y colaboración de diferentes sectores para lograr la meta planteada.
Meta 2.
Frente a las nuevas exigencias de calidad y sustentabilidad del mercado, cada vez más empresas están buscando relacionarse mejor con lo(a)s productores de pequeña escala para garantizar su provisión sustentable. Apoyar a esta articulación, empresas y organizaciones de productores, con énfasis en jóvenes (hombres y mujeres) logrará un mayor dinamismo de las cadenas agroalimentarias y un mayor beneficio hacía lo(a)s productores y el medio ambiente (Meta 2).
Metas 4(c) y 5.
Para crear las capacidades de las organizaciones y sus miembros de poder articularse de esta manera a un mercado cada vez más exigente y crear mayor valor agregado se prevé el relacionamiento con el sector educativo técnico y redes de empresas, proveedores de servicios y el sector académico para lograr modelos de formación innovadores y una gestión de conocimiento adecuado.
Meta 6(e).
En el proceso de construcción de Quito como “Food Smart City” se parte de la subscripción de esta ciudad al Pacto De Milán, que sería la base sobre que se construye la propuesta. Además VECO tiene una amplia experiencia en la construcción de espacios multi-actor creando objetivos en común, lo que es fundamental para esta propuesta.

Como VECO Andino, tenemos una estructura regional de aprendizaje. Nos reunimos 2 o 3 veces por año con el equipo regional para planificar y aprender frente a diferentes temas. Observamos que es importante aprender de la experiencia de Food Smart Cities (FSC) en Ecuador, para luego trabajar un proyecto rural-urbano en Perú, ya que consideramos que en la ciudad de Quito, existen mejores condiciones para desarrollar este tema, debido a nuestra relación con un actor relevante, CONQUITO y por el hecho de que Quito ha firmado el Pacto de Milán.

6.4.3 Descripción de la sostenibilidad

Sustentabilidad es el eje fundamental de nuestro programa. A través del desarrollo de sub-sectores con los actores de las cadenas que lo conforman, se busca lograr sustentabilidad financiera mantenida en el tiempo. Enfocando en la profesionalización de las organizaciones y la inserción de jóvenes (hombres y mujeres) se quiere fortalecer la sustentabilidad de las organizaciones y sus procesos, además de la sustentabilidad social de las comunidades, apoyando a lo(a)s jóvenes de encontrar perspectivas en el campo. Este trabajo se hará con enfoque de género, para poder definir estas perspectivas desde los diferentes intereses y oportunidades para hombres y mujeres y lograr una formación diferenciada.

Sustentabilidad ecológica
A nivel de sustentabilidad ecológica se enfoca en la mejora de calidad de productos desde un enfoque sustentable, apuntando a mercados que den un mejor precio por mayor cuidado del medio ambiente. Además se fomentará el cuidado de medio ambiente en todos los otros eslabones de la cadena. Finalmente esperamos construir en conjunto con otros actores modelos de paisajismo rural (landscape) que integra el desarrollo de

cadena dentro de un desarrollo sustentable más comunitario. A nivel del proceso de Food Smart Cities se crearán acciones con la visión de lograr ciudades más sustentables e inclusivas en el futuro.

Sustentabilidad técnica
Garantizamos la viabilidad de la intervención a través de algunas herramientas. Iniciamos la relación con las organizaciones de productores con una evaluación organizacional detallada (Scope Insight), que mostrará sus oportunidades y desafíos hacía una mejor gestión empresarial. A partir de esta evaluación se construye en conjunto con la organización un plan de mejora que define los pasos para los 5 años del programa, con un apoyo decreciente hacía los costos operativos de la organización. Se apuntará a un crecimiento de la rentabilidad que fortalecerá la autonomía financiera de la organización. Otra herramienta, LINK, medirá el nivel de inclusividad entre la organización y la empresa que compra sus productos para hacer un plan de mejora de relacionamiento que apoyará a crear servicios entre las dos partes y a fortalecer la provisión de un producto de calidad.

Sustentabilidad financiera y social
El financiamiento será rigurosamente destinado a activadas estratégicas, con cofinanciamiento de las organizaciones; para tener un empoderamiento real de los procesos y que contribuya a la permanencia porque es una necesidad efectivamente sentido. En ese mismo sentido, es relevante identificar desde el inicio los problemas y estrategias de solución con una estrategia de salida definida, basada en el análisis de capacidades empresariales con la herramienta SCOPE. El plan de mejora incluye la estrategia de salida, tomando en cuenta una creciente autonomía en la gestión de los procesos acordados y un apoyo y financiamiento de VECO decreciente. Se gestionará todo a través de procesos participativos entre la organización socia y VECO, así como de los aliados para no generar procesos en paralelo. Además se reforzará la estrategia de salida por la mayor articulación de los socios con otros actores de la cadena, entidades gubernamentales y otros proveedores de servicios.

Además se fomentarán propuestas de políticas públicas y privadas que impulsará un entorno conducente y sustentable para las organizaciones de productores, las cadenas agroalimentarias y la mayor inserción de jóvenes en estas cadenas.

6.4.4 Descripción de la eficiencia

Hemos cuantificado los recursos monetarios para llevar a cabo nuestra misión durante el programa 2017-2021 según nuestra ruta de cambio, tomando en cuenta las necesidades de las organizaciones socias y los costos que soportan la estrategia de VECO Andino, es decir equipos, materiales y personal técnico. Los presupuestos, se basan en una larga experiencia de trabajo en desarrollo de cadenas y contribución a cambios estructurales en redes. Se busca aprovechar lo máximo los recursos juntando esfuerzos de otras organizaciones de cooperación, empresas y gobierno nacional y local.

Contaremos con un equipo local técnico con experticia en desarrollo de cadenas sustentables y enfoque de subsector, relacionamiento con empresa privada, formulación de propuestas de políticas públicas y privadas y con una fuerte experiencia en los temas de intervención, adquirida en los programas pasados.

Además contamos con un equipo financiero/administrativo pequeño, pero eficiente en lograr gestionar el programa de la mejor manera. Como representante regional requerimos de un(a) cooperante regional o internacional que posea una experiencia larga en gestión de desarrollo, un muy buen manejo de relaciones personales e institucionales a nivel local y regional, con dotes de liderazgo, cuente con redes de contactos; quién tenga experiencia en la temática de VECO, tenga la creatividad de generar alianzas público-privadas y sea capaz de desarrollar relaciones y estrategias a nivel internacional para poder fortalecer el programa desde un aprendizaje continuo.

Con estos recursos VECO Andino espera llegar a 5547 beneficiarios directos finales. Como resultado esperamos un aumento de ingreso importante de los productores (h/m) en las cadenas de cacao, café y food smart cities. Además lograremos una mayor estabilidad de ingreso familiar por las acciones en adaptación a cambio climático, mayor integración económica de jóvenes y una mayor estabilidad empresarial de las organizaciones

Mediante nuestras acciones a nivel de cambios estructurales esperamos afectar positivamente en las condiciones de 67000 productores (h/m) de manera indirecta, y 292600 consumidores, quienes se beneficiaran

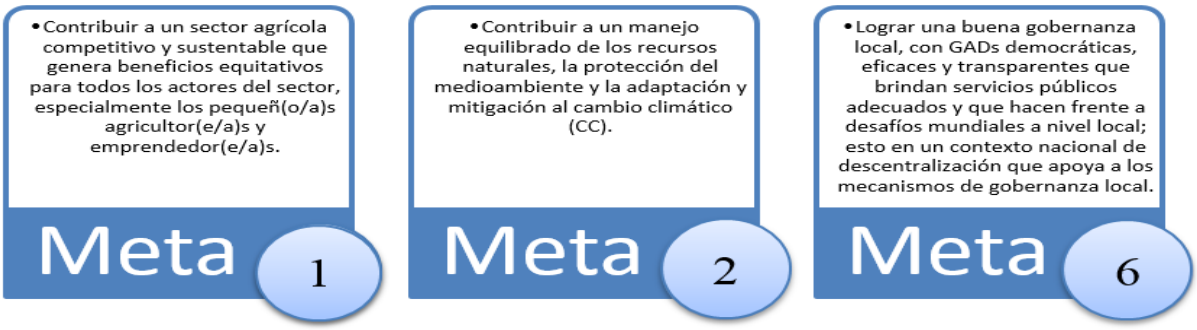
de cambios de políticas públicas y privadas a favor de pequeños productores en estas cadenas, y mejores condiciones de distribución de los alimentos.

El presupuesto muestra una distinción entre gastos totales para socios y para VECO. La mayor parte del presupuesto destinado a VECO se consumerá ejecutando gastos programáticos. Es decir, conjuntamente con los socios, VECO co-implementa el programa con su equipo local, compartiendo algunas actividades relacionadas a la implementación del programa. Nuestra experiencia demuestra que esta es la manera más eficiente para organizar estas actividades y conduce a los mejores resultados en el marco del programa, principalmente debido a la mayor coordinación de actividades programáticas en el terreno. Cabe mencionar, que el presupuesto de VECO también incluye overhead para invertir en oficinas funcionales y para el salario del equipo de apoyo, lo minimalmente necesario para poder asegurar una estructura de apoyo profesional para la implementación del programa. Actualmente contamos con un equipo de 8 personas.

Con el objetivo de continuar a mejorar la eficiencia y la eficacia del programa, VECO desarrolló una estrategia a nivel global con la finalidad de incrementar la qualidad y el impacto de sus intervenciones a lo largo de los próximos 5 años. Hay que mencionar que la disminución del presupuesto en Ecuador, se ha visto muy influenciado por el cambio de la Oficina Regional hacia Perú.
El eslabón calidad de dicha estrategia, se concentra principalmente en proveer servicios excelentes a los socios y a los beneficiarios, en base a la capacidad de nuestro equipo para la provisión de estos servicios (financiación de socios, comunciación, facilitación y conectividad entre actores, etc.). Para lograr este objetivo, VECO desarrollerá herramientas y metodologías para monitorear e incrementar la calidad de la implementación del programa y para medir su impacto. Además, se construyerán comunicades temáticas entre las oficinas regionales, los socios y los aliados de VECO, para reforzar mutuamente las capacidades para la implementación del programa.
El eslabón impacto de la estrategia, se concentra principalmente en trayectorios para augmentar el impacto del programa a través de una mejor comunicación a nivel gobal, connectividad y alianzas, *up-scaling*, etc., que permitirá difundir conocimientos y experticia metodológicos y temáticos.
Las actividades para implementar esta estrategia, son incluidas en cada programa VECO y serán implementadas por equipos internacionales de los que forman parte las diferentes oficinas regionales de VECO y expertos basados en Bélgica.

6.5 Descripción de la Estrategia de Asociación específica para Ecuador.

VECO Andino en Ecuador se relaciona principalmente con las siguientes metas del MEC:



El trabajo con los productores organizados -socios locales- busca generar cambios en sus prácticas de gestión tanto en la gobernanza como en la comercialización. Son cambios para un impacto en la eficiencia y eficacia de sus organizaciones, profesionalización de la gestión administrativa, incorporación de nuevas tecnologías de comunicación, y mejorar la oferta de productos diferenciados para una efectiva vinculación con el mercado. La generación de la sostenibilidad de la cadena en el tiempo va de la mano con la inclusión de jóvenes en la cadena. Adicionalmente, se articulará a los productores organizados junto con entidades financieras para acceso a servicios financieros a las OPs, y empresas de servicios para acceso a fertilizantes y abonos orgánicos, y riego.

Para una efectiva acción en la cadena se trabajará con las empresas compradoras del producto, se plantea generar y fortalecer relaciones comerciales inclusivas rentables, pero además se busca generar condiciones de motivación y aprendizaje para los jóvenes rurales a través de pasantías, prácticas o visitas guiadas a las empresas,

aportando a que su visión del sector sea amplia e identifique las potencialidades que tiene en él. Las empresas seleccionadas son clientes de las organizaciones ya mencionadas. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

Para el caso de la cadena de cacao se buscará determinar los beneficios para los productores de cacao con empresas que se encuentran en dos dinámicas diferentes de suministro. Por una parte PACARI, cuyo posicionamiento como una de las mejores empresas en calidad a nivel mundial, cuyo proceso de suministro es « bean to bar » utilizando cacao fino de aroma (certificado orgánico) con características de responsabilidad hacia sus proveedores. Por otra parte Eco-kakao, cuyo posicionamiento como principal proveedor de cacao fino de aroma para Blommer –el mayor procesador de cacao y proveedor de ingredientes de chocolate en EEUU y principal proveedor del supermercado COSTCO- cuya cadena de suministro es más « tradicional ». Ambas empresas involucran la necesidad de apoyar a los productores a cumplir con las demandas del mercado y asegurar la viabilidad económica para las futuras generaciones. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

En coordinación con VVOB, La Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica, se articulará el sector productivo con el sector educativos en la provincia de Esmeraldas, constituyendo redes de colegios relacionados con empresas y organizaciones de productores para mejorar la formación práctica en los colegios técnicos agropecuarios y crear modelos innovadores de formación, motivando lo(a)s jóvenes de buscar perspectivas económicas en la cadena, como parte de un piloto del ministerio de educación. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

Para el caso de la cadena de café, las empresas Hoja Verde y Caravela Coffee, mantienen relaciones comerciales en la zona norte del Ecuador y apoyan al fortalecimiento de calidad En este caso se trabajará el mejoramiento de inclusividad y la diferenciación de trabajo con jóvenes dentro de la cadena. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

Parte importante del proceso requiere una articulación y coordinación con ESPOCH y PUCE y otras universidades para generar módulos de formación para la profesionalización de las organizaciones y la gestión de calidad del café, y las evidencias generadas serán difundidas en Grupo de Diálogo Rural y CECJ en coordinación con TRIAS. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

Para el trabajo de mejoramiento de entorno y buena gobernanza local coordinaremos con entidades públicas, como *stakeholders* y en algunos casos como actores ante quienes se debe hacer procesos de incidencia para captar su voluntad política. Este trabajo va de la mano con las Asociaciones Nacionales de empresas de cacao y café (ANECACAO, ANECAFE), y gremios de productores. (Relacionado con meta 1 y 2 del MEC Ecuador.)

Un proceso específico adicional para lograr una buena gobernanza local trabajaremos con el municipio de Quito –signatario del pacto de Milan- para generar una estrategia de alimentación sustentable. Con los actores involucrados (ANFAB: Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, CAPEIPI Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, empresas privadas involucrados en generación de evidencias como Terrafertil y la Cerveceria Nacional; 2. Actores de la sociedad civil involucrados en distribución de alimentos como el Colectivo Agroecologico, Slow Food, la Asociación de Chefs, la Sociedad Ecuatoriana de Gastronomía, Universidades como la UDLA y la Universidad Central del Ecuador). VECO facilitará un dialogo para llegar a objetivos en común y en base a estos objetivos formular una estrategia urbana de alimentos. Se intercambiará conocimiento con otras ciudades que están en estos procesos a través de VECOMA y VECO Bélgica con el apoyo de RUAF (Red de agricultura urbana y soberanía alimentaria) (Relacionado con meta 1, 2 y 6 del MEC Ecuador.)

6.6 Descripción de las Sinergias y Complementariedades

VECO ANDINO en Ecuador, plantea para el nuevo programa mantener las sinergias establecidas entre los actores Belga, con el objetivo de mantener la articulación en el país. Además, ésta unión facilitará procesos de dialogo ante la DGD y la Embajada Belga y la consecución de los pasos futuros al de ACC y MEC. En ese sentido, el rol de VECO va mantenerse en la participación, intervención y análisis; y con contribuciones materiales si fuera el caso. Más específico se realizarán intercambios de información sobre los temas transversales género y medio ambiente y se realizará una base de datos en común de consultores y estudios para poder sostener nuestro trabajo de una manera más eficiente.

VECO Andino tiene planes concretos de intervención con VVOB y TRIAS, además comparte la oficina de Ecuador con FOS. VECO tiene también un fuerte rol en las sinergias generales con todas las ANCGs presentes en el país.

Con respecto a las sinergias y complementariedades que proyectamos tener hacia el logro de impactos y objeticos, nuestros aliados son:

* TRIAS. En sinergia, ambas instituciones estamos interesadas de poder fortalecer el enfoque de jóvenes en nuestras intervenciones. En ese sentido generaremos un trabajo conjunto de investigación, análisis e implementación de estrategias con nuestros socios; que en su mayoría son diferentes y ello nos ayudará a ampliar el impacto que podamos tener como institución individual. Para ello cada una de las instituciones gestionará sus propios fondos. Los resultados de este trabajo aportaran a las metas 1 y 4 del MEC.
Además continuaremos en conjunto la creación e institucionalización de módulos de formación empresarial para lideres productores con Universidades (Espoch, PUCE y tal vez otras).

* VVOB es un aliado esencial para nuestro nuevo eje de relevo generacional. Articulando el sector educativo con el sector productivo se busca mejorar los curriculums y oportunidades de jóvenes de hacer pasantías en empresas y organizaciones para mejorar sus perspectivas en el mercado laboral rural. Este proceso es una continuación de un proyecto ACPiC, trabajando sobre el relevo generacional en el sector de cacao en la provincia de Esmeraldas. En el proyecto se ha instalado dos Unidades Educativas de Producción sobre cacao. En el siguiente programa, se buscará expandir el conocimiento generado e intensificar la colaboración entre UOPROCAE, la organización cacaotero y los colegios técnicos. Adicionalmente, se abrirán dos redes de colegios agropecuarios en la provincia de Esmeraldas y con una réplica en la provincia de Manabí en donde se formará a docentes en agricultura sobre temas de competencias digitales necesarios para la agricultura, emprendimientos y desarrollo sostenible. Los resultados de esta sinergia aportaran a las metas 1 y 4 del MEC

* SOS FAIM. Con TRIAS, planteamos en sinergia desarrollar algunos intercambios que tienen que ver con apoyo financiero a pequeños productores y jóvenes. El último tema se concretará esto en un evento regional durante los cinco años del nuevo programa. Dicho evento se centrará en el tema de jóvenes y la agricultura familiar, para poder rescatar los aprendizajes de cada una de las instituciones y nuestras contrapartes, pero además para posicionar el tema en una esfera internacional en donde ambas instituciones intervenimos. El aporte de esto se reflejará en la meta 1 del MEC. Frente a apoyo financiero se formalizará un intercambio regular de información.

*ARES es un interesante aliado para el desarrollo de complementariedad/sinergia en la vinculación de la investigación con la acción. La focalización de las temas está en los rubros de cacao y café, pero falta definir más preciso todavía. Contribuyéndose fundamentalmente a la meta 5.

* VVSG. Con ellos coordinaremos un proceso de gestión de conocimiento para aprender del proceso de Food Smart City y lograr ampliar los resultados a otras ciudades en Bélgica y Ecuador.

* 11.11.11, TRIAS y PROTOS son aliados en el apoyo al mejoramiento de condiciones hacía organizaciones para lograr acción colectiva (tema 7). Se gestionará intercambio de información y acciones en conjunto cuando se trata de socios/aliados en común o influencia en políticas públicas frente a este tema.

En términos administrativos, manifestar, que seguiremos compartiendo las instalaciones entre VECO y FOS, con el objetivo de interactuar en espacios informales y reducir los costos de funcionamiento. En ese sentido asumirá los gastos porcentuales necesarios para hacer viable el mantenimiento de la oficina tal como lo viene haciendo.

DEEL II: Indonesia

13. Summary table Indonesia

Total operational costs for Indonesia :		5.445.280,27 Euro		
Contact person for DGD in Belgium	Name : Nina Pattyn	Organization : Vredeseilanden	Telephone : ++32 16316580	E-mail : Nina.pattyn@veco-ngo.org
Contact person representing VECO in the country	Name : Dominique Vanderhaeghen	Organization : VECO Indonesia	Telephone : +62 361 727378	E-mail : Dominique.vanderhaeghen@vecoindonesia.or.id
Synthesis of the program in country X (15 lines maximum) : VECO Indonesia's program is rooted in strong, long term established partnerships, focused on strengthening rural farmer groups of rice, cocoa, coffee and cinnamon. The new areas of work continues in those areas of Indonesia (for example East Nusa Tengara), which are remote from economic centres. VECO Indonesia continuously adjusts its common strategy to address the changing socio-economic parameters and environmental limitations. VECO Indonesia embraces the need to work with a new generation of farmers (youngsters), build on both genders, and the necessity to support them to become profitable farmers. VECO Indonesia and its partners are committed to reach a critical mass of producers through the collaboration with commodity platforms and government institutions. Our program is in touch with consumers providing the link for farmers towards domestic urban and international premium markets. We focus on continuous innovation of practices which enable farmers to economically grow in a healthy environment. The specification of standards and establishment of internal control systems allow us to demonstrate our impact and add marketing value to farmer's products. The program looks at the landscape in which farmer organizations operate, identifying ecosystem services and payment models which ensure that these ecosystem services are maintained for future generations. VECO's work is protecting Indonesia's heritage, facing unsustainable agriculture expansion that tends to exclude smallholder farmers.				
Map of country with indication of the localization of the interventions				

VECO INDONESIA
DGD Program Coverage 2017-2021
SUMATRA
KALIMANTAN
SULAWESI
MALUKU
PAPUA
BALI
JAVA
FLORES
Kerinci
Bandung
Tasikmalaya
Boyolali
Solo
West Sulawesi
North Luwu
East Luwu
Toraja
Enrekang
Makassar
Manggarai
Ngada
Ende
Sikka
East Flores
Sumba
RESULT 2
Highland Jambi
RESULT 1
Bandung, Tasikmalaya, Boyolali, Solo
RESULT 2
Makassar, Enrekang, Toraja, West Sulawesi, North Luwu, East Luwu
RESULT 2
Manggarai, Ngada, Ende, Sikka, East Flores, Sumba

14. List of partners (known at the time of submission of the program)

Partners Information

Partner 1: YLKI			
Complete name and abbreviation :	Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Jl. Pancoran Barat VII/1, Duren Tiga, Jakarta 12760	+6221798 1858 / 797 1378	konsumen@rad.net.id
Contact person :	Mr. Sudaryatmo		
Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 68.520*		
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to influence the City Government of Bandung to promote innovative practices/ initiatives related to healthy lifestyle and food.		
Date of first cooperation with VECO :	2011		
Notes:	To achieve the objective the partner will be supported by consumer groups in Bandung. Funding from DGD will be from 2018 onward.		

Partner 2: PIB			
Complete name and abbreviation :	Perkumpulan Indonesia Berseru (PIB)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Jl. Kebagusan Raya no. 4 RT 06/RW 01 Jatipadang, Pasar Minggu Jakarta Selatan	+622178831920	indonesiaberseru@ gmail.com
Contact person :	Ms. Ida Ronauli		
Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 68.520*		
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to organise public education on healthy lifestyle and food and to influence food providers, such as school canteens, hospitals, catering, etc. to use healthy food.		
Date of first cooperation with VECO :	2008		
Notes:	To achieve the objective the partner will be supported consumer groups in Bandung. Funding from DGD will be from 2018 onward.		

Partner 3: API			
Complete name and abbreviation :	Aliansi Petani Indonesia (API)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Jl. Kelapa Merah No 2, RT 015 RW 012, Kec. Matraman, Jakarta Timur	+6221856 7935	seknas@api.or.id, api_bumie@yahoo.co.id
Contact person :	Mr. Muhammad Nur Uddin		
Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 86.680*		

Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to influence the Government's policy on rice purchase price with a multi-quality approach and ensure the Logistics Body (BULOG) to implement the policy consistently.
Date of first cooperation with VECO :	2007
Notes:	To achieve the objective the partner will facilitate a cooperation between the rice milling and trader association (Perpadi) members and rice producers to produce rice with qualities stipulated by the Government's policy.

Partner 4: Gita Pertiwi			
Complete name and abbreviation :	Yayasan Gita Pertiwi (YGP)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Jl Griyan Lama No 20, Baturan, Colomadu Surakarta 5171	+62271710465	gita@indo.net.id
Contact person :	Ms. Titik Eka Sasanti		
Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 86.502.5*		
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to influence the City of Solo to stipulate and implement policies that support sustainable consumption and production in the food smart city framework.		
Date of first cooperation with VECO :	2012 (until 2014)		
Notes:	Yayasan Gita Pertiwi will lead a consortium that consists of Jaker PO (Jaringan Kerja Pertanian Organik/Organic Agriculture Network), YAPSI (Yayasan Pangan Sehat Indonesia/Indonesian Healthy Food Foundation).		

Partner 5: APOB			
Complete name and abbreviation :	Asosiasi Petani Organik Boyolali (APOB)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Cepokosawit RT 07/RW 02, Sawit Sub-district, Boyolali District, Central Java	+6281804467995	apoboyolali@yahoo.co.id
Contact person :	Murbowo		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 70.010*		
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to organise its members to produce healthy rice to meet the demand of people living in Solo and to work together with the rice milling and trader association to produce premium quality rice to supply to the Logistic Body.		
Date of first cooperation with VECO :	2012 (direct contract with VECO in 2014)		
Notes:	APOB started its business in 2014 by selling healthy rice. In 2016 it obtained the first domestic SNI organic certificate.		

Partner 6: APPOLI			
Complete name and abbreviation :	Aliansi Petani Padi Organik Boyolali (APPOLI)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Sambi Hamlet, RT 02/RW 02, Sambi Village, Sambi Sub-district, Boyolali District, Central Java	+6281393413924	aliansi_po@yahoo. com
Contact person :	Susatyo		

Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 70.010*
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to organise its members to produce healthy rice to meet the demand of people living in Solo and to work together with the rice milling and trader association to produce premium quality rice to supply to the Logistics Body.
Date of first cooperation with VECO :	2010 (direct contract with VECO in 2013)
Notes:	APPOLI started the business in 2013. It sells organic rice to several buyers (domestic SNI certificate). In 2016 APPOLI applied for the international certificate and has signed a MoU with a buyer for export. APPOLI also sells soya beans, green beans and maize produced by the members.

Partner 7: Simpatik			
Complete name and abbreviation :	Koperasi Gapoktan Simpatik (KGS)		
Coordinates:	Address :	Telephone :	E-mail :
	Cidahu RT 3/RW 7, Mekarwangi Village, Cisayong Sub-district, Tasikmalaya District, West Java	+628122230356	gapoktan_simpatik@ yahoo.co.id, kgs_organik@yahoo.com
Contact person :	Mr. Yayan Royan		
Specific Objective :	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder :	*Euro 70.010*		
Short description of the partner's role in the program :	The main role of the partner is to organise its members to produce healthy rice to meet the demand of people living in Bandung.		
Date of first cooperation with VECO :	2013 (direct contract of SIMPATIK Association with VECO in 2014)		
Notes:	SIMPATIK Farmer Association started the business in 2009. Support from VECO has been mainly strengthening the internal control system of the association and supporting the establishment and functioning of SIMPATIK Cooperative. The contract from 2017 will be conducted with the Cooperative.		

Partner 8: SCOPI			
Complete name and abbreviation:	Sustainable Coffee Platform of Indonesia (SCOPI)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	MD Place Tower 2 3rd floor, Unit C Jl. Setiabudi Selatan No. 7, Jakarta 12910	**T**. +62 21 2952 9853 **F**. +62 21 2952 9854	info@scopi.or.id / info.scopi@gmail. com
Contact person:	Veronica Herlina		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 81.020*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to promote FOs-private coffee business partnerships based on inclusive business practices, promoting policies that support the development of the sector and benefit farmers, promoting up-scale of tested business models and innovations including IMS.		
Date of first cooperation with VECO:	2015		
Notes:	SCOPI is a coffee commodity platform initiated by coffee's multi stakeholders in Indonesia. Members include farmer organisations, private actors, government institutions (local and national levels) and non profit organisations.		

Partner 9: CSP			
Complete name and abbreviation:	Cocoa Sustainability Partnership / CSP		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Fajar Graha Pena Building, 8th Floor Unit 804-805 Jl. Letjen. Urip Sumohardjo No. 20 Makassar, South Sulawesi 90234	+62 411 436020	communication@ csp.or.id
Contact person:	Rini Indrayanti		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 81.020*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to promote FOs-private cocoa business partnerships based on inclusive business practices, promoting policies that support the development of the sector and benefit farmers, promoting upscale of tested business models and innovations including IMS. These will be in the framework of Cocoa Roadmap 2020.		
Date of first cooperation with VECO:	2013		
Notes:	CSP was initially developed and established by various cocoa stakeholders in Indonesia. Members include private actors, government institutions, non profit organisations and research institutes. It is governed by a Supervisory Board, an Executive Board and the General Assembly mechanism. Programs and activities are implemented by the Task Forces to realise tasks mandated in the Cocoa Roadmap 2020.		

Partner 10: TAKTIK			
Complete name and abbreviation:	Tani Sakti Alam Kerinci / TAKTIK		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Talang Kemuning Village Bukit Kerman Sub-district Kerinci District, Jambi	+62 812 7454 2227	aankusrani@gmail. com
Contact person:	Aan Kusrani / Business Unit Manager		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 65.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies and payment for ecosystem services.		
Date of first cooperation with VECO:	2013 (direct contract with VECO in 2016)		
Notes:	In 2014 TAKTIK started a business cooperation with PT. Agripro Tridaya Nusantara / ATN). In 2016 TAKTIK and ATN signed a long-term (5 years) joint cooperation agreement, making ATN the official partner of TAKTIK and no longer as a one-off buyer.		

Partner 11: Amanah			
Complete name and abbreviation:	Amanah Cooperative		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Brawijaya No. 5	+62 813 5556 4976	sani_amanah@yahoo. co.id

	Sidodadi Village, Wonomulyo Sub-district, Polman District, West Sulawesi		
Contact person:	Hassani / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 84.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobby for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2011 (direct contract with VECO in 2013)		
Notes:	Amanah started the cocoa business in 2006. It provides several services to the members, among others collective marketing of certified cocoa beans, several types of loans, and producing and selling fertilisers.		

Partner 12: Masagena			
Complete name and abbreviation:	Masagena Cooperative		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Pongo Village, Masamba Sub-district, North Luwu District, South Sulawesi	+62 813 5551 7977	kamal45iskandar@yahoo.co.id
Contact person:	H. Kamaluddin		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 84.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2012 (direct contract with VECO in 2014)		
Notes:	Masagena started the business in 2013. In addition to selling cocoa beans collectively to Mars, Masagena has begun to supply cocoa nibs to Cocoa Future since the end of 2015 and set up nursery and cocoa café businesses.		

Partner 13: Cahaya Sehati			
Complete name and abbreviation:	Cahaya Sehati Cooperative (CS)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. BTN Margosari, Margolembo Village, Mangkutana Sub-district, East Luwu District, South Sulawesi	+62 853 4218 7653	domiicschlutim@gmail. com
Contact person:	Dominggus Sanggaria / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		

Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 84.050*
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.
Date of first cooperation with VECO:	2014
Notes:	Cahaya Sehati started the business in 2014 by selling cocoa beans to Mars. Since 2015 several businesses have been initiated such as nursery and honeybee businesses.

Partner 14: PPKT			
Complete name and abbreviation:	Perhimpunan Petani Kopi Toraja (PPKT)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Poros Tikala No. 78, RW 004, North Tutungan Bia' Village, Tikala Sub-district, North Toraja District, South Sulawesi	+62 813 4277 4450	ppkt.toraja@yahoo.com
Contact person:	Thomas Upping / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 101.599*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobby for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2013 (direct contract with VECO in 2015)		
Notes:	PPKT facilitated farmers to sell coffee (parchment) to major buyers in 2013. Since receiving processing equipment from the government in 2015, PPKT processes and sells green beans and roasted coffee to cater the demands from major cafes. The intervention will be funded by TRDS.		

Partner 15: Benteng Alla			
Complete name and abbreviation:	Benteng Alla (BA)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	North Benteng Alla Village, Barako Sub-district, Enrekang District, South Sulawesi	+62 813 5513 2818	koptan_bentengalla24@yahoo. co.id
Contact person:	Patola / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 66.850*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2014		

Notes:	Benteng Alla has established coffee business in 2003 before cooperating with VECO. VECO supports BA to process specialty coffee and enter this niche market by supplying to several major cafes. BA is struggling to meet the demands which are higher than its supply capacity.

Partner 16: MPIG-AFB			
Complete name and abbreviation:	Masyarakat Perlindungan Indikasi Geografis (Society of Geographical Indication Protection)-Arabica Flores Bajawa (MPIG-AFB)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. PB Sudirman, Ngalisabu Village, Bajawa Ngada, Flores	+62 812 3657 9177	lapmas05@yahoo. com
Contact person:	Rikardus Nuga		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 72.500*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2016		
Notes:	Before 2016, VECO worked in Ngada with Permata Farmer Organisation. To enlarge the scope of work in Ngada, VECO facilitates the establishment of a secondary cooperative namely MPIG-AFB from which Permata is a member. Since 2015 it supplies coffee parchment to PT. Indokom Citra Persada (ICP) and specialty coffee beans to several cafes.		

Partner 17: ASNIKOM			
Complete name and abbreviation:	Asosiasi Petani Kopi Manggarai (ASNIKOM)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Ruteng Elar, Tangkul Rende Nao Village, East Poco Ranaka Sub-district, Manggarai, Flores	+62 385 21729 / +62 852 5341 8629	damasusagas@ gmail.com
Contact person:	Lodovikus Vadirman / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 59.300*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2010 (direct contract with VECO in 2015)		
Notes:	Asnikom started the business in 2010. As a holder of a FairTrade Organic / FTO Certificate since 2015, Asnikom receives premium prices for coffee sold to PT. Indokom Cipta Persada (ICP). It also sells green beans coffee to several cafes and in 2015 it invested in a café with the owner of Café Mane in Labuan Bajo. Asnikom won in 2 coffee competitions in 2015.		

Partner 18: KOPPAN SIKAP			
Complete name and abbreviation:	Koperasi Produksi Agro Niaga Asosiasi Petani Kakao Nangapenda (KOPAN SIKAP)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:

	Jl. Kakadupa, Nangapenda Sub-district Ende, Flores	+62 852 3930 8907	rudolfssikap@gmail. com
Contact person:	Rudolfus Ndate / Chairman		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 115.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2011 (direct contract with VECO in 2014)		
Notes:	KOPPAN SIKAP started the business in 2013 by selling cocoa beans to Comextra Majora. In 2016 it started also to sell cashew nuts but in a smaller quantities. Additional funding from MCA-I Green Prosperity Sustainable Cocoa Production Program until 2018 enables bigger program coverage in Ende.		

Partner 19: JANTAN			
Complete name and abbreviation:	Jaringan Tani Wulang Gitang - Cooperative (JANTAN)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Hokeng Jaya Village, Wulanggitang Sub-district, East Flores District, Flores	+62 813 3925 1568	ksujantan@yahoo.co.id
Contact person:	Aloysius Gedang / Chairman / +6281339251568 / ksujantan@yahoo.co.id		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 116.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2010 ((direct contract with VECO in 2014)		
Notes:	JANTAN started the business in 2012. In addition to selling cocoa beans to Comextra Majora, it also market collectively cashew nuts, candlenuts and copra. Additional funding from MCA-I Green Prosperity Sustainable Cocoa Production Program until 2018 enables bigger program coverage in East Flores.		

Partner 20: Sikka cocoa farmersCaritas			
Complete name and abbreviation:	Sikka cocoa farmers – facilitated by Caritas		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Raya Larantuka Km. 41, Hurawolon, Talibura Village Flores	+62 852 3943 2605 / +62 852 5377 3695	eka.rihi@ymail.com / rafaelraga42@yahoo. com
Contact person:	Rafael Raga / Chairman / +6285239432605 / +6285253773695 / eka.rihi@ymail.com / rafaelraga42@yahoo.com		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*Euro 115.050*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business		

	models and innovations that can be up-scaled and used for lobby for improved policies.
Date of first cooperation with VECO:	2014
Notes:	In 2014 VECO started to facilitate Sikka cocoa farmers through Bangwita. The behavioural changes of farmers to adopt good agricultural practices to produce quality cocoa beans turned to be slower than expected. In 2016 VECO adopts a new approach involving more cocoa facilitators which are expected to enlarge the scale of the interventions and results. In 2017, Caritas will facilitate the farmers. Additional funding from MCA-I Green Prosperity Sustainable Cocoa Production Program until 2018 enables bigger program coverage in Sikka.

Partner 21: Sumba cocoa farmers/Donders			
Complete name and abbreviation:	Sumba cocoa farmers facilitated by Donders Humanity Development Foundation (Donders)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Katedral, Weetebula 87254 Southwest Sumba East Nusa Tenggara	+62 387 252 4166 / +62 852 3999 5999	Dondersfoundation @hotmail.com
Contact person:	Mikhael M. Keraf, C.Ss.R		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*0*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2016		
Notes:	Funded by MCA-I Green Prosperity Sustainable Cocoa Production Program until 2018. Donders Foundation is a local NGO focusing on the development of local potentials and has an excellent practical knowledge on the communities in Sumba.		

Partner 22: Tananua Flores Foundation			
Complete name and abbreviation:	Tananua Flores Foundation		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Jl. Gatot Subroto Lrg Bitha Beach Gang 3 kiri Kelurahan Mautapaga PO BOX 32 Ende 86310 East Nusa Tenggara	+62 381 23565	Ytn_flores@yahoo.co.id
Contact person:	Hironimus Pala		
Specific Objective:	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.		
Budget for the partner/stakeholder:	*0*		
Short description of the partner's role in the program:	The main roles are to create success in managing the business professionally and bringing about benefits to the members, and provide solid evidences of business models and innovations that can be up-scaled and used for lobbying for improved policies.		
Date of first cooperation with VECO:	1997		
Notes:	Funded by MCA-I Green Prosperity Sustainable Cocoa Production Program until 2018.		

	Tananua has acted as service provider for KOPPAN SIKAP. Under the MCA-I Project, Tananua is also responsible to cover areas in Ende which are not covered by KOPPAN SIKAP.

15. Theory of Change for the programme in Indonesia

3.1 Context Analysis "VECO Indonesia's way of improving/changing the country's food system"

Indonesia's agribusiness sector makes up 15% of the country's GDP and 38% of its employment.[13] Indeed, the agricultural sector in Indonesia is one of its most vibrant and dynamic sectors, but also one which demands more attention. Specifically, attention must be given to smallholder farmers who are increasingly vulnerable to rapidly changing factors in the sector. These factors include: low productivity, low prices, price volatility effects of climate change (drought, pests and diseases), land tenure issues, amongst others.[14]

Indonesia's 2014 elected government has increased the focus on the agricultural sector with food sovereignty as its goal. Coffee and cocoa production is still low because of four major reasons: (1) the low average production per ha, (2) coffee and cocoa farms consist of old plants, (3) pests and diseases and (4) irregular weather patterns. To address production and productivity, the government also intends to revitalize irrigation systems (for rice), rehabilitate cocoa and provide inputs for coffee farmers. However, the government lacks a cross-ministerial strategy and resources to support the professionalization of smallholders and extension workers. Capacity building and facilitation of market linkages has been taken on by NGOs and development agencies.[15] There is also a concern regarding the tension between agricultural expansion and resource extraction, and environmental protection.[16]

On the consumer side, the middle class continues to grow, expected to reach 141 million people by 2020. The middle class displays a new lifestyle, including healthy life. They are not satisfied anymore with low or medium quality rice, coffee and cocoa and opt for the premium quality. The example of rice is supported by data from the retailers, pointing out that the sale of premium organic rice grows by 20-25% per year while the sale of conventional rice grows only by 5% per year, despite the price which is around three times higher for premium organic rice. The estimated market share of premium rice will be 10% in 2020. A few big actors that own the big rice milling enterprises win big fortunes from the high consumption growth and high price of premium rice. The majority of the smaller rice milling units that employ 1.7 million workers and produce a medium quality rice have to settle for the lower benefit from the smaller growth of conventional rice. Since five years the government has changed the approach from a medium quality based rice purchase price policy into a multi-quality based one to foster the development of rice industry in Indonesia. This was the outcome of the advocacy and campaigning work of a VECO Indonesia's partner. Unfortunately, BULOG has not bought non-medium quality rice from the farmers. It is widely believed that BULOG's act of limiting the purchase only to the medium quality rice has demotivated the rice industry actors, particularly the majority of PERPADI (rice milling and trading business association) members and preventing them from improving the rice processing technologies and producing premium quality rice to meet the growing demands of urban consumers of quality rice.

In August 2016 the Indonesian Trade Minister has raised the issue to change the existing multi-quality based rice purchase price policy into a floor and ceiling price approach. This did not go through the common policy-making process whereby a proposal of rice purchase price is initially discussed in the inter ministries meeting (consisting of Ministries of Agriculture, of Trade, of Finance and the Food Security Body and led by the Coordinating Ministry of Economic Affairs) before submitting commonly agreed recommendations to the President. There are concerns that the Coordinating Ministry of Economic Affairs will stipulate a new rice purchase price policy based on the suggestion from the Trade Ministry, without taking into account the other Ministries/Food Security body. It is widely known that the main priority of the Trade Ministry is the consumers which makes the Ministry focus more on the price stabilisation issues and ignores the interest of food producers. It is not clear yet whether this idea will materialise.

In the last 10 years there has been a positive uptake for certified commodities worldwide. The demand for certified coffee and cocoa increased up to 60% in the last 10 years and it is expected to continue to grow. The demand for cocoa is expected to reach 100% in 2020. Producers may apply for more than 1 certificate when dealing with different buyers that favour different certificates. But in recent years there is a shift towards sustainability beyond certification. Some buyers start to

[13] Indonesia Common Context Analysis (October 2015), page 20
[14] Ibid, page 57.
[15] Ibid.
[16] Ibid.

develop their own (internal) standards and do not use/acknowledge the certificate published by existing certification bodies anymore (for example Cocoa Life developed by Mondelez).

Considering this setting, positively, there is market demand for healthy and sustainably produced food in Indonesia. Thus, VECO Indonesia intends to make use of this demand to trigger change in the national food system: to bring about policy and sector level changes to benefit smallholder farmers while stimulating interest in younger generations to partake in healthy food production and consumption.
VECO Indonesia's long-term goal is to support a new generation of farmers with the abilities/capacities to feed consumers in urban areas with healthy food while earning a living income without damaging the environment.
Specifically for DGD, VECO's interventions contribute to the Joint Strategic Goal number 1 under which "Sustainable agriculture becomes an attractive business, providing sustainable and improved livelihoods for farmers and people who are dependent on the sector.[17]" This Goal is part of the national-level Joint Strategic Framework (JSF) Indonesia, approved by the Belgian Minister of Development Cooperation.

VECO Indonesia's Theory of Change's specific objective states **"a new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment."**

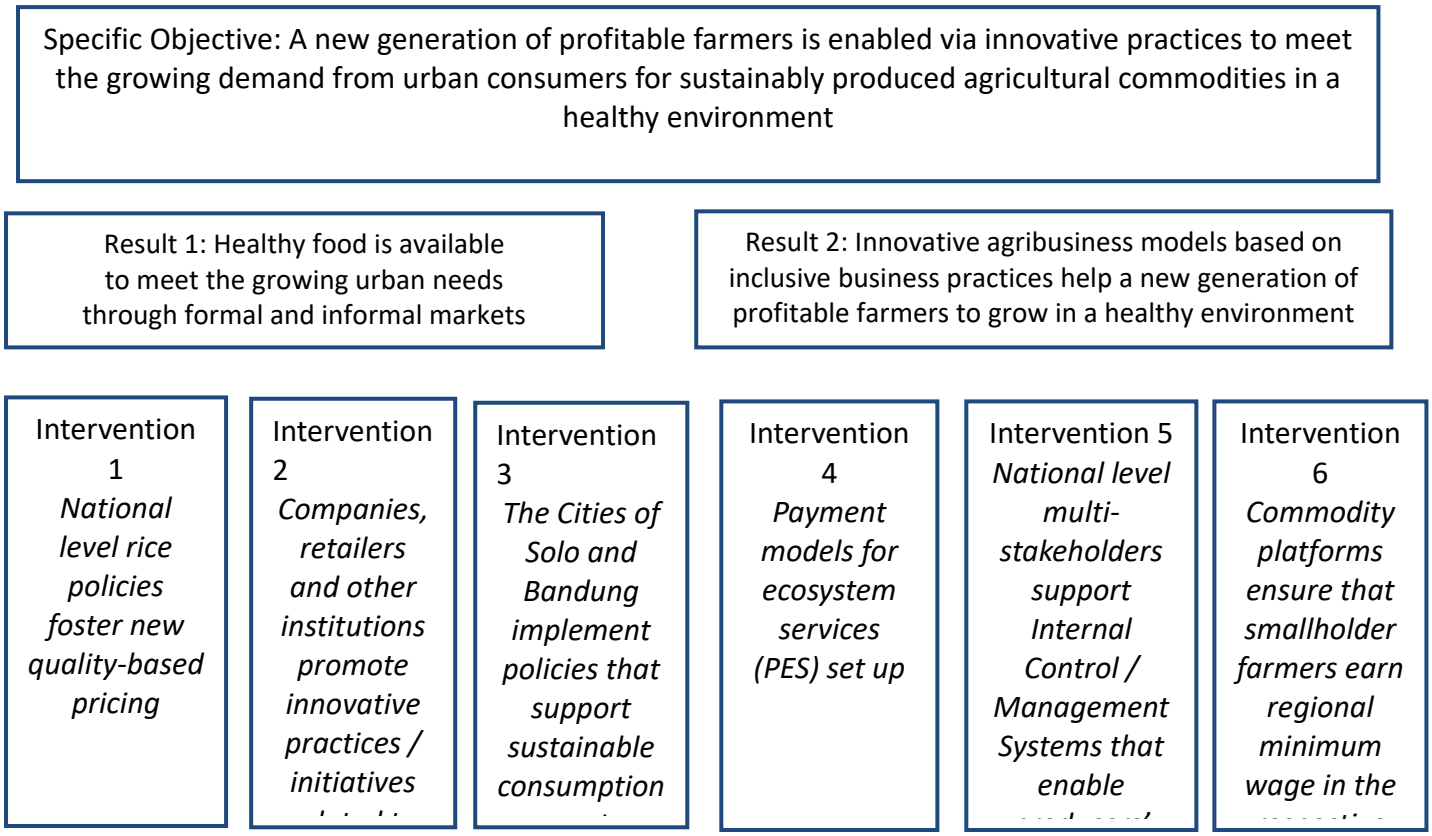
The specific objective of VECO Indonesia is supported by 6 (six) thematic intervention streams which are combined under two main results:

> Result 1: Healthy food is available to meet the growing urban needs through formal and informal markets. The end beneficiaries are farmers and consumers.
>
> Result 2: Innovative agribusiness models based on inclusive business practices help a new generation of profitable farmers to grow in a healthy environment. The end beneficiaries are farmers.

The diagram on the following page provides visual clarity on this.

[17] Page 2 of the Joint Strategic Framework Indonesia (draft March 22, 2016)

Diagram 1 : VECO Indonesia's Theory of Chain's Key components



The expected overall impact of VECO's 2017-21 Programme is expressed in its objective and the two major results:

- "Healthy food available to meet growing (urban) needs through formal and informal markets". This means reaching the general public, such as provision of healthy food to school canteens, hospitals, catering business, amongst others. Also by guiding/facilitation policy-making processes in order for issues of healthy food and lifestyles to be incorporated in political agendas. For this purpose, VECO Indonesia will ensure both funded and non-funded-farmer organisation partners to develop themselves as a professional business organisation and to produce quality healthy food and meet the demands of urban consumers as well.
- "Innovative agribusiness models based on inclusive practices help a new generation of profitable farmers to grow in an intact environment". VECO Indonesia will work together with farmer organisation partners to develop the models and encourage the partners to practice them, and then along with other organisations, such as national platforms, VECO Indonesia will document the practices and carry out a series of activities to promote and encourage other non-funded farmer organisation to learn and replicate them in the field.

3.2 Pathways of Change: VECO Indonesia's Pillars of Change (two Structural Change Agendas (SCAs)[18])

Result 1. Healthy food is available to meet the growing urban needs through formal and informal markets

Stream 1 - *National level rice policies foster new quality-based pricing* and production systems - in tandem with appropriate technologies for milling - will guarantee rice qualities demanded by consumers while simultaneously meeting smallholder farmers' needs for a fair share of profits.

Interventions may include:

- Facilitating and enabling rice farmer organizations to manage their businesses professionally, meeting the demands for healthy/quality/organic rice.
- Lobby and negotiate with other stakeholders (central government, CSOs, FOs, private actors) for multi quality based price systems in compliance with the ASEAN Economic Community.

[18] For detailed information on VECO Indonesia's main interventions per SCA (Pillar of Change) and categorized per VECO global's pathways, please see Section 6.2 of this document.

Stream 2 - *Companies, retailers and other institutions such as hospitals and schools, promote innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles* – for this, VECO and partners will establish and maintain networks of formal and informal traders and consumers. Such is necessary for the smooth functioning of supply chains and consistent food supply to target strategic areas and venues, such as hospitals and school canteens.

Interventions may include:

- Undertake and use studies on healthy food and lifestyles.
- Develop networks of healthy food producers and traders (vegetables, fruit, coconut, etc.) in order to sell to/supply urban communities. Create and/or communicate scientific evidence on healthy food (for example through pesticide residue testing).
- Enlarge the demand for healthy food through improving consumers' awareness of healthy food and lifestyle and linking them to healthy food traders and producers.
- Develop alternative marketing strategies to reach a broader section of consumers (incl. schools, canteens, hospitals, etc).

Stream 3 - *The Cities of Solo and Bandung implement policies that support sustainable consumption and production of food* – using the 'Food Smart City' concept as a reference and lessons learnt from other VECOs' initiatives under the umbrella of the Food Smart City Cluster. VECO Indonesia sees the need to actively lobby and advocate cities in Indonesia for them to incorporate such concepts into their policymaking, programming and budgeting. The governments of Solo and Bandung have already introduced and promoted urban farming and joined in the initiative of 'smart city', thus VECO Indonesia will prioritize working in these cities. In the first year, VECO Indonesia will start in Solo and followed by Bandung in 2018.

Interventions may include:

- Lobby and advocate to the Solo and Bandung city governments to draft and implement policies that support sustainable consumption and production.
- Promote the consumption of healthy food and improve the Solo and Bandung citizens' awareness on healthy food and lifestyle – in line with interventions in stream 2.
- Work in the VECO Food Smart City cluster[19] as a medium for learning and exchange.

Result 2. Innovative agribusiness models based on inclusive business practices help a new generation of profitable farmers to grow in a healthy environment.

Stream 4 - *Payment models for ecosystem services (PES) set up* - for this, VECO Indonesia highlights the restoration of watershed and wildlife corridors, through the application of green economies in protected forest landscapes.

Interventions may include:

- Conduct landscape analyses with mapping of potential private and/or public sector partners. VECO will work with experienced consultant(s) to perform this analysis, accompanied by the staff. This will also give learning opportunities for the staff on the topic.
- Work with existing partners who operate in the Protected Forest Landscape 'Kerinci Seblat,' Sumatra, to set up a PES with UNEP/GEF co-funding.

Stream 5 - *National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable farmer organizations' compliance with any criteria* while providing increased productivity or other values to smallholder farmers. VECO Indonesia's focus is on coffee and cocoa, however this may also include cinnamon.

Interventions may include:

- Cooperate with multi-stakeholder and national-level commodity platforms (e.g. SCOPI and CSP to scale up VECO's work and be part of innovative agribusiness practices development.

Stream 6 - *Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn regional minimum wage in the respective chains* – Members of these commodity platforms (for example SCOPI or CSP) uphold and practice business values in which both female and male farmers earn an appropriate living wage/income in their respective chains. VECO Indonesia engages these actors by sharing evidence from pilots where innovative models, using (fair and transparent) living income, have been applied.

Interventions may include:

[19] Food Smart Cities Cluster includes several VECOs: VECO Andino, VECO Mesoamérica, and, VECO Belgium (as lead).

- Conduct desk review/study of inclusive business models focusing on living income/wages.
- Conduct awareness raising and lobbying activities on farmers earning a living income within commodity platforms.
- Promote innovative business practices to improve the business capacities of partner farmer organisations.

How VECO Indonesia Works

The specific objective and pathways of change have been described above. As an overall goal VECO Indonesia strives to seek the structural/transformational changes in the country's food system.

A. Levels of Intervention

VECO Indonesia operates at the local, sub-national and national levels. Those levels are equally important in the food system, be it via pilot interventions (projects) at the local level, policy changes both at the local (district/provincial) or national level (for example National Rice Policy) or sector-wide changes at the global level (for example through the engagement in the Sustainable Rice Platform (SRP), to name but a few types of levels of interventions).

B. Beneficiaries and Partners[20]

Beneficiaries

VECO Indonesia's end beneficiaries are smallholder farmers, women and men (including youth) who derive their income from their farming activities and also "have the potential to provide themselves with a decent income from their farming activities, in a sustainable way[21]." The urban consumers will also be end beneficiaries. Along the process, the small and medium scale rice milling businesses and small and medium scale healthy food traders that contribute to the program, will also benefit.

Partners and actors

VECO Indonesia works with various types of partners and actors in its efforts to achieve its results. The table in chapter 2 describes the role of each partner in the achievement of the results.
VECO collaborates with the following local, direct partners[22]:

- Farmer Organizations (FOs) – established farmer groups, associations, and/or organizations operating as businesses, from farm-only level producers to food processors engaging in value added activities (rice milling, coffee roasting, cocoa grinding, processing cinnamon into sticks etc.). Farmers organizations provide strong evidences of successful business models and innovations that are useful for lobby and advocacy work at a higher level.
- Private sector actors in the agricultural and food industry – this type of actor covers individuals, supply chain actors, and organizations that are active across various supply chains within which VECO Indonesia focuses its actions and interventions. These include: local traders/collectors, international traders, food processors etc. Their roles are among others practicing inclusive business practices, facilitating upscale of business models and innovations, and in cooperation with the commodity platforms lobbying for better policies of the sectors.
- Institutional actors - this type includes local and central governments, international agencies, banks, regulatory bodies, service providers, academia and research institutions, etc. VECO Indonesia will take on these actors as either local partners or stakeholders (strategic partners) depending on the situation and existing conditions. These institutional actors are encouraged to provide data and quality services, and implement programmes and policies to support the development of the sectors.
- Commodity platforms and national level civil society organizations and networks, which influence national and local government policies, as well as private actor members, hence making collaboration more effective to promote structural changes, enabling environment and scaling up.

C. Cause-effect assumptions

Result 1:

[20] Section 2 'List of Partners and Stakeholders' shows all partners and stakeholders involved and their specific role(s) in the VECO Indonesia 2017-2021 Programme.
[21] VECO Global Theory of Change, p. 9.
[22] These categories are in line with VECO Global ToC,

Stream 1 - *National level rice policies foster new quality-based pricing and production systems*. The government perceives rice production as the means to meet the need for staple food and less on its potential to drive the economic development. With this perspective, the government rice policies focus more on what is good for the consumers - affordable price - instead of the development of the sector and of the rice farmers' welfare. The government always argues that the consumers' capacity to pay, is limited so the pre-determined price of rice is low. It reduces the competitiveness of the rice sub sector, farmers do not receive a fair share of profits and investment and work on quality rice production is not attractive. Lobby and advocacy work to improve policies on the quality-based pricing and production systems and the policy implementations are key to bring about changes.

Stream 2 - *Companies, retailers and other institutions such as hospitals and schools promote innovative practices / initiatives related to healthy food and lifestyles*
Healthy food producers and traders do not see the potential of healthy food markets, have little information on healthy food (potential) consumers, on how to access the healthy food products and on the inconsistent government policies on food, health and nutrition. Scientific based information about healthy food is not available, for example regular testing for agrochemical residues. Such testing would support organic farmers and those who use agrochemical inputs professionally. The programme interventions will tackle these issues, making the proper healthy food information available, linkage between healthy food producers-traders-consumers established and functioning.

Stream 3 - *The Cities of Solo and Bandung implement policies that support sustainable consumption and production*
The Solo and Bandung governments have welcomed several initiatives and lobbies from civil society organisations on healthy food and lifestyles – however these are still patches of work and unstructured. The programme intervention will transform this openness into proper policies and budgeting to create fundamental change in the way the Solo and Bandung governments and citizens behave concerning food consumption and production.

Result 2:

Stream 4 – *Recognition of Ecosystem Services with payment models for ecosystem services (PES)*
Many farmers add value through their sustainable practices without receiving any incentives or payments for the ecosystem services they help to provide. For example a farmer who maintains an intact agroforestry system on a hilly location reduces the risk of landslides and erosion without additional reward. Through the identification of private or public partners who are willing to pay for these ecosystem services, a positive effect can be achieved among farmers in the landscape which provides these services. If models can be established and shared at a wider level, there is a chance to establish payments for ecosystem services at a national level. Specifically there is an area and partner of VECO in Indonesia, where the discussion on Environmental Services is well advanced: in the Kerinci area, Jambi Province, Sumatra, coffee and cinnamon growing farmers provide a green economy within key wildlife corridors, which have been identified by UNEP under a GEF funded proposal. VECO's role is foreseen to strengthen the farmer organizations in the value chains of these green economies. Organisations, such as WWF and FFI (Flora Fauna International) can support VECO in addressing the technical aspects of Ecosystem Services identification and together with the private and public sector these services can be established as models for PES. This stream is not limited to Jambi: on Sulawesi, Birdlife International has approached VECO to work with cocoa farmer groups to protect key bird habitats through PES models.

Stream 5 - *National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable farmer organizations' compliance with any criteria*
In several cases different buyers ask for different certificates which consequently require farmer organisations comply with criteria from several standards. A new trend is that several larger companies are developing their own standards that producers need to comply to. It is more effective and efficient that farmers organisations establish ICS/IMS systems that allow them to meet any criteria, providing these will bring about benefits for them.

Stream 6 - *Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn regional minimum wages in the respective chains*
The commodity platforms promote increased productivity with increased income as the farmer effect. However there are factors in the value chain that influence farmers' income (beyond production, such as price, trends, policies and private actors practices in dealing with the producers). Farmer organisations need to adopt innovative business practices to optimize, among others, financial benefit from the value chain to earn their living income.

D. Implementation Hypotheses

Result 1:

Stream 1 - *National level rice policies foster new quality-based pricing and production systems*

- API effectively uses its advocacy and campaigning (awareness raising) skills and capacities and make use of their networks in the relevant ministries and parliament to influence policies on rice pricing and production system.
- API is able to influence PERPADI Head Office to convince/push their members (rice millers and rice traders) to work together with BULOG (Logistics Body)'s Regional Sub-division(s) along with VECO's (project) pilot partners to supply multi-quality rice in the selected regions.
- PERPADI members can see the business profit potential developed/generated from the BULOG-PERPADI-Producer(s) collaboration.
- BULOG and its regional sub-division offices see the advantages in buying rice based on multi-quality prices.

Stream 2 - *Companies, retailers and other institutions such as hospitals and schools, promote innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles*

- There are sufficient field and practical evidences on the positive impact of integrating the use of innovative practices/initiates in relation to healthy food and lifestyles policies.
- VECO Indonesia and its partners are seen as credible organizations and their views respected by mass media, the private sector, civil society and government.
- VECO Indonesia and partners utilize their contacts and networks with mass media and journalists to disseminate information on healthy food and lifestyles.
- Hospitals and school canteens get periodic supply of healthy/quality food in line with their quality specifications (be it low, medium or premium) at an attractive price with consistent quality assured to meet patients' and students' needs.
- Consumers obtain regular supply of healthy/quality food in line with their quality specifications (be it low, medium or premium) at an attractive price with consistent quality assured to meet their food consumption needs.

Stream 3 - *The City of Solo and Bandung implement policies that support sustainable consumption and production of food*

- Local governments can see the potential and make use of the political benefits of the 'Food Smart Cities' initiative obtaining support from local parliament in the form of specialized allocated budget to conduct innovative practices to healthy food and lifestyles.
- VECO Indonesia and partners utilize their contacts and networks with mass media and journalists to disseminate the 'Food Smart Cities' concept and practice.
- VECO Indonesia enriches the implementation of the program through the collaboration with VECO Andino, VECO Meso-America and VECO Belgium, the members of Food Smart City Cluster.

Result 2:

Stream 4 - *Payment models for ecosystem services (PES)*

- Partners in Kerinci Seblat Park are committed and able to implement a viable economic PES model.
- Kerinci Seblat Forest landscape actors are willing to co-invest in PES such as UNEP, environmental NGOs, water companies, commodity chain actors.

Stream 5 - *National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable farmer organizations' compliance with any criteria*

- VECO Indonesia and partners have and use their experiences, lessons learnt, and capacities in implementing ICS/IMS to develop an ICS/IMS that meets any criteria.
- VECO Indonesia partners and stakeholders recognize the business potential of implementing an ICS/IMS that meets any criteria.
- Members of multi-stakeholder platforms (CSP, SCOPI, etc) share their good practices, case studies, and lessons learnt on the implementation of ICS/IMS for various voluntary standards.

Stream 6 - *Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn regional minimum wage in the respective chains*

- There are sufficient field and practical data/evidence available on the positive impact of inclusive business models that improve the livelihoods of smallholders.
- There are sufficient data and information available to conduct a study/report on living income (regional minimum wages) for smallholder farmers in Indonesia.
- VECO Indonesia and its partners are able to use their advocacy skills to promote and push the integration of 'regional minimum wages' in stakeholders' agendas (including multi-stakeholder platforms).

E. External actors/factors hypotheses

Aside from the conditions and hypotheses above, inherent to VECO Indonesia's and its partners' abilities to influence the outcome, there are also external actors and factors that we cannot influence. The following are the key external actors and factors[23] to VECO's Indonesia strategic objective:

Actors

- Small-holder farmers are gradually losing land after it is taken over by industrial farmers or converted for other purposes – having a negative effect on their farmland generated income.
- The government does not improve the quality of its services within the agricultural sector, its capacity to directly support smallholders is limited with most vulnerable groups in the sector not being able to benefit.
- Smallholders are most vulnerable to climate change.
- Youth remains disinterested in agriculture - involvement relatively low with the risk of not triggering a new generation of young farmers in agriculture.

Factors

- Market prices for commodities are volatile – challenging to put into place transparent and fair deals with supply chain actors.
- Climate change and pests and diseases can threaten the existing plantations and current types of crops, leading to drastic reduction in volumes and even crop failure.
- Political and economic destabilisation can disrupt existing plans, programmes, and policies related to the agricultural sector (i.e. cocoa, coffee, cinnamon, rice)
- Campaigns listing the negative effects of producing particular commodities, cinnamon for example, are launched.

16. Risk analysis on Country-level (ToC-level)

Cause and Type of Risk	Probability	Consequence	Impact/result	Risk mitigation strategy[24]
Result 1	Healthy food is available to meet the growing urban needs through formal and informal markets			
Resistance from BULOG towards the idea of three parties collaboration of API-PERPADI-BULOG	3	5	3 parties collaborations (API-PERPADI-BULOG) fails	Partners proactively discuss with BULOG to achieve direct provision of rice while excluding 'contractors' (mainly big scale rice traders)
Purchase price by BULOG/retailers is below market price(s)	3/4	5	Producers refuse to sell rice to BULOG via Perpadi members; collaboration between producers & traders not built	Partners request producers to sell their rice WHEN market prices are below BULOG prices; Partners craft alternative marketing for healthy food with organizations to broaden consumer reach
Large scale import of rice	3	2	Contractors' supply to BULOG is affected/ interrupted	Partners proactively discuss with BULOG to continue storing rice from producers
API and/or Perpadi are not seen as credible organizations	2	2	Their opinions are not taken into account by policymakers	API and Perpadi disseminate national advocacy message through mass media channels; they also use their networks in government and national Parliament to sound off their messages
API and Perpadi (members) do not meet BULOG's quality/quantity requirements	2	2	3 way party collaborations (Amartapadi/API-BULOG-Perpadi) are disrupted	API organizes non-API farmers to contribute to fulfilling BULOG's expected rice quality and quota
Interests of governmental officials affects various levels (national, provincial, and district)	3	4	3 way party collaborations (Amartapadi/API-BULOG-Perpadi); supplying healthy food;	Partners to lobby such that the budget for financing Smart Food Cities appear in the city-budget each year

[23] Indonesia Common Context Analysis (October 2015), p. 64.

[24] For high and extreme risk levels: how will you manage the risk, who will do this, and when; who will do follow-up on the risk, and when.

			and Smart food cities concept may fail	
Result 2	Innovative agribusiness models based on inclusive practices help a new generation of profitable farmers to grow in an intact environment			
Private sector not interested in developing innovative/ alternative ways of working with producers/FOs	3	4	Modalities and approaches to inclusive business will remain as is, lack of change	Producers/FOs to develop new forms of business collaboration, and/or even take on a multi-commodity/product approach
Commodity/smallholders-appropriate lending schemes not available or continued	2	3	The business performance of producers/FOs grows just as usual	Study (explore) the facts and data related to the impact/effects on FO's businesses of the NTT Bank lending scheme
Youth not interested in agricultural sector activities	4	3	New and innovative ideas do not get shared; no generational, passing on of knowledge takes place	Spearhead and develop ground breaking models based on "youth-friendly strategic activities" (i.e. business management, promotional events, creative design, etc.). Increase the use of modern (communication) technology, assign youth on tasks of their interests.
Commodity Platforms are unable to foster 'public private partnerships' cooperation amongst members and their activities	3	3	An effective cooperation model between the private sector and non-private sector is not reached (limited to a social interaction means)	Convene similarities across members' opinions and develop/implement a creative practices approach for PPP model in coordination with established national commodity platforms (like CSP, SCOPI, …)
ICS/IMS used by FOs has no positive effect on sales or premium prices paid	3	4	FOs do not apply ICS/IMS willingly/voluntarily	Clear explanation to FOs about the benefits of applying IMS/ICS (capturing volumes, quality, payments control, …) but that does not guarantee premium prices
Multinational companies apply their own in-house certification to their supply chains	4	4	Current certification schemes will disappear and FOs will apply the in-house certification from the buyer or find other private sector partners they deem necessary	FOs map relationships to/with the private sector and conduct negotiations based on benefits to producers/FOs for applying such systems; reduce the number of middlemen, find business partners in line with available standards.
Payment for ecosystem services are not established	3	4	Without financial incentives the quality and extend of ecosystems will decrease, threatening basic needs (like drinking water and protection from landslides) as well as heritage values (like endangered wildlife)	Create concerned awareness (for example landslides related to ecosystem destruction) and proactively build alliances with the private sector (for example drinking water suppliers) and government institutions (including UNEP) to multiply examples of established payment models for ecosystem services.
Environmental risks and economic risks which are outside the projects' control. For example the risk of climate change and the effects it has on farmers' crops.	3	4	When climate conditions change and no mitigation at farm level is in place there is a risk of crop failure.	Continue to train farmers about the benefits of diversified production including shade management, resulting in multiple incomes. Facilitate seed producers and research institutions to promote (modern/traditional) varieties which are less vulnerable to climate change.
Quickly changing preferences of consumers	3	4	Market demand drops	Close relationships with retailers and shortening the supply chain: reducing the middlemen

You give a score to the probability:
1: unlikely
2: possible
3: likely
4: almost certainly
5: serious

and to consequences:
1: negligible
2: small
3: average
4: large

17. Description of how the recommendations formulated with regard to the JSF for Indonesia will be taken into account

From the JSF document, the following recommendation is taken up:
"Take into account transversal topics of gender and the environment in the programmes 2017-2021." Below a listing of main strategies (not exhaustive) VECO Indonesia will use to ensure the appropriate integration of gender and the environment into its 2017-2021 programme.

Gender

- Increasing active participation of women in interventions and activities across the programme.
- Supporting and promoting women to take on strategic and decision-making roles/positions in their organizations.
- Selecting, supporting, and promoting 'champions' – performing individuals who become role models to scale up the impact.
- Good Nutritional Practices (GNP) are part of several pilot interventions in the form of awareness raising and training for mothers (heads of households), and female farmers in general, on healthy/quality food for their families.

Environment

- Key intervention in result 2 focuses on Payment of Ecosystem Services (PES), which includes landscape analysis, forest protection, and agro-forestry, amongst others. Specifically, for the Program is the PES intervention in the outlying areas of the Kerinci Seblat National Park, Sumatra, based on a literature review/desk study of good PES practices.
- VECO is globally developing guidelines and approaches to appropriately address environmental issues, such as deforestation, watershed management, and wildlife corridor conservation, amongst others.

VECO also identified the following strategies to involve more youth into agriculture:

- Campaign to make agriculture attractive to young people - e.g. involvement in agribusiness to increase the status/prestige of agribusiness for the youth
- Create economic incentives for young people in agriculture and agribusiness to reduce youth migration to the cities
- Select/promote youth champions

In addition to the main strategies mentioned above, Section 6.2 presents a classification on the extent the different interventions will contribute to Gender, Environment and, Youth.

18. Specific Objective for country Indonesia

18.1. Summary Table for the Specific Objective

SO (English)		A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.			
SD (Nederlands)		Een nieuwe generatie winstmakende boeren is via innovatieve praktijken in staat gesteld om aan de groeiende vraag van stedelijke consumenten naar duurzaam geproduceerde landbouwproducten in een gezonde omgeving te voldoen			
IATI activity identifier		BE-BCE-KBO-420656336			
Country :		Indonesia	Is this SO covered by a JSF?		*Yes*
Province(s)/State(s) targeted:		Province	District	subnational admin level 3	Location
Local partners/stakeholders:	YLKI	Country and West Java	Bandung		
	PIB	West Java	Bandung		
	API	Country			
	Gita Pertiwi	Central Java	Solo		
	APOB	Central Java	Boyolali		
	APPOLI	Central Java	Boyolali		
	SIMPATIK	Central Java	Tasikmalaya		
	SCOPI	Country			
	CSP	Country			
	TAKTIK	Jambi	Kerinci		
	Amanah	West Sulawesi	Polewali Mandar and Majene		
	Masagena	South Sulawesi	North Luwu		
	Cahaya Sehati	South Sulawesi	South Luwu		
	PPKT	South Sulawesi	North Toraja and Tana Toraja		
	Benteng Alla	South Sulawesi	Enrekang		
	MPIG AFB	East Nusa Tenggarra	Ngada		

	Asnikom	East Nusa Tenggara	East Manggarai, Manggarai		
	KOPPAN SIKAP	East Nusa Tenggara	Ende		
	JANTAN	East Nusa Tenggara	East Flores		
	Sikka cocoa farmers/Caritas	East Nusa Tenggara	Sikka		
	Sumba cocoa farmers/Donders	East Nusa Tenggara	South West Sumba		
	Tananua Flores Foundation	East Nusa Tenggara	Ende		
Other location of the program :					

Target group/direct end beneficiaries:	By the end of 2021: 55,000 farmers and 61,500 consumers (see details in section 6.2)
Number of indirect end beneficiaries :	By the end of 2021: 4,132,798 consisting of farmers and consumers affected by the policies and family members of farmers.
Main Sector:	311 Agriculture
Total operational costs for the SO :	Euro 5.445.280,27

Markers :

Environment	*2*
RIO : desertification	*1*
RIO : biodiversity	*1*
RIO : CC adaptation	*2*
RIO : CC mitigation	*2*
Gender	*1*
Good governance	*2*
Reproductive, maternel, neonatal, childs health	*0*
HIV/Aids	*0*
Childrens' rights	*0*
Trade development	*2*

18.2. Description of the program logic

	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of information for verification

Strategic goal 1 of the JSF for Indonesia	Sustainable Agriculture becomes an attractive business, providing sustainable and improved livelihoods for farmers and people who are dependent on the sector			
Specific Objective	A new generation of profitable farmers is enabled via innovative practices to meet the growing demand from urban consumers for sustainably produced agricultural commodities in a healthy environment.			
Hypotheses	Please refer to hypotheses in section 3.d above			
Indicators	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of information for verification
Indicator 1 a.	Direct end beneficiaries: Number of farmers producing quality/sustainable food/agricultural commodities) disaggregated by sex and age			
	33,501 (F=4,984/M= 28,517) 5% youth	42,375 (above 35 years old F=5,254, M= 25,745; below 35 years old F= 2,355, M= 9,021)	55,000 (above 35 years old F=6,207, M= 33,725; below 35 years old F= 3,141, M= 11,927)	Partners data, impact assessment
Indicator 1.b.	Direct end beneficiaries: Number of consumers assessing quality food			
	12,000 (F= 6,000/M= 6,000) 50% youth	22,000 (F= 11,000/M= 11,000) 50% youth	34,000 (F= 17,000/M= 17,000) 50% youth	Partners data, impact assessment
Indicator 2	Share of income derived from quality food/agricultural commodities sales compared to the total household income			
	Rice Java: 50% Cocoa Sulawesi: 70% NTT: 30% Coffee Sulawesi: 0% NTT: 50%, Jambi: 30% Cinnamon: 5%	Rice Java: 60% Cocoa Sulawesi: 75% NTT: 40% Coffee Sulawesi: 70% NTT: 60%, Jambi: 50% Cinnamon: 15%	Rice Java: 70% Cocoa Sulawesi: 80% NTT: 50% Coffee Sulawesi: 75% NTT: 65%, Jambi: 60% Cinnamon: 20%	Farmers data, impact assessment
Indicator 3	Increase in sustainable production index[25] (0 is the lowest value and 3 is the highest value)			
	soil conservation: 1.8 water management: 2.1 resource management: 2.1 climate change: 1 biodiversity: 2.2 landscape management: 2	soil conservation: 2.1 water management: 2.3 resource management: 2.4 climate change: 1.5 biodiversity: 2.5 landscape management: 2.2	soil conservation: 2.8 water management: 2.5 resource management: 2.6 climate change: 2 biodiversity: 3 landscape management:2.43	Partners data, impact assessment, government data.
Indicator 4	Number of indirect end beneficiaries: farmers and consumers affected by changes in public and private policies that render the food system more sustainable and inclusive and to which VECO has contributed and the family members of farmers. Baseline data are per 2016. Target Y3 and 5 include population of Solo and Bandung where VECO will implement the food smart city program.			
	140,503	3,821,501	4,132,798	Partners data, government data, impact assessment
Result 1	**Healthy food is available to meet the growing urban needs through formal and informal markets**			
Hypotheses	Please refer to hypotheses in section 3.2 D above			
Indicators	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of verification
Indicator 1	number of government policies to support the consumption and production of healthy food			

[25] Baseline data will be provided when the Baseline/Impact Assessment 2014-2016 finalised in November. 2019 and 2021 targets are preliminary, they may be subject to change when the baseline figures identified.

	0	2 policies	5 policies	Partners data, government data, impact assessment
Indicator 2a	Volume of quality food sold through collective marketing by farmers of partners in Central Java and West Java (in ton, peeled rice, per ha, per year)			
	West Java: 67 Central Java: 244.3	West Java: 170 Central Java: 380	West Java: 350 Central Java: 600	Partners data, impact assessment
Indicator 2b.	Number of farmers of partners selling through collective marketing			
	West Java: 350 Central Java: 395	West Java: 670 Central Java: 750	West Java: 850 Central Java: 1,050	Partners data, impact assessment
Indicator 2c.	Average volume of quality food per farmer of partners sold through collective marketing action mechanisms (in ton of peeled rice)			
	West Java: 0.19 Central Java: 0.62	West Java: 0.25 Central Java: 0.51	West Java:0.41 Central Java: 0.57	Partners data, impact assessment
Indicator 3	Average income of farmers of partners from quality food sales (in USD, per ha, per year)			
	West Java: 3,693 Central Java: 2,544	West Java: 4,444 Central Java:3,333	West Java: 5,185 Central Java: 4,074	Farmers data, impact assessment
Prior conditions:	Middle class in Indonesia is growing; changes in awareness regarding food vs. healthy food; changes in desires of food consumption, including healthy quality rice; quality rice production 'controlled' by large companies; small and medium producers' capacities and infrastructure to produce quality rice limited			
Typology of activities:	General type of activities that are foreseen			

Intervention[26]	*Gender*	*Environment*	*Youth*
<u>Strengthening partner capacities for collective action</u>			
Facilitating and enabling rice farmer organizations to manage their businesses professionally, having relevant business capacities, and meeting the demands for healthy/quality/organic rice that is produced by fulfilling standards which among others do not harm the environment,. This will give incentives to young people to be involved in profitable agribusiness. VECO will also encourage more women to be involved in the management and operation of the farmer organisations.	1	1	1
Ensure integration of Good Nutritional Practices (GNP) into consumer interventions. This particularly targets women and students, introducing quality food cultivated and processed by caring for the environment.	2	2	2
Develop a network of healthy food producers (vegetables, fruit, coconut sugar, etc.) in order to sell to/supply the urban communities of Solo and Bandung. Linking these actors is expected to increase the demands of food cultivated and processed without harming the environment and do not contain harmful substances.	0	1	0

[26] Interventions/activities listed are the MAIN ones based on SCAs and their related selected pilots

Build thematic communities among all regional offices, partners and stakeholders of VECO to mutually reinforce/strengthen capacities for programme implementation		1	1	1
Supporting Enabling Environment				
Lobby and negotiate with the central government to develop programme(s) to support technology improvement for rice processing which is environmentally friendly. The use of modern technology will attract the interest of young people to be involved.		0	1	1
Lobby and negotiate with other stakeholders (central government, CSOs, FOs, private actors) for multi quality based price systems in compliance with the ASEAN Economic Community. The system will specifically benefits farmers producing premium food, produced and processed by adhering to environment-friendly practices.		0	1	0
Lobby and advocate to the Solo city government to draft and implement policies that support sustainable consumption and production which contribute to the environment. Consumer groups (mainly women) and the youth (students) will be instrumental to demonstrate the evidences to the policy makers.		1	2	1
Work in the VECO global rice cluster[27] as a medium for learning and exchange and to develop global level interventions, re: food smart cities and regional level rice initiatives. The environment topics will be taken up through activities related to sustainable food production and consumption.		0	1	0
Dissemination of methodological and thematic knowledge and expertise to expand the programme support network (increase impact through replication by other organisations and through increased implementation support)		1	1	1
Fostering Innovation				
Lobby the central government to promote innovative practices/initiatives related to healthy/quality food and lifestyles. These initiatives include introduction through schools, women groups, and linking sustainably produced food producers with consumers and healthy food traders.		1	1	1
Develop global tools and methodologies to monitor and harness the quality of programme implementation and to measure impact		1	1	1
Result 2	Innovative agribusiness models based on inclusive practices help a new generation of profitable farmers to grow in a healthy environment			
Hypotheses	Please refer to hypotheses in section 3.2 D above			
	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of verification

[27] Includes various country VECOs: VECO Andino, VECO Mesoamérica, and, VECO Belgium (as lead).

Indicator 1a	Volume of quality food sold through collective marketing by farmers of partners in Sulawesi, NTT and Jambi (in tons, per year)			
	Cocoa Sulawesi: 1,068 NTT: 63 Coffee Sulawesi: 109 NTT: 221.8, Jambi: 0 Cinnamon Kerinci: 114.9	Cocoa Sulawesi: 1,855 NTT: 200 Coffee Sulawesi: 240 NTT: 350, Jambi: 50 Cinnamon Kerinci: 350	Cocoa Sulawesi: 2,385 NTT: 300 Coffee Sulawesi: 327 NTT: 500, Jambi: 100 Cinnamon Kerinci: 500	Partners data, impact assessment
Indicator 1b.	Number of farmers of partners selling through collective marketing			
	Cocoa Sulawesi: 3,658 NTT: 943 Coffee Sulawesi: 731 NTT: 2,142, Jambi: 0 Cinnamon Kerinci: 50	Cocoa Sulawesi: 3,951 NTT: 1,415 Coffee Sulawesi: 1,020 NTT: 3,000, Jambi: 100 Cinnamon Kerinci: 150	Cocoa Sulawesi: 4,386 NTT: 2,122 Coffee Sulawesi: 1,235 NTT: 3,700, Jambi: 250 Cinnamon Kerinci: 300	Partners data, impact assessment
Indicator 1c.	Average volume of quality food per farmer of partners sold through collective marketing action mechanisms (in ton)			
	Cocoa Sulawesi: 0.29 NTT: 0.06 Coffee Sulawesi: 0.15 NTT: 0.1, Jambi: 0 Cinnamon Kerinci: 2	Cocoa Sulawesi: 0.45 NTT: 0.14 Coffee Sulawesi: 0.19 NTT: 0.123, Jambi: 0.5 Cinnamon Kerinci: 2.3	Cocoa Sulawesi: 0. 54 NTT: 0.14 Coffee Sulawesi: 0.26 NTT: 0.132 , Jambi: 0.4 Cinnamon Kerinci: 1.67	Partners data, impact assessment
Indicator 2	Average income of farmers of partners from quality food sales (in USD, per ha, per year)			
	Cocoa Sulawesi: 3,908 NTT: 1,409 Coffee Sulawesi: 1,692 NTT: 913, Jambi: 1,066 Cinnamon Kerinci: 1,481	Cocoa Sulawesi: 4,885 NTT: 1,761 Coffee Sulawesi: 2,115 NTT: 1,141, Jambi: 2,444 Cinnamon Kerinci: 1,852	Cocoa Sulawesi: 6,106 NTT: 2,201 Coffee Sulawesi: 2,664 NTT: 1,427, Jambi: 3,056 Cinnamon Kerinci: 2,315	Farmers data, impact assessment
Indicator 3	Number of payments for ecosystem services successfully applied in the VECO areas (water, tourism, wildlife corridor, etc)			
	0	1	2	Partner data, government data, impact assessment
Indicator 4	Number of FO partners having fully functioning ICS/IMS and transparent premium distribution and profit sharing			
	3	6	7	Partners data, impact assessment
Prior conditions:	Farmer organizations have basic internal procedures and systems in place to support their business – further support is required to enable them to perform business in a professional and transparent way and make profits to benefit their members. Innovations in production processes and engagement with other chain/supporting actors are needed.			
Typology of activities :	General type of activities that are foreseen			
Intervention		Gender	Environment	Youth
<u>Strengthening partner capacities for collective action</u>				
Facilitate/support FOs to enhance their business capacities by applying innovative business models[28]. These models are expected to create incentives to young people, adhere to cultivation and processing practices that are not harmful to the environment and encourage more women to be involved in the management and operation of the farmer organisations.		1	1	1

[28] Including but not limited to inclusive business, collective marketing, joint operation, e-commerce, access to finance (including from Village Owned Companies), public private partnership, and adoption modern technology(ies)

Facilitate/support FOs and other stakeholders to develop and implement an ICS/IMS that complies with any criteria to increase the productivity and added value of their commodities while caring for the environment. Young people will be involved in this ICS/IMS.	0	2	1
Facilitate FOs to adopt practices that maintain or enhance ecosystem services	0	2	0
Supporting Enabling Environment			
Cooperate with (multi-stakeholder) commodity platforms to influence their members (i.e. private actors and government) to support innovative agribusiness practices and recognize FOs' quality assurance of the sustainably produced product through increased productivity and added value.	1	1	1
Lobby the government to recognize and promote the payment for ecosystem services models and work with existing partners operating green economies in protected forest landscape while establishing complementary/ partnership(s) with private sector/institutions	0	2	0
Fostering Innovation			
Link FOs with the existing smallholders financing facilities and village-owned enterprises	0	0	0
Identify innovative business models that are suitable to be applied by FOs by taking into account the participation of women, young people and protection of natural resources.	1	1	1

18.3. Operational costs for the Specific Objective

Indonesië	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**370.180,82**	**334.000,00**	**338.862,50**	**345.698,30**	**293.000,00**	**1.681.741,62**
Investments						**0,00**
Functioning costs	370.180,82	334.000,00	338.862,50	345.698,30	293.000,00	**1.681.741,62**
Staff costs						**0,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**610.057,15**	**661.194,12**	**611.596,78**	**552.852,20**	**556.202,14**	**2.991.902,39**
Investments	5.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	**21.000,00**
Functioning costs	284.980,25	309.441,47	253.038,11	280.958,52	278.074,47	**1.406.492,81**
Staff costs	320.076,90	347.752,65	354.558,68	267.893,68	274.127,68	**1.564.409,58**
4. Headoffice	**168.152,21**	**162.656,91**	**149.877,23**	**146.949,26**	**144.000,65**	**771.636,26**
Investments						**0,00**
Functioning costs	23.277,07	22.326,21	21.420,63	20.558,18	19.736,79	**107.318,88**
Staff costs	144.875,14	140.330,70	128.456,60	126.391,08	124.263,86	**664.317,38**
Total OC :	**1.148.390,18**	**1.157.851,03**	**1.100.336,51**	**1.045.499,76**	**993.202,79**	**5.445.280,27**
Investments	**5.000,00**	**4.000,00**	**4.000,00**	**4.000,00**	**4.000,00**	**21.000,00**
Functioning costs	**678.438,14**	**665.767,68**	**613.321,24**	**647.215,00**	**590.811,26**	**3.195.553,31**
Staff costs	**464.952,04**	**488.083,35**	**483.015,28**	**394.284,76**	**398.391,54**	**2.228.726,96**

18.4. Motivation with regard to DAC-criteria

18.4.1. Description of the relevance of the programme

The Indonesia Common Context Analysis (CCA) and the related Joint Strategic Framework (JSF) for Indonesia are key building blocks for both the Theory of Change and the DGD 2017-2021 Programme of VECO Indonesia. During the JSF process, Joint Strategic Goals (JSG) were identified. Particularly relevant and important to VECO Indonesia is JSG 1, which states that **"Sustainable agriculture becomes an attractive business, providing sustainable and improved livelihoods for farmers and people who are dependent on the sector**[29]."

In addition, VECO Indonesia's ToC's Strategic Objective focuses on enabling "**a new generation of profitable farmers… via innovative practices, to meet the growing demand for sustainably produced agricultural commodities in an intact environment**." Clearly, this objective strongly dovetails JSG 1 as it shares very similar themes, such as: sustainability, agricultural business profitability, farmer livelihoods, etc. For clarity, below a table listing all the JSF Indonesia common targets, under JSG 1, and the specific VECO Indonesia ToC intervention streams that address them is presented.

JSG 1 Contribution		**Specific link to VECO Indonesia Theory of Change Intervention stream(s)[30]**
1A	Strengthen farmer organizations: develop strong and transparent organizations and structure, business capacities, production, storage and marketing.	• National level rice policies foster new quality-based pricing and production systems • Payment models for ecosystem services (PES) • National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria

[29] Joint Strategic Framework Indonesia (March 22, 2016), page 1.
[30] The titles of the intervention streams are in the bullet points.

		• Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn a living income
1B	Promote policies and decisions taken by government to create an institutional environment that enables improved livelihoods for small-scale farmers.	• National level rice policies foster new quality-based pricing and production systems • Government promotes innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles • City of Solo implements policies that support sustainable consumption and production The
1C	Promote human rights and rights based approach for marginalized groups and build the capacities of civil society and governmental actors on inclusiveness.	• Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn a living income
1D	Reinforcing youth involvement and gender equality in the agriculture sector.	• National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria • NOTE: VECO Indonesia undertaking it across all streams as part of its overall approach
1E	Build alliances between different chain actors: private sector actors, service providers, banks and farmer organizations; to make business more inclusive and strengthen the position of farmers in value chains.	• National level rice policies foster new quality-based pricing and production systems • Government promotes innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles • National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria. VECO will work with commodity platforms, private actors, service providers, financial institutions, farmer organisations, national civil society organisations, and international agencies.
1F	Advocate the interests of small-scale farmers and SMEs through communication with government at various levels.	• Government promotes innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles • National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria • Commodity platforms ensure that smallholder farmers earn a living income
1G	Improve sustainability throughout the value chain.	• Government promotes innovative practices/initiatives related to healthy food and lifestyles • National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria
1H	Build resilience of small-scale farmers to adapt to the effects of climate change.	• Payment models for ecosystem services (PES) • National level multi-stakeholders support Internal Control/Management Systems (ICS/IMS) that enable producers' compliance with any criteria

18.4.2. Description of effectiveness of the program

With reference to section (6.4.1.), the table below becomes clear as it lists the JSF contributions and specific examples of activities from VECO's programme that will operationalize them.

JSG 1 Contribution	**Key examples of specific activities that operationalize the related JSG contribution[31]**

[31] Activities noted are "key" examples, NOT an exhaustive list.

1A	Strengthen farmer organizations: develop strong and transparent organizations and structure, business capacities, production, storage and marketing.	• Facilitate partner(s) in Kerinci Seblat National park to conduct landscape analyses • Hold trainings and capacity building for smallholder farmers (on GAP, GMP, IMS, etc) via farmer field school approach together with private sector partners (e.g. cocoa – Mars – Sulawesi) • Conduct workshops to share & exchanges good practices & lessons learned on ICS/IMS implementation • Technical assistance to improve business capacities of farmer organizations (e.g. business plans, financial-, administration-, and data recording systems
1B	Promote policies and decisions taken by government to create an institutional environment that enables improved livelihoods for small-scale farmers.	• With support of API and Perpadi (partners), lobby and negotiate with other stakeholders for multi quality based price systems in compliance with the ASEAN Economic Community • Work in the VECO global rice cluster for learning and exchange re: food smart cities, regional level rice initiatives
1C	Promote human rights and rights based approach for marginalized groups and build the capacities of civil society and governmental actors on inclusiveness.	• Conduct livelihoods/living income study in conjunction with relevant partners (i.e. Amanah) • Activities to improve the capacity of FO to enable them having influence in trade relations and their participation in the commodity platforms
1D	Reinforcing youth involvement and gender equality in the agriculture sector.	• Internally (VECO Indonesia) reviews current practice concerning gender equality re: pilot/project implementation, across all locations • Increase the interest of youth into agriculture through involving them in FO's agribusiness • Encourage FOs to intensify works with women farmer groups, involve more women in the processing and collective marketing works • Work with women groups to promote healthy food and healthy lifestyle • Encourage partners to have female participation of 30% in the board • Involve female members in the promotion of good nutritional practices
1E	Build alliances between different chain actors: private sector actors, service providers, banks and farmer organizations; to make business more inclusive and strengthen the position of farmers in value chains.	• Facilitate API to expand networks: bring in research institutes, academia, etc. • Conduct study on rice qualities, pricing and consumer tastes in collaboration with partners and relevant consumer groups • Active membership in multi-stakeholder platforms such as CSP and SCOPI to promote cinnamon business model and policy influence.
1F	Advocate the interests of small-scale farmers and SMEs through communication with government at various levels.	• Conduct desk study/review on living income/wages as it is (or not) integrated into farmer support services and disseminate via platforms and lobbying • Lobby and advocate to the national government to include multi-quality pricing in the yearly Presidential Decree and Agriculture Ministerial Decree and implement it
1G	Improve sustainability throughout the value chain.	• Conduct trainings for/with partners and their members ICS/IMS that enable producers' compliance with any criteria
1H	Build resilience of small-scale farmers to adapt to the effects of climate change.	• Hold workshops and trainings on payment models for ecosystem services (PES) in Jambi

18.4.3. Description of Sustainability

The viability of the intervention:

- Technical sustainability (business capacities of partners and continuation of the services to the beneficiaries): VECO Indonesia will carry out a series of capacity building activities to ensure farmer organisation partners function as a professional organization. It means they:
    - have systems in place to support their business including ICS/IMS, finance, administration, data recording, etc.
    - have technical knowledge to be able to learn from the past experiences and to adopt innovations and technologies to improve their farm production and apply right measures, such as, to deal with pest/diseases and changes of climate conditions.
    - are able to add value and guarantee high quality through good processing by using appropriate technologies
    - are able to provide quality services to the members which lead to better income of its members.
- Financial sustainability (capacities of the partners to take on recurring costs): in the area of financial sustainability, VECO Indonesia will ensure farmer organisation partners to:
    - run their organizations as (profitable) and self-sustaining businesses within their specific commodity sectors so that they are able to meet operational costs and carry out quality services for their members.
    - have minimum capacities to work as a business organisation.
    - collect membership fees.
    - have access to financial services provided by finance institutions.
    - member farmers continue to receive financial benefits through higher price, lower costs for inputs, jobs in FOs and annual membership shares.
- Social sustainability (ownership of the intervention by the beneficiaries): in the area of social sustainability, VECO Indonesia will work together with farmer organisations in a participatory way throughout the partnership, from planning to evaluation, to ensure their needs, interests, and aspirations to be accommodated. Based on this approach VECO Indonesia expects that:
    - farmer organisation partners will take ownership of the improved conditions which strengthens farmers as key beneficiaries.
    - farmer organisation partners can continue the intervention programme with a minimum role for VECO Indonesia.
    - member farmers voluntarily participate in the FOs programs and business activities as well as paying their membership fees.
    - network of healthy food producers-traders-consumers continue to function and policies related to food smart cities continues to be implemented.
- Environmental sustainability (maintaining a healthy environment, which maintains its ecosystem services): VECO is developing a global set of indicators to measure ecological performance at the level of farmers and farmer organizations. These indicators include soil fertility, protection of ecosystems and protection of farmers and community member's health from activities such as agrochemical handling. These indicators will be introduced by 2017 and used as a baseline to measure the continuous improvement. For Indonesia a special focus will be placed on:
    - identification of ecosystem services and
    - building of partnerships which will provide recognition and/or payment models for these ecosystem services.

The exit strategy of the intervention and the conditions for sustainability:

- Where there are interventions that involve implementation by partner FOs, the overall strategy is that VECO Indonesia will exit once the partner is deemed to be autonomous and economically self-sustaining (i.e. farmers are already running a profitable business). The SCOPEInsight tool will be used to assess the business capacities of FOs and informs the capacities they still need to develop.
- VECO Indonesia and the partners will also organise campaigning and advocacy work to influence policy changes to favour smallholder farmers. It is expected the implementation of promoted government policies indicates the high likelihood of sustainability of the results.
- The functioning of formal/informal networks established/facilitated also indicates the sustainability of the results. It is expected that partners are able to independently engage with commodity platforms, service providers and financial institutions to support their business. Strong networks with the government (local and national levels) will ensure that their voices are heard and they are

able to access services. Strong networks with buyers will help to have equal position in the business deals.

18.4.4. Description of the efficiency

In the 2017-2021 program, VECO aims to reach the critical mass. VECO will continue the work at the farmer organizations level to facilitate further progress, set business models and test innovations. FO partners budget for Result 1 is 49% (mainly on rice) and for Result 2 is 81% covering coffee, cocoa and cinnamon. FOs budget percentage for Result 1 is smaller because VECO will build networks with producers of vegetable and fruits to supply healthy food.

The role of the commodity platforms become more important to promote and encourage their members and government to upscale the innovations and business models applied by FO partners and create an enabling environment for the business. Several donors/members will contribute to the budget of the commodity platforms programs, making the intervention from VECO more efficient. 19% of the Result 2 budget goes to support the work of the commodity platforms.
VECO also aims to reach the urban consumers as end beneficiaries. Focusing on the intervention of the food smart cities in 2 main cities i.e. Solo and Bandung - where consumer groups have some roots and the city governments are open for innovations - will make the work more effective and efficient. Through the city government food policies VECO will be able to reach a wider population of both cities. Influencing government policies will also bring about benefits to farmers of the respective commodities beyond VECO's coverage area. VECO allocates 51% of Result 1 budget for the interventions which include widening the network to other institutions such as canteens, hotels, hospitals and caterers to ensure that healthy rice reaches more consumers.

VECO Indonesia employs a Belgian National as the Regional Director. He will play a major role in leading the team to reach the envisaged specific objectives, to go through the transition period and becoming an active member of the Vredeseilanden network organization and widening the networks of VECO Indonesia to other key actors. That will enable VECO Indonesia to reach out to more farmers and consumers and to achieve better results.

In the budget a division is shown between total partner and VECO costs.
Most of the VECO budget goes to implementation costs of the program. Together with the selected partners/stakeholders VECO co-implements the program with its own local staff, including sharing some program activities. From experience this has proven to be the most efficient way to organize activities and provides the best results for our program. This is mainly due to improved coordination of program activities on the ground. Next to that, VECO also budgets for overhead costs including office investment and salary & functioning of support staff, up to what is minimally necessary to have a solid and professional support structure for the program.

In order to further improve efficiency and effectiveness of the program, Vredeseilanden at a global level has developed a strategy to improve quality and impact of its interventions during the next 5 years.
Quality focuses mostly on excellent services that we provide to partners and beneficiaries and the capacity of our own staff to offer these services (funding, communication, facilitation and linking, ...). Therefor we will develop global tools and methodologies to monitor and harness the quality of programme implementation and to measure impact. We will also built thematic communities among all regional offices, partners and stakeholders of VECO to mutually reinforce/strengthen capacities for program implementation.
For Impact we look at trajectories to increase the impact of our programs improving global communication, networking and partnerships, upscaling … through which we will disseminate methodological and thematic knowledge and expertise.
The activities concerned are included in each VECO program and will be implemented by international teams that consist of staff from the different VECO regions and experts based in Belgium.

18.5. Description of the specific partnership strategy for Indonesia

VECO Indonesia's partnership strategy is rooted in an innovative, economically strong role of model farmer organizations which embrace gender equality while maintaining ecosystem services. At the same time VECO Indonesia is facilitating value chains with private sector partners to ensure that farmer organizations become bankable business units with growing opportunities of trade in a free market.

This alone, however, would not ensure scaling up at a national or commodity-wide level. Therefore, VECO Indonesia is proactively building alliances at regional and national levels, which are resulting in general consumer awareness or specific breakthroughs such as premium rice pricing standards. Most significant has been VECO's investment in multi-stakeholder platforms, such as the Cocoa Sustainability Partnership (CSP) for cocoa and the Sustainable Coffee Platform of Indonesia (SCOPI) for coffee. These platforms share examples of best practices with a wider range of stakeholders, including the Government. Notable results, for example, are seen in the changes in how government subsidized fertilizer is distributed, or simply how farmer organizations are perceived as attractive partners for the banking sector.

There are multinational initiatives within which VECO Indonesia is an active partner. A noteworthy example is the FAO 'save and growth' regional rice program, which allows to learn with (and between) partners from other countries about climate change mitigation. Multinational partnerships such as under the Sustainable Rice Platform (SRP) or with the Green Net enterprise have widened the horizon among VECO staff and partners to raise practices to international standards and look for new ways of marketing and arranging exports.
Only through the engagement of a wide range of stakeholders, at a pre-competitive level for the private sector, can VECO achieve its strategic objective to build a new generation of profitable farmers in a healthy environment. For further details please refer to the Theory of Change and list of partners and stakeholders above.

18.6. Description of synergies[32] and complementarities

In line with the description in section 6.4.1 and 6.4.2, VECO Indonesia will develop synergies and complementarities with other actors as shown in the table below.

Typology of actors	Actors	Topics	Contribution/roles
Belgian NGO	11.11.11	Agriculture, smallholder farmers	Discuss and follow up synergy and complementarity, and share intervention and risk management strategies, challenges for the partners, changes in the context, and to prepare the Strategic Dialogue
Belgian university/ research institute	Ghent University	Academic and applied research	Support a common research and publication on a common theme that can be useful for the work of the partners in their specific area of intervention
Belgian private actors	Kampani Delhaize (through the Indonesian company namely Superindo) Biofresh Colruyt	Investment and market	They provide investment to farmer organisations (FOs) and market opportunities. VECO facilitate FOs to provide reliable supply of quality products and improve business management.
International and regional organisations	ICCO, SRP, GreenNet, BRIA, FAO, UNEP	Linkage to the regional initiatives	ICCO (supporting rice projects on Java with VECO as an implementing partner), SRP (the Sustainable Rice Platform complements VECO's field testing of sustainability standards), GreenNet (partner who provides a model for farmer organizations to conduct joined sales), BRIA (the Better Rice Initiative Asia is modernizing value chains), FAO (supporting a regional rice initiative), UNEP (supporting ecosystem services work on Sumatra island)
Indonesian research institutes and universities	ICCRI, CAPAS, LIPI, PSEKP	Academic and applied research	Support a common research and publication on a common theme that can be useful for the work of the partners in their specific area of

[32] If a synergy cooperation includes financial or material contributions from both partners an agreement of cooperation should be made

			intervention. They also contribute to provide technical advices.
International institutions based in Indonesia	CIFOR, WWF, Flora and Fauna International, IDH, SNV, Rainforest Alliance, UTZ, Swiss Contact	Programmatic complementarities and synergies	CIFOR (partner for research on green agriculture), WWF and Flora Fauna International (both are supporting ecosystem services work on Sumatra island), IDH (investment in SCOPI and other activities), SNV (work on coconut sugar producer group support), Rainforest Alliance and UTZ (collaboration on connecting smallholder farmers into value chains and certification), Swiss Contact (providing a sub grant for VECO's work with cocoa farmers in East Indonesia)
Private actors	Among others Mars, Comextra Majora, Bloom Agro, Tamajaya, Indokom, Maharaja, ATN	Market and inclusive business	Private actors provide market demand for premium/healthy products. VECO facilitate farmer organisations to provide reliable supply of quality products. Private actors-FOs-VECO promote inclusive business practices
Government	Local and national government institutions	Enabling environment, programmatic supports	The government plays the role to create and maintain an enabling environment, provide programmatic supports, and provide the potential of scaling up the established models. VECO's role is to facilitate farmer organisations to become credible and professional and hence contribute to the economic growth. In the context of food smart city initiative, VECO will play a role in consumer awareness and linking healthy food producers with healthy food traders and consumers.
Financial institutions	Banks, Provincial Development Banks, Credit Unions	Financial services	The financial institutions deliver affordable financial services to farmer organisations to increase the scale of their business. VECO and Agriterra facilitate farmer organisations to fulfil the criteria to access the services as well as to manage the business and apply financial system to meet the requirements.

18.7. Digitalisation

Since the programme period 2014-2016, VECO Indonesia has periodically stored data and programme achievements in Salesforce, the Vredeseilanden main database. Within VECO Indonesia, main data of the programme and organization are stored in the main server while the progress of the programme is stored in the VIME database system which can be assessed online by the staff.
VECO also started to use the Cocoa Trace application to store data of cocoa farmers in Flores. Some improvements/adjustments in the current database systems will continue to take place in the 2017-2021 programme period. VECO Indonesia plans to continue the digitalisation of the core data including farmers data to be assessed by farmer organizations and VECO, among others audits, reporting, lobbies. VECO will also explore the database applications offered by other companies for coffee and rice farmers. Ownership of the data however remains an issue when VECO uses those offered by other companies.

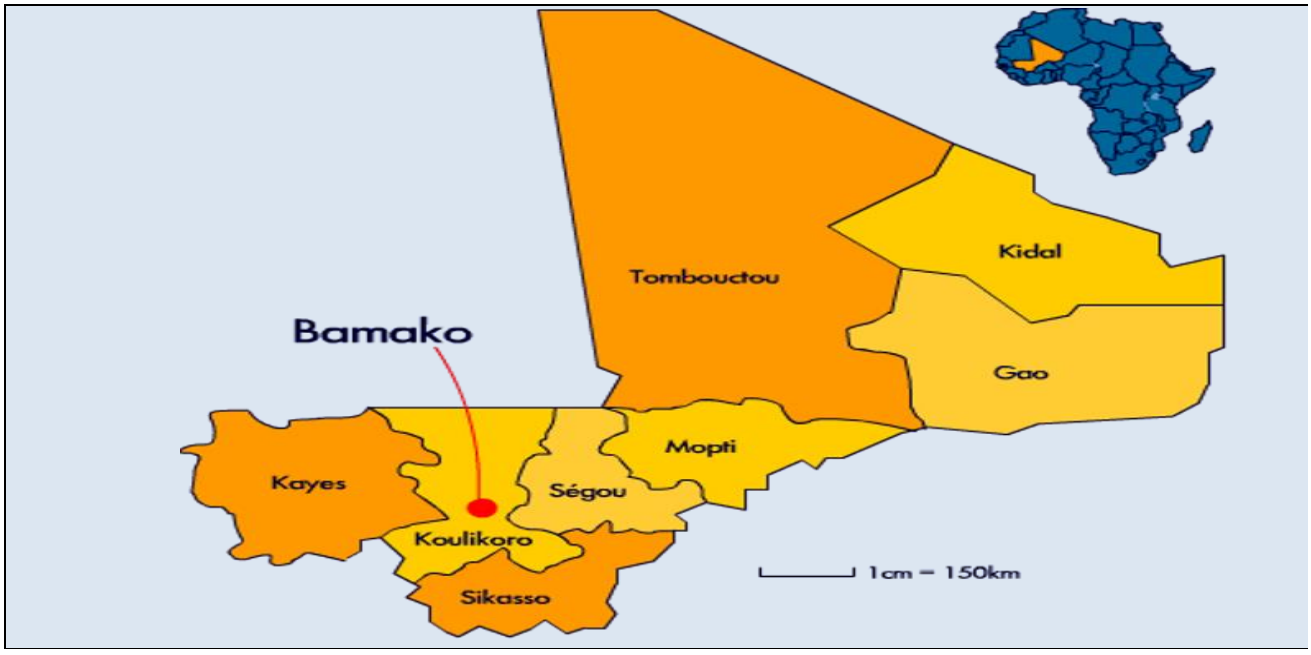
DEEL II : MALI

19. **Fiche pays Mali**

Coûts opérationnels totaux pour le pays :		1.125.153,41 euros		
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le pays :	Nom : Nina Pattyn	Organisation : Vredeseilanden	Téléphone : 003216346580	E-mail : nina.pattyn@veco-ngo.org
Personne de contact qui représente l'ACNG dans le pays :	Nom : Madeleine TSIMI MBA	Organisation : VECO-WA	Téléphone : 0022625375298	E-mail : madeleine.tsimi@veco-westafrica.org

Au Mali, le programme VECO vise à ce que les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs tout en leur garantissant des revenus rémunérateurs. Pour atteindre cet objectif VECO mettra l'accent la démarche suivante : (i) **Le renforcement de la production durable et de la qualité des produits agricoles en** facilitant
l'accès des exploitations agricoles aux moyens de production (semences, engrais, équipements), accompagnant les OP à disposer et adopter une démarche qualité, accompagnant les exploitations agricoles à adopter des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agro-écologie), en renforçant les capacités organisationnelles et entrepreneuriales des organisations des producteurs etc. (ii) **L'établissement de relations d'affaires durables et inclusives les acteurs des CVA retenues en** appuyant l'émergence d'unités économique spécialisée de commercialisation des produits agricoles au sein des OP, en facilitant les relations commerciales durables entre les OP et le secteur privé etc., (iii) La **mise en place de processus multi-acteurs** pour la régulation de l'importation du riz et l'institutionnalisation de l'opération d'achat institutionnel du riz local. L'action de VECO touchera directement 26.695 producteurs. Les changements de politiques concernent à long terme l'ensemble des EAF rizicoles du Mali qui sont au nombre de 190.000 exploitations rizicoles. Soit environ 1.900.000 personnes CFA. 80.000 producteurs de sésame. Au bout des 5 ans du programme, les revenus moyens des bénéficiaires augmenteront d'au moins 50%.

Carte du pays avec localisation des interventions



20. Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande.

Partenaire 1			
Nom complet et abréviation :	Plateforme Nationale des Producteurs de riz du Mali (PNPR-M)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Niamako Cité UNICEF Bamako, Rue 270, Porte 145	(00223)2074 0173	pnprmali@orange mali.net
Personne de contact :	Faliri Boly, Président PNPR Tél (00223) 76 46 65 98		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	« Accroire la productivité et la compétitivité des exploitations agricoles familiales à travers le développement des chaines de valeur performantes (riz et sésame*)*		
Budget par Outcome :	*134.776 euro*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	La PNPR est un partenaire au niveau du changement de l'environnement politique et institutionnel du riz. Elle est la faitière nationale des producteurs du riz du Mali, elle portera avec la jeune organisation de l'interprofession riz, créée en mars 2016, les actions de plaidoyer en faveur du riz local. Aussi elle coordonnera la participation des OP de producteurs de riz dans le programme d'achat institutionnel de riz local mis en place par le gouvernement du Mali et portera le plaidoyer pour l'institutionnalisation de cette initiative. Elle va collecter les informations concernant le riz pour le système d'information SIMAGRI développé par AMASSA/Afrique Verte en collaboration avec la PNPR et d'autres OP filières		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	Janvier 2014		

Partenaire 2			
Nom complet et abréviation :	Interprofession de la filière riz au Mali (IFRIZ-Mali)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
		00223)2074 0173	
Personne de contact :	Faliri Boly, Président. Tél (00223) 76 46 65 98		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs»		
Budget par Outcome :	*86.395 euro*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'interprofession va faciliter la négociation entre les acteurs de la chaine de valeur riz (le prix de cession du paddy pour chaque campagne, faciliter les démarches de contractualisation). En collaboration avec PNPR, elle portera le plaidoyer sur l'amélioration de l'environnement en faveur du riz local, notamment la régulation de l'importation du riz en fonction de la production et l'institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz local pour constituer le stock national de la sécurité alimentaire. Au même titre que la PNPR, elle utilisera les résultats du pilote riz comme argumentaires dans ces actions de plaidoyer et cherchera à mettre à échelle ses acquis.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	Janvier 2016 NB/VECO a contribué significativement à la création de l'interprofession riz en mars 2016.		

Partenaire 3			
Nom complet et abréviation :	L'Association des Riziculteurs de la Plaine Aménagée de San Ouest (ARPASO)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Quartier Missira Ville de San	Tel/Fax (223) 21 37 28 73	E-mail arpasosan@yahoo.fr;
Personne de contact :	Mouctar Traoré Président de l'ARPASO contact: 79 02 83 13		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs»		
Budget par Outcome :	*120.488 euro*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	ARPASO est le partenaire porteur du pilote riz blanc. A travers son unité de transformation, ARPASO établira des liens d'affaires avec des commerçants grossistes de la zone pour mettre sur le marché local de San et d'autres marchés urbains du riz blanc de bonne qualité et compétitif. Accompagne ses membres à l'accès aux facteurs de production (terres, engrais, eaux d'irrigation)		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	Janvier 2015		

Partenaire : 4			
Nom complet et abréviation :	Fédération des Unions BAKO SABABOU GNOUMAN (FUBAS)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	commune rurale de Sy, Village de Sy, près de l(École Fondamentale de Sy - Coté Sud Est),	Président: Yaya KOTE- Cell: 76 31 72 16/63 66 21 84	fubas.jekawuli@gmail.com
Personne de contact :			
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs»		
Budget par Outcome :	*136.723 euro*		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le pilote sésame est porté par FUBAS. Cette organisation va appuyer ses membres améliorer la qualité et la quantité du sésame et établir des relations d'affaires durables avec des exportateurs dans l'intérêt de ses membres. VECO va commencer à travailler sur le sésame au Mali en 2017. Ce travail s'inspirera de l'expérience que VECO a déjà sur cette filière au Sénégal et au Burkina.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	Janvier 2017		

Parte prenante 1			
Nom complet et abréviation :	AMASSA-Afrique Verte (Association Malienne pour Sécurité et la Souveraineté Alimentaire)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP E404	+223 65 12 08 65	afriqueverte@afribone.net.ml amassamali@yahoo.fr
Personne de contact :	Mohamed Haidara, coordinateur National		

Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	«Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs»
Budget par Outcome :	*0 euro*
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	AMASSA-Afrique verte est une ONG dans le domaine de la collecte, du traitement et de la diffusion des informations commerciales sur les produits agricoles. Elle a créé une Plateforme dénommée « SIMAGRI-Mali » : http://mali.simagri.net/). Responsable du système d'information sur marché http://mali.simagri.net/). En collaboration avec les OP partenaires limitrophes de VECO, coordonne la collecte et intégration des informations commerciales des filières riz, sésame dans la plateforme simagri.net
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	Janvier 2014

21. Théorie du Changement associée Mali

Le Mali est un pays sahélien continental. Des conditions écologiques, socioéconomiques et démographiques défavorables en font que malgré des progrès notoires enregistrés ces dernières décennies, le niveau de développement humain reste très bas (176ème place – 0,407 en 2014). L'économie du Mali repose principalement sur le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) qui occupe près de 80% de la population active. L'agriculture est de ce fait l'un des pivots de l'économie malienne et contribue au 1/3 du PIB. Le Gouvernement malien a élaboré une Loi d'Orientation Agricole (LOA) en 2006. La Politique de Développement Agricole (PDA) en novembre 2011 et son Plan d'Investissement National, qui rend concret les actions et les investissements publics nécessaires à la réalisation de la PDA.

Au regard des contraintes du pays et tenant compte des facteurs d'évolution externes, les principaux défis et enjeux du secteur agricole ont été résumés dans le document de Politique de Développement Agricole du Mali comme suit :

- *Assurer la sécurité alimentaire d'une population de plus en plus croissante dans un espace économique ouvert et concurrentiel.*
- *Assurer la gestion durable des ressources naturelles dans un contexte de changements climatiques profonds.*
- *Améliorer la productivité et la compétitivité des exploitations agricoles familiales.*
- *Sécuriser et accroître le revenu des exploitants agricoles.*

Le gouvernement du Mali a ciblé le secteur agricole, incluant les cultures, l'élevage, la pêche et les produits forestiers, comme moteur pour sa stratégie de croissance économique, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire. Dans le cadre de cette politique, de bonnes perspectives existent pour le riz et le sésame. Mais ils sont tributaires de la levée de contraintes liées aux différentes chaînes de valeurs de ces 2 produits.

En ce qui concerne le riz, le Mali est le deuxième producteur de riz d'Afrique de l'Ouest après le Nigeria. La culture occupe environ 190.000 exploitations agricoles familiales. Au cours des dernières décennies, la part du mil et du sorgho dans les disponibilités en céréales a subi une diminution graduelle au profit du riz, qui représente à ce jour 30% du total des céréales produites. Les modèles de consommation ont eux aussi graduellement changé, et une place de plus en plus prépondérante est occupée par le riz, dont la consommation annuelle par habitant est passée, de 1960 à 2013, de 13 à 84 kg.
Du point de vue économique, le riz est une culture stratégique car elle constitue 5 pour cent du PIB et génère des revenus pour une portion importante de la population agricole. Son intensification recèle encore un grand potentiel en matière de création d'emplois et de génération de revenus pour un nombre croissant de producteurs.
Au Mali, l'action de VECO dans cette filière a essentiellement contribué au renforcement l'organisation faitière des producteurs de riz (PNPRM) et à l'émergence une organisation interprofessionnelle des producteurs de riz (IFRIZ), une meilleure connaissance des CVA dans le pays à travers la réalisation de différentes études

diagnostiques de la filière riz, à une amélioration de la gouvernance de la filière riz (développement de modèles d'affaires relativement inclusives entre les acteurs des chaines de valeur), au renforcement des capacités des OP à fournir du riz de qualité répondant aux exigences du marché. En dépit de ces avancées réelles, des efforts restent à faire pour produire de manière durable du riz de qualité, en quantité suffisante, à un prix plus compétitif ; le renforcement des relations d'affaires durables et inclusives, le développement de l'environnement des affaires en faveur de la production locale, l'accès aux informations aux acteurs des CVA, l'amélioration de leur accès au financement, le développement des capacités entrepreneuriales des exploitants agricoles familiaux et leurs organisations.

Au Mali, la production de sésame est passée de 13 312,15 tonnes 2010/2011 à 28 749 Tonnes en 2014/2015, soit un taux d'augmentation de 130%. La culture du sésame occupe environ 80 000 producteurs avec un rendement moyen de 530Kg/ha. Les perspectives mondiales montrent que l'Asie n'augmentera pas son offre alors que la Chine importera des quantités importantes. L'Afrique de l'Ouest est ainsi mieux placée pour répondre à cette nouvelle demande pour la qualité de son sésame, sans amertume, de couleur claire et sans pesticide. Pour répondre à cette demande mondiale de plus en plus croissante, l'accompagnement des acteurs impliqués dans les CV sésame doit être renforcé.
Les contraintes majeures de la filière sont entre autres : le faible niveau d'équipement de production des producteurs notamment les femmes qui restent majoritaires dans la culture du sésame ; le faible niveau de structuration des acteurs ne permettant pas de défendre les intérêts de la filière ; le taux d'impureté élevé, pouvant atteindre 10 à 15% dans certaines zones ; le faible niveau d'organisation des producteurs qui ne facilite pas la collecte, les exportateurs sont obligés de passer par les pisteurs qui ont souvent des comportements néfastes sur la qualité du sésame. Le Mali a élaboré une stratégie nationale du développement du sous-secteur sésame depuis 2016, mais cette stratégie reste faiblement mise en œuvre par l'Etat.
VECO a surtout travaillé sur le sésame au Sénégal. Son intervention a facilité l'accès à des semences certifiées, l'amélioration de la qualité du sésame grain, l'accès des petits producteurs à l'information sur le marché par la mise place et l'opérationnalisation d'un service d'information sur le marché du sésame, la commercialisation du sésame grain et de la semence. L'expertise de VECO dans l'accompagnement des acteurs de la filière sésame au Sénégal sera valorisée au Mali.

En résumé les 2 filières ont été retenues à cause de leur potentiel réel d'expansion, du nombre important de la population pauvre concernée et de leur importance pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle du Mali. Ces filières ciblées font aussi partie de celles qui font l'objet d'efforts d'intensification de la part du Gouvernement Mali depuis les crises des prix des denrées alimentaires de 2007/2008 d'autant plus qu'ils contribuent d'une part, de façon durable dans l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages ruraux et urbains et d'autre part, permettent d'améliorer les revenus des acteurs.

L'objectif à long terme
Dans les cinq prochaines années, VECO cherche à contribuer à « ***A accroître la part de marché des produits agricoles malien sur les marchés urbains et ruraux au niveau national et international et permettre ainsi aux EAF d'accroitre leurs revenus »*** La production de ce changement nécessite : i) des capacités suffisantes des différents acteurs de la CVA pour une offre durable et une demande solvable de produits ; ii) des produits agricoles répondant aux exigences du marché en termes de qualité ; iii) un environnement favorable à l'offre de produits nationaux compétitifs.

Ces défis ci-dessus sont en parfaite cohérence avec les deux cibles stratégiques retenus par le secteur Agriculture dans CSC – Mali, que sont les cibles stratégiques communes 1 et 2 :

- **Cible stratégique commune 1** : Améliorer les conditions de vie des agriculteurs et des éleveurs au sein des exploitations familiales agricoles et pastorales, en mettant l'accent sur le rôle économique des femmes et des jeunes en zones rurales et périurbaines.

Cible stratégique 2 : Améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la résilience aux chocs économiques et environnementaux des populations vulnérables.
Chemin du changement : (causes et effets)

En phase avec les défis ci-dessus et avec la vision de Vreseilanden/VECO : « rêve d'un monde dans lequel, les systèmes de production et de consommation permettent d'éradiquer la pauvreté et la faim tout en préservant les ressources naturelles pour les générations futures », VECO-WA, dans son programme 2017-2021 Mali,

ambitionne que « Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs».

Pour atteindre cet objectif spécifique, trois résultats interdépendants sont nécessaires

Résultat 1 (R1). Les exploitations familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et répondant aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité)

Il s'agit de l'application par les EAF des techniques de production intensives, respectueuses de l'environnement, c'est-à-dire l'adoption de bonnes pratiques agricoles (fumure organique/le compost, le SRI, les variétés à cycles à court et moins consommatrice de l'eau, la non utilisation de l'herbicide, l'utilisation des énergies renouvelables, etc.) afin d'offrir des produits répondants aux exigences des consommateurs.

Résultat 2 (R2). Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.)

Ici nous visons principalement le changement de comportement des entreprises privées et autres acheteurs afin qu'ils s'approvisionnent durablement auprès des OP tout en préfinançant leurs campagnes pour faciliter leurs accès aux nouvelles technologies (équipements agricoles, appui technique, financier, infrastructures etc.)

Résultat 3 (R3). L'Etat adopte politiques/ règlementations favorisant la production et commercialisation des produits des EAF (régulation de l'importation du riz –institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz local)

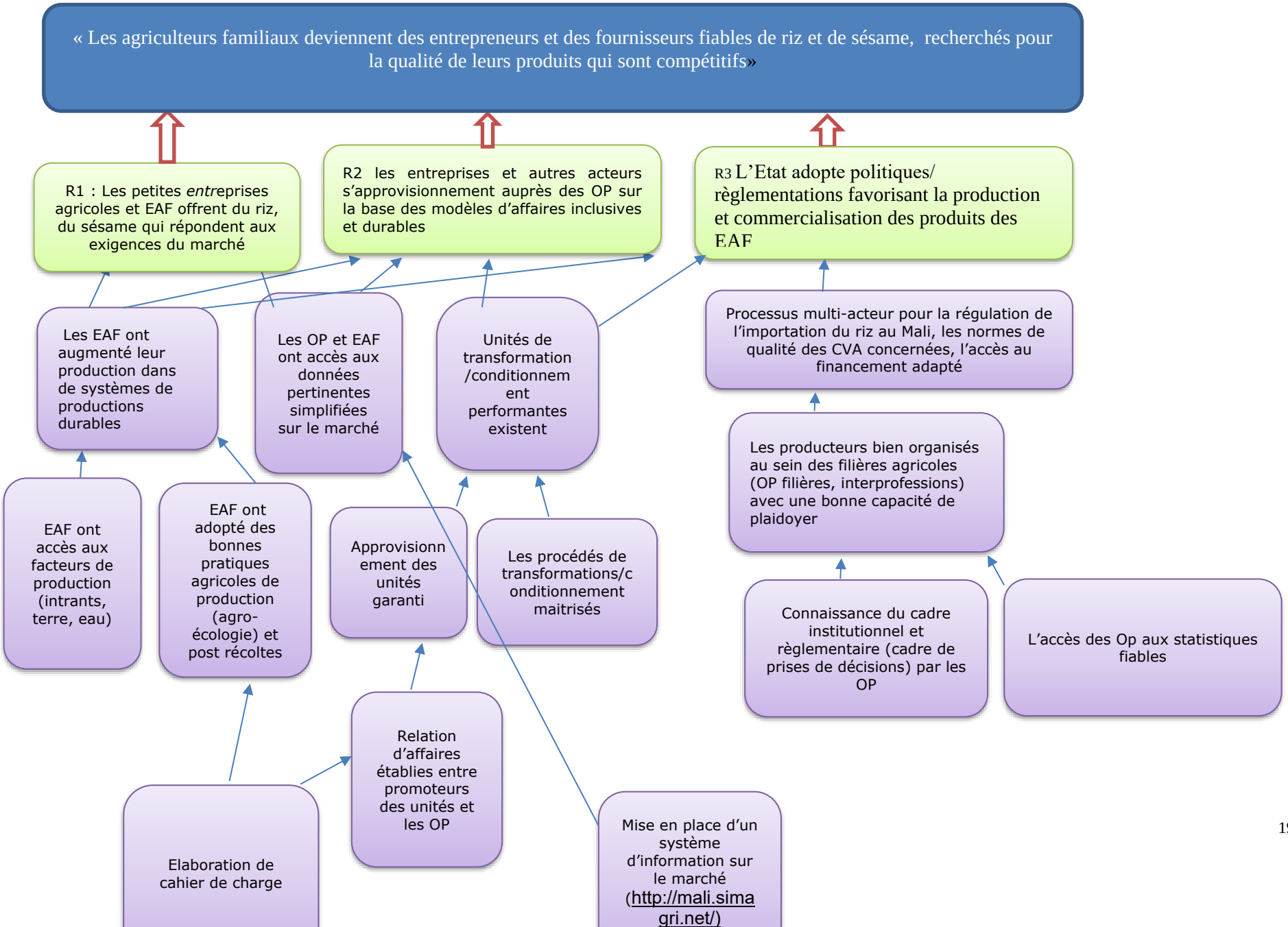
Ici on vise à influencer les décideurs pour l'adoption de mesures favorables aux agriculteurs familiaux des CVA concernées, notamment la régulation de l'importation riz et institutionnalisation de l'opération d'achat institutionnel du riz

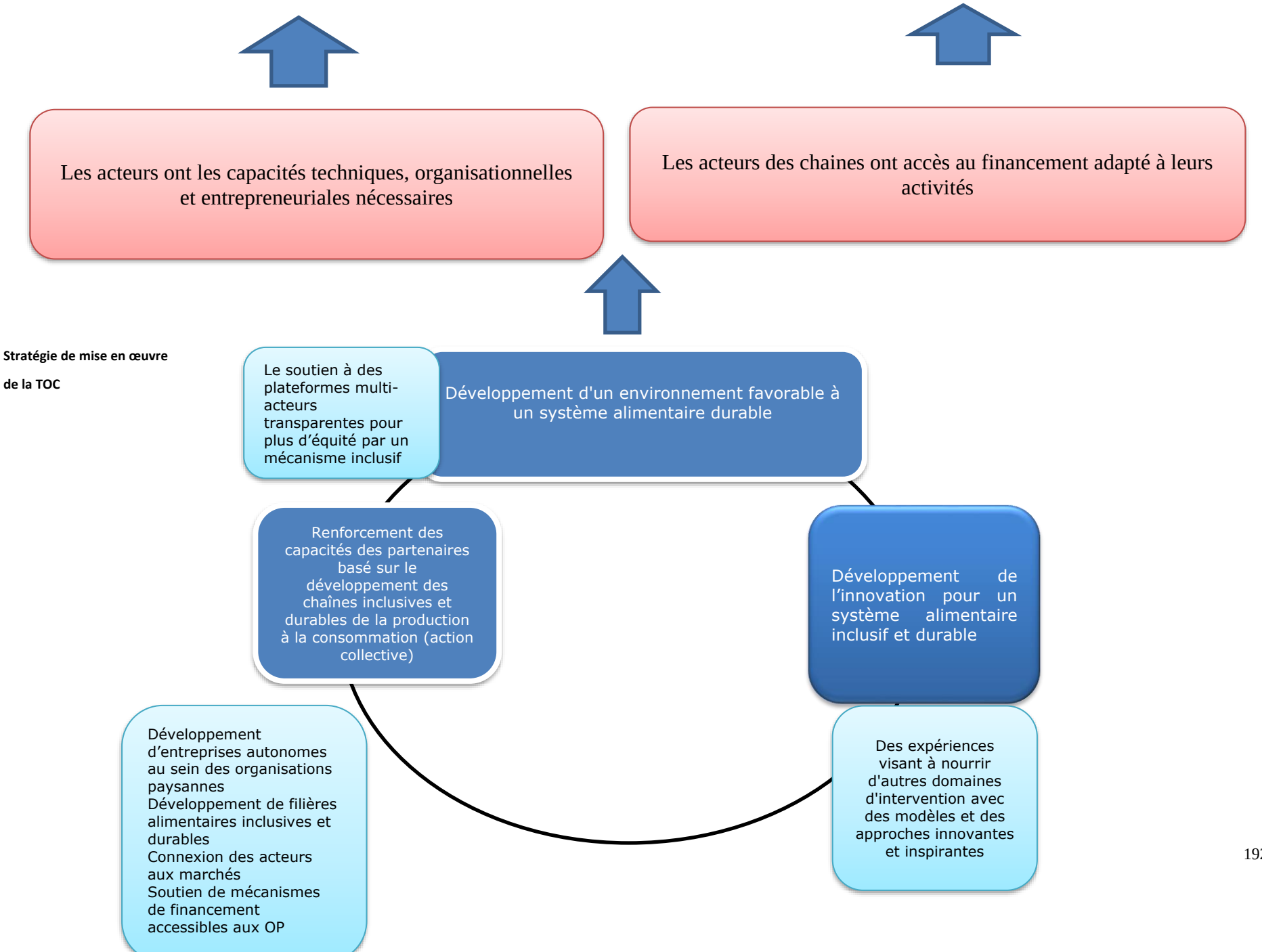
Pour la réalisation du résultat 1, les EAF et les petites entreprises agricoles offrent des produits qui répondent aux exigences du marché. Il faut la **condition principale** que les exploitations agricoles familiales augmentent leur production en tenant compte des exigences du marché et respectueux de l'environnement. Les sous conditions pour cette condition principale sont que les EAF/entreprises agricoles aient accès aux informations sur le marché des produits agricoles (standard, normes, prix, produits demandés) et que les exploitations agricoles aient accès aux moyens de production (semences, engrais, équipements) et adoptent des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agro-écologie). Ces conditions secondaires sont aussi liées à **des sous conditions** portant sur l'accès à un financement adapté et à la formation sur les techniques de production durables pour les acteurs.

Pour la réalisation du résultat 2, les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusives (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.), il faut les **conditions principales** que les unités de transformation/conditionnement existent et que les EAF/entreprises agricoles aient accès aux informations sur le marché des produits agricoles (standard, normes, prix, produits demandés. Les sous-conditions pour ces conditions principales sont les suivantes : il faut respectivement que l'approvisionnement des unités de transformation/conditionnement soit garanti par les EAF et qu'un système d'information du marché existe. Ces sous conditions sont liées à **d'autres sous conditions** portant sur l'établissement de relations contractuelles entre les acteurs, l'accès au financement adapté pour les entreprises, l'implication des partenaires limitrophes de VECO dans l'opérationnalisation du système d'information : http://mali.simagri.net/) et la formation des acteurs.

La réalisation du résultat 3 relatif à l'amélioration des législations et réglementations pour la production et la commercialisation des produits agricoles, dépend des **conditions principales** suivantes : existence d'un cadre de dialogue multi-acteurs pour un environnement institutionnel favorable au riz local et l'existence d'OP faitière riz et/ou interprofessionnelle avec une bonne capacité de plaidoyer. Ces conditions principales dépendent des **conditions secondaires** suivantes : la maitrise du cadre institutionnel et réglementaire (cadre de prise de décisions) par la PNPR et /interprofession et l'accès aux statistiques fiables pour soutenir les actions de plaidoyer.

Le schéma ci-dessous illustre bien notre théorie de changement.


« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs»
R1 : Les petites *entr*eprises agricoles et EAF offrent du riz, du sésame qui répondent aux exigences du marché
R2 les entreprises et autres acteurs s'approvisionnement auprès des OP sur la base des modèles d'affaires inclusives et durables
R3 L'Etat adopte politiques/ règlementations favorisant la production et commercialisation des produits des EAF
Les EAF ont augmenté leur production dans de systèmes de productions durables
Les OP et EAF ont accès aux données pertinentes simplifiées sur le marché
Unités de transformation /conditionnement performantes existent
Processus multi-acteur pour la régulation de l'importation du riz au Mali, les normes de qualité des CVA concernées, l'accès au financement adapté
Les producteurs bien organisés au sein des filières agricoles (OP filières, interprofessions) avec une bonne capacité de plaidoyer
EAF ont accès aux facteurs de production (intrants, terre, eau)
EAF ont adopté des bonnes pratiques agricoles de production (agro-écologie) et post récoltes
Approvisionnement des unités garanti
Les procédés de transformations/conditionnement maitrisés
Connaissance du cadre institutionnel et règlementaire (cadre de prises de décisions) par les OP
L'accès des Op aux statistiques fiables
Relation d'affaires établies entre promoteurs des unités et les OP
Elaboration de cahier de charge
Mise en place d'un système d'information sur le marché (http://mali.simagri.net/)


Les acteurs ont les capacités techniques, organisationnelles et entrepreneuriales nécessaires
Les acteurs des chaines ont accès au financement adapté à leurs activités
Stratégie de mise en œuvre de la TOC
Le soutien à des plateformes multi-acteurs transparentes pour plus d'équité par un mécanisme inclusif
Développement d'un environnement favorable à un système alimentaire durable
Renforcement des capacités des partenaires basé sur le développement des chaînes inclusives et durables de la production à la consommation (action collective)
Développement de l'innovation pour un système alimentaire inclusif et durable
Développement d'entreprises autonomes au sein des organisations paysannes
Développement de filières alimentaires inclusives et durables
Connexion des acteurs aux marchés
Soutien de mécanismes de financement accessibles aux OP
Des expériences visant à nourrir d'autres domaines d'intervention avec des modèles et des approches innovantes et inspirantes

Stratégie de Mise en œuvre de la Théorie de Changement (TOC)

La stratégie de changement de VECO comporte trois grandes actions inter liées :

(i) renforcer les capacités des partenaires pour l'action collective:

- Développement d'entreprises autonomes au sein des organisations paysannes,
- Renforcement des capacités techniques de production, de post récolte et les pratiques agro écologiques des agriculteurs
- Appui au développement de partenariat entre les OP et des acteurs du secteur public, privé et les institutions financières pour la fourniture de services adaptés
- Renforcement de l'accès des producteurs aux facteurs de production (semences, engrais)
- Renforcement compétences techniques et entrepreneuriales des producteurs
- Renforcement de la participation des femmes et jeunes dans les OP et leurs inclusions dans les CVA concernées (formations spécifiques pour les jeunes et les femmes sur l'entreprenariat, recherche de financement pour soutenir les projets des jeunes et des femmes)

(ii) Favoriser l'innovation :

- Diffusion des techniques et de technologies innovantes et durables de la production à la consommation (SRI, agro-écologie, des standards de productions durables etc.)
- Renforcement l'accès à l'information sur le marché aux exploitants agricoles familiaux en se servant davantage des nouvelles technologies de l'information (http://mali.simagri.net/)
- Développement de modèles d'affaires inclusifs et durables entre les OP et le secteur privé sur la base de l'application des outils Scope insight et l'inclusion Business Scan

- **Scope Insight** pour évaluer le potentiel entrepreneurial/commercial des organisations de producteurs dans plusieurs domaines et en occurrence dans les chaines de valeur agricole. VECO WA est déjà en collaboration avec Scope Insight qui dispose de deux outils à savoir Scope Basic et Scope Pro. L'objectif de l'utilisation de Scope est d'avoir un aperçu des forces et faiblesses des OP appuyées par VECO WA afin de fournir des informations pour renforcer leurs capacités.
  - ✓ Dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme de VECO WA au Mali, l'outil d'évaluation Scope Basic a été utilisé pour évaluer tous les OP qui gèrent des projets économiques. Cette évaluation a permis de déterminer/d'avoir les informations et de mesurer le niveau de professionnalisme/la capacité entrepreneuriale des OP afin de définir des stratégies (définir des actions de renforcement des capacités entrepreneuriales). Cette démarche innovante avec l'outil Scope consiste à rendre les OP beaucoup plus entreprenantes en augmentant leur chance d'accéder aux financements agricoles, aux marchés, aux intrants et aux services en réduisant la pénurie d'informations. Scope sera utilisé pour mesurer les activités de l'entreprise de l'OP telles que les opérations, la gestion interne, les risques externes, la gestion financière et le développement durable etc.
  - ✓ A partir de la troisième année du programme de VECO WA au Mali, nous allons utiliser Scope pour faire le bilan/évaluer afin de mesurer les progrès des OP. Aussi, les rapports d'évaluations serviront à faire de comparaison avec d'autres organisations de la même chaine de valeurs qui ne sont pas bénéficiaires du programme. Cette évaluation à mi-parcours permettra de mesurer les progrès enregistrés par les OP, de tirer des leçons et de définir de nouvelles stratégies d'appui/ de renforcement des capacités des partenaires économiques à un niveau supérieurs afin d'atteindre le changement structurel souhaité.
  - ✓ A la de fin du programme c'est-à-dire la cinquième année du programme, on utilisera Scope Pro pour évaluer les OP afin de déterminer/mesurer les progrès et le niveau de professionnalisme des OP sur le plan entrepreneurial.
- ***L'Inclusive Business Scan*** **(soutenu par la méthodologie *SenseMaker)*** sera utilisé pour faire le suivi de la mise en œuvre du programme. L'Inclusive Business Scan va aider à mieux comprendre comment les acteurs des Chaînes de Valeurs c'est-à-dire les agriculteurs, les FOs, sociétés et autres partisans des CVA (riz et sésame) du programme au Mali expérimentent l'inclusion de petits exploitants familiaux des CVA.
  A travers la collecte des expériences vécus par les producteurs lors de leur engagement dans la chaine de valeur, l'Inclusive Business Scan permettra d'inclure les avis des bénéficiaires dans l'implémentation du programme et de faire des analyses pertinentes des progrès, des succès et échecs. Les conclusions seront partagées avec tous les acteurs directs ainsi que toutes les autres organisations travaillant sur l'inclusion de petits exploitants familiaux des CVA afin d'identifier les domaines possibles d'amélioration ou de

procéder à des ajustements du programme pour l'atteinte des résultats et du changement structurel envisagé d'ici la fin du programme.

(iii) Soutenir un environnement favorable :

- Développement de processus multi-acteurs autour des enjeux majeurs des CVA concernées (régulation de l'importation du riz au Mali en fonction de la production nationale et les besoins de consommation, l'élargissement et l'institutionnalisation de l'opération d'achat institutionnel du riz local en cours par l'Etat, le développement de normes pour le riz et le sésame)
- Appui à tenue de concertations entre les différentes familles de l'interprofession riz, pour la fixation des prix, définitions des normes, des accords etc.
- Renforcement des capacités de plaidoyer des acteurs des CVA (riz et sésame).
- Appui à la structuration des interprofessions sésame.
- Soutenir le plaidoyer des acteurs des chaines de valeur riz et sésame pour leur accès au financement adapté)

Toutes ces stratégies seront soutenues par :

- Des actions en direction de la jeunesse, afin de lui offrir des perspectives professionnelles pour l'intéresser davantage à l'agriculture (offre de crédit adapté aux jeunes, initiation des jeunes au métier d'agriculture, installation de champs écoles etc.)
- des actions pour favoriser un meilleur positionnement des femmes dans les instances de décision des unions et les chaînes de valeur (faciliter l'accès des femmes à la terre et aux crédits, renforcer leurs capacités et l'accroissement de nombre de femmes dans les bureaux des OP)
- la stratégie MLC mesurer / apprendre / communiquer afin de tirer des leçons, de capitaliser les bonnes pratiques pour une large diffusion/mise à l'échelle.

Au niveau Global, il existe au sein de VECO un Cluster riz pour soutenir les programmes riz pays. Ce Cluster accompagne le programme Mali dans l'application du Scope Insight et la méthodologie SenseMaker dans l''*Inclusive Business Scan.* Cela permettra aux agriculteurs familiaux à mieux s'organiser et renforcer leurs capacités à offrir, de manière durable, des produits de qualité sur le marché. Aussi le programme Mali sera mieux outillé à apporter à tous les acteurs des chaines de valeur (riz, sésame) les conseils nécessaires leur permettant de développer entre eux des relations d'affaires durables et inclusives.

Toutes ces interventions et stratégies bénéficieront à un total de 26 730 producteurs (trices) des exploitations agricoles familiales de riz et de sésame des régions de Ségou, de Koulikoro et de Mopti dont 8 431 femmes et 18.299 hommes.
Les changements de politiques concernent à long terme l'ensemble des EAF rizicoles du Mali qui sont au nombre de 190.000 exploitations rizicoles. Soit environ 1.900.000 personnes. Les changements de politique en faveur du sésame (l'accès au financement adapté et l'opérationnalisation de la stratégie nationale du sous-secteur sésame) toucheront environ 80.000 producteurs de sésame.

Essentiellement l'action permettra de renforcer les capacités techniques, organisationnelles, et entrepreneuriales des producteurs. Les producteurs auront plus accès aux facteurs de production (intrants-équipement) ce qui engendra une augmentation de la production/productivité des exploitations agricoles familiales. L'établissement des relations commerciales inclusives et durables permettra d'améliorer leurs revenus d'une manière durable. Au bout des 5 ans du programme, les revenus moyens des bénéficiaires augmenteront d'au moins 50%.

Le choix de travailler avec les OP partenaires PNPR, IFRIZ, FUBAS se justifie par leurs expériences respectives dans les chaines de valeurs ciblées et leur légitimité auprès de leurs membres.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie pour l'atteinte des résultats et l'objectif spécifique les partenaires commerciaux suivants sont identifiés.

- **Le collectif des commerçants grossistes de Riz de San : Distribution du riz produit dans les plaines de San par ARPASO.**

Ce partenaire est choisi puisqu'il est disposé à expérimenter l'établissement des liens d'affaires avec l'Association des Riziculteurs de la Plaine Aménagée de San Ouest (ARPASO), à travers son unité de transformation, pour mettre sur le marché local un riz blanc de bonne qualité et compétitif. Il existe environ 5 commerçants qui sont considérés comme grossistes en commercialisation de riz à San. Ils achètent sur le marché une partie de leurs stocks, mais la majeure partie de leurs stocks est constituée du riz importé venant de Bamako. Ils sont prêts à s'engager à relever le défi avec l'ARPASO si celle-ci arrive à leur fournir du local compétitif en qualité et en quantité. Aussi, il s'agit d'expérimenter une stratégie de communication innovante en faveur du riz local dans autour du label « San Malo » (riz produit à San).

- **OPAM (Office Malienne des Produits Agricoles du Mali)** :

L'OPAM est le seul partenaire commercial des OP dans le cadre de l'achat institutionnel. Il achète du riz local avec les OP pour reconstituer le Stock National de la Sécurité Alimentaire.

- **Promotion sésame du Mali (PROSEMA) : Exportation du sésame**

Elle est entreprise privée pilote dans la collecte et l'exportation du sésame au Mali, ce partenaire est prêt à renforcer son intervention dans la zone de couverture de FUBAS. Elle est disposée à établir des relations d'affaires inclusives et durables avec FUBAS. Elle a la capacité d'acheter toute la production de sésame de FUBAS.

Pour développer davantage les relations commerciales des OP d'autres partenaires privés potentiels sont aussi ciblés, il s'agit de :

- **Générale Malienne du Commerce et de l'Industrie (GMCI)** : Exportation du sésame
- **Malienne du Négoce et de l'Agroalimentaire (MANE Agro**) : Exportation du sésame
- **Grand Distributeur Céréalier du** Mali **(GDCM)** : Usine de transformation du riz qui achète du paddy avec les producteurs.
- **Grand Moulin du Mali (GMM)** : Transformation et distribution du riz. Il achète le paddy avec les producteurs.
- **FENATRA** : Fédération Nationale des Transformateurs du Mali : pour la commercialisation du sésame.

Contribution des autres programmes de VECO WA et les autres VECO à travers les clusters :
Le programme Mali va s'inspirer des acquis de VECO dans les CVA sésame respectivement au Sénégal et au Burkina. Par ailleurs, les différents programmes de VECO WA à savoir du Bénin, du Burkina et du Sénégal vont contribuer nourrir celui du Mali vice versa par le partage de leurs résultats dans le cadre de l'apprentissage mutuel. Cela est valable pour les autres VECos à travers le Cluster riz, le cadre d'échange des PLA et autres groupes de travail et de réflexion au sein du réseau.
En ce qui concerne le cas particulier du cluster riz, il va appuyer les procédés de production durable de riz par l'amélioration ou le complément des normes standard, à la contribution du programme à la construction de preuves communes à partir des pilotes qui seront utilisées au niveau régional, continental, et du réseau de VECO. Il doit appuyer aussi la mise en débat des politiques favorables aux chaines de valeurs ciblées et le développement de modèle d'affaire pour la mise en marché du riz. Les actions du cluster riz vont être capitalisées dans les autres CVA, si leur pertinence est avérée.

Thèmes transversaux : En ce qui concerne le genre (femmes et jeunes), le programme mettra l'accent sur le renforcement du pouvoir des femmes et des jeunes à travers le renforcement des capacités spécifiques des femmes et jeunes (installation de champs écoles, formation entrepreneuriale, positionnement dans les instances de décisions des OP,) , leur insertion durable aux activités de production et de commercialisation**,**

Hypothèse – cause -effets :

Les hypothèses importantes qui sous-tendent la théorie du changement sont que les fonds mobilisés par VECO et les acteurs des CVA seront suffisants pour livrer les produits prévus et les résultats éventuels, que l'environnement reste favorable à la production et la commercialisation de production des exploitations agricoles engagées dans les CVA (riz, sésame ; que les politiques publiques restent favorables pour les petits exploitants.

En plus de la nécessité du personnel compétent de VECO sur l'action, les partenaires limitrophes doivent avoir des capacités minimum requises pour implémenter le projet et avoir les capacités de plaidoyer nécessaire pour porter le plaidoyer en faveur de la régulation de l'importation du riz en fonction de la production nation nationale et l'institution de l'achat institutionnel. Cela est aussi un préalable à la réussite de l'action. En plus, VECO développera des synergies avec tous les autres partenaires avec lesquels il accompagne les partenaires limitrophes.

22. Analyse des risques associée au pays Mali

cause et type de risque	probabilité	consequences	Résultat/impact	stratégie d'atténuation des risques
L'aggravation de la crise sécuritaire en cours dans le pays	2	4	le déplacement massif des habitants des régions nord vers le sud qui justifierait l'importation massive des produits agricoles de qualité souvent douteuse, mais qui concurrencerait la commercialisation des produits locaux, notamment le riz le secteur agricole est mis au second plan et ne bénéficie pas de soutien politique	Les partenaires PNPR et IFRIZ vont faire du plaidoyer pour l'élargissement et institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz pour constituer une partie du stock national de la sécurité alimentaire Les partenaires limitrophes vont continuer leurs alliances stratégiques avec les parlementaires pour amener le gouvernement à continuer le secteur agricole
Les acteurs des chaines de ne respectent pas les engagements contractuels	3	3	L'approvisionnement des unités de transformation et de condition ne sera pas garanti La confiance entre les acteurs des chaines s'affaiblit	Les partenaires limitrophes vont informer et sensibiliser leurs membres sur les avantages et les inconvénients du non-respect d'un contrat Un mécanisme de suivi des engagements contractuels sera mis en place
Les importateurs de produits agricoles, notamment du riz poussent l'Etat à ne pas prendre des dispositions règlementaires en faveur de la	3	3	Les producteurs du riz vont avoir des problèmes pour écouler leur production à un prix rémunérateur	La PNPR et IFRIZ font du plaidoyer auprès des ministères de l'agriculture, du commerce, des finances et des élus de la Nation PNPR et IFRIZ vont porter un plaidoyer en

production locale				faveur de la régulation de l'importation du riz en fonction de la production nation nationale et l'institution de l'achat institutionnel du riz pour le stock de sécurité nationale

La faible adoption des pratiques agricoles durables par les producteurs	2	4	Dégradation des sols Baisse des rendements de production avec le temps L'appauvrissement des exploitations agricoles familiales	Une charte de bonne pratique agricole sera élaborée et diffusée par les acteurs limitrophes auprès de leurs membres. La politique de soutenabilité des pratiques agricoles élaborées pour chaque filière sera partagée avec les partenaires

23. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié à un CSC

Les points débattus et retenus lors du dialogue stratégique du Mali, tenu le 8 juin 2016, sont résumés ci-dessous :
En qui concerne la responsabilité de chaque ACNG, il avait été demandé de prendre en compte les 3 points suivants :

(i) Proposer une TOC dans son programme ;
(ii) Elaborer une analyse individuelle des risques ainsi que des mesures d'atténuation ;
(iii) Partager les synergies qui se concrétisent avec le bureau de coopération belge.

En ce qui concerne l'élaboration de la TOC, elle a été faite et intégrée dans le programme (voir page 12 à page 17).
Une analyse des risques de notre programme au Mali sur la base de notre théorie de changement a été faite (voir page 18-19).
Les synergies possibles sont en négociation avec certaines ACNG belges au Mali (voir 7.6 synergies).

24. Objectif spécifique par pays

24.1. Fiche OS

Outcome (Anglais ou Espagnol ou Français) :		« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz et de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs »			
Outcome (Français et/ou Néerlandais) :					
IATI activity identifier :					
Pays :			Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC ?		*Oui*
Province(s) / Etat(s) ciblé(s) :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localité
	PNPRM	National			

Partenaires locaux ou parties prenantes :	*IFRIZ*	National			
	ARPASO	Local (cercle)			
	FUBAS	Local (cercle)			
	AOPP R	Régional			
Autre localisation de l'intervention :					
Coordonnées GPS :	*Nom Partenaire / Lieu*	Longitude :		Latitude :	
Groupe-cible :		Les bénéficiaires finaux sont des exploitations agricoles familiales de riz et de sésame des régions de Ségou, de Koulikoro et de Mopti.			
Nombre de bénéficiaires :		Toutes ces interventions et stratégies bénéficieront à un total de 26 730 producteurs (trices) des exploitations agricoles familiales de riz et de sésame des régions de Ségou, de Koulikoro et de Mopti dont 8 431 femmes et 18.299 hommes. Les changements de politiques (la régulation de l'importation et l''institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz local pour reconstituer le Stock National de Sécurité Alimentaire) concernent à long terme l'ensemble des EAF rizicoles du Mali qui sont au nombre de 190.000 exploitations rizicoles et 80.000 exploitations de sésame.			
Secteur principal :		Agriculture			
Interactions des demandeurs :		*Programme commun uniquement : Résumé synthétique des interactions prévues entre les différents ACNG demandeurs au niveau de l'Outcome / Objectif spécifique*			
Autres organisations impliquées :					
Coûts opérationnels de l'outcome/objectif spécifique (total) :		**1.125.153,41 euros**			

24.2. Description des résultats de l'Objectif Spécifique

Objectif stratégique de VECO WA	Améliorer les conditions de vie des agriculteurs et des éleveurs au sein des exploitations familiales agricoles et pastorales, en mettant l'accent sur le rôle économique des femmes et des jeunes en zones rurales et périurbaines				
Objectif spécifique	« Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs				
Hypothèses	L'environnement reste favorable à la production et la commercialisation de production des exploitations agricoles engagées dans les CVA (riz, sésame). Les conditions météorologiques sont favorables pour la production des cultures agricoles. Il n'y a aucun changement majeur du marché (fluctuations de prix etc.) affectant les produits agricoles. La politique publique est favorable pour les petits exploitants.				
		Baseline	Year 3	Year 5	Sources de vérification
Indicateur1	nombre de bénéficiaires finaux du programme	Riz= 21.722 membres dont 5 720 femmes Sésame = 2778 Dont 1217 femmes et 1561 hommes	Riz= 22.722 F 14638 Sésame = 2878 Dont 1267 femmes et 1611 hommes	Riz= 23722 membres dont 6 720 femmes Sésame = 2978 Dont 1267 femmes et 1711 hommes	Enquête Et rapports des FO
Indicateur 2	Pourcentage des revenus provenant de la vente d'aliments de qualité par rapport au revenu total du ménage	Riz : 10% Sésame : 25%	40% par chaine	50% par chaine	Enquêtes, rapport, évaluation finale
Indicateur 3	Accroissement de l'indice de production durable pour le riz	Conservation des sols : 0,75 Gestion de l'eau :1,8 Gestion des ressources :	Conservation des sols : 1,5 Gestion de l'eau : 2 Gestion des ressources : 2	Conservation des sols : 2,5 Gestion de l'eau :2,5 Gestion des ressources :	Rapports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation impact programme, statistiques de production.

		1,8 Changement climatique : 1,5 Biodiversité : 1,75 Gestion du paysage : 2	 Changement climatique : 1,8 Biodiversité : 2 Gestion du paysage	2,5 Changement climatique : 2,2 Biodiversité : 2,5 Gestion du paysage : 2,5	
	Accroissement de l'indice de production durable pour le sésame	Conservation des sols : ND Gestion de l'eau :ND Gestion des ressources : ND Changement climatique : ND Biodiversité : ND Gestion du paysage : ND	Conservation des sols : 1,2 Gestion de l'eau : 1 Gestion des ressources : 2 Changement climatique : 2 Biodiversité : 1,8 Gestion du paysage : 1,9	Conservation des sols : 2,5 Gestion de l'eau :1,5 Gestion des ressources : 2,5 Changement climatique : 2,5 Biodiversité : 2 Gestion du paysage : 2,5	
Indicateur 4	Nombre de bénéficiaires finaux touchés par les changements dans les politiques publiques et privées qui rendent le système alimentaire plus durable et inclusif et auxquelles VECO a contribué	Riz : 0 Sésame =0	100.000 producteurs de riz bénéficieront de l'institutionnal	Riz : 1.900.000 de l'institutionnalisation de l'achat	Enquêtes, rapport, évaluation finale

			isation de l'achat institutionnel du riz 30.000 producteurs de sésame	institutionnel du riz et la régulation 80.000 producteurs sésame	

Résultat1	Les exploitations familiales offrent des produits agricoles conformes aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité) et respectueux de l'environnement					
Hypothèses	• Les conditions météorologiques sont favorables pour la production des cultures agricoles. • Il n'y a aucun changement majeur du marché (fluctuations de prix etc.) affectant les produits agricoles. • La politique publique est favorable pour les petits exploitants.					
		B/line	Yr 3	Yr 5	Sources de vérification	
Indicateur 1	Part (%) des produits vendus collectivement par les OP et qui répondent aux exigences du marché en termes de la qualité	450%	75%	100%	Enquêtes, rapports	
Indicateur 2	Le revenu moyen des agriculteurs (par ha) provenant de la vente de produits alimentaires de qualité	Riz : 314.750 Sésame : 247.500 CFA	Riz : 409.175 Sésame : 321.750	Riz : 535.000 Sésame : 396.000 CFA	Enquêtes, rapports	
Indicateur 3	Nb d'OP (riz, sésame) qui ont une politique appliquée de gestion de l'environnement	0	2 sur 3	3 sur 3	Enquêtes, rapports	
Conditions préalables	Une masse crique de producteurs est prête à s'engager dans la production durable et à prendre en compte les critères/normes dans leur système de production					
Typologie des activités :	Type général des activités qui sont projetées			Femmes	Env.	Jeunesse
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Soutenir les partenaires à adopter des systèmes de production durables			1	1	1
	Soutenir les initiatives d'accès des EAF aux moyens de production (semences, engrais, équipements)			1	1	1
	Offrir des formations sur les pratiques agro-écologiques dans CVA concernées			1	1	1
	Offrir des formations sur les bonnes pratiques post-récoltes dans les CVA concernées.			1	1	1

	Participer à des réseaux qui font la promotion de l'agriculture familiale et y partager les résultats de nos interventions	1	1	1
Soutenir un environnement favorable	Appuyer les OP à influencer l'Etat à adopter des politiques en faveur de la protection et de la promotion de la production nationale	1	1	1
Favoriser l'innovation	Soutenir la diffusion des techniques et de technologies innovantes et durables de la production à la consommation (SRI, agro-écologie etc.	1	1	1
	Encourager les OP faitières à adopter des politiques internes de production durable	1	1	1
	Soutenir la promotion des technologies innovantes en matière de production du riz, du sésame (semoir, batteuses, décortiques, les équipements et emballages de conservation) etc.	1	1	1
	Soutenir les faitières à établir des bases de données sur les statistiques sur leurs membres et leur production	1	1	1
	Soutenir les acteurs de la chaîne valeur pour adopter des normes de qualité conformes aux exigences du marché	1	1	1
	Soutenir l'accès à l'information sur le marché aux EAF en se servant davantage des nouvelles technologies de l'information(http://mali.simagri.net/)	1	1	1

Résultat 2	Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.)				
Hypothèses	Le marché reste favorable à la commercialisation du riz local, du sésame Les conditions météorologiques sont favorables pour la production agricole. Les institutions financières sont favorables à financer les acteurs des CVA (riz et sésame).				
		B/line	Yr 3	Yr 5	Sources de vérification
Indicateur 1	Nombre d'OP contractualisant avec une entreprise privé ou autres acheteurs et ayant reçu un préfinancement ou autre service induit.	0 OP	3 sur 3 OP	3 sur 3 OP	Rapport d'activités, rapport d'évaluation, contrats ou protocoles d'accord.
Indicateur 2	% du Volume total produit par les OP qui est vendu à travers des contrats/accord avec entreprises privées.	Riz : 0% Sésame : 0%	30% du volume par chaine.	50% du volume par chaine.	Rapport d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi, contrats/accords.
Indicateur 3	Nombre d'OP qui applique une démarche entrepreneuriale	0 OP sur 4	2 sur 3 OP	4 sur 3 OP	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi. Document de notification de crédit.

Indicateur 1	Nombre d'OP contractualisant avec une entreprise privé ou autres acheteurs et ayant reçu un préfinancement ou autre service induit.	1 OP	3 sur 3 OP	3 sur 3 OP	Rapport d'activités, rapport d'évaluation, contrats ou protocoles d'accord.
Pré conditions	Des OP structurés et prêtes à s'engager dans des relations d'affaires avec le secteur privé				

Typologie des activités	Type général des activités qui sont projetées	femmes	env.	jeunesse
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Négociation de fonds de commercialisation sous forme de crédit auprès des institutions financières avec un taux d'intérêt préférentiel.	1	1	1
	Diffusion et adoption des cahiers de charges des acheteurs par les OP.	1	1	1
	Appui à la négociation entre les acteurs de la chaine riz pour la contractualisation.	1	1	1
	Renforcement des capacités des acteurs sur la contractualisation.	1	1	1
	Renforcement des capacités dans la gestion de l'offre (production, dispositif pré-collecte et stockage).	1	1	1
	Facilitation de la contractualisation entre le secteur privé et les OP pour la commercialisation.	1	1	1
	Mise en place d'un système comptable pour la gestion de la production et de la commercialisation.	1	1	1
Soutenir un environnement favorable	Soutenir les actions de plaidoyer et sensibilisation en faveur de l'accès des acteurs des CVA retenues auprès des institutions financières	1	1	1
	Appui aux actions de lobbying pour la systématisation de la régulation des importances dans les chaines d'intervention ciblée	1	1	1
	Appui aux activités de négociation pour la fixation de prix de cessions des produits ciblés.	1	1	1
Favoriser l'innovation	Soutenir l'accès à l'information sur le marché aux EAF en se servant davantage des nouvelles technologies de l'information(http://mali.simagri.net/)	1	1	2
	Soutenir des initiatives pilotes innovantes qui renforcent le pouvoir d'agir des femmes et des jeunes dans les CVA	2	0	2

Résultat 3	Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure production/commercialisation des produits des exploitations agricoles familiales sur les marchés nationaux et internationaux.				
Hypothèses	Les décideurs ont la preuve que les EAF sont en mesure de fournir les quantités et les qualités exigées par le marché L'Etat et les acteurs de la filière riz local maitrisent mieux les importations Existence d'interprofessions fonctionnelles et dynamiques par chaine de valeurs retenues.				
		B/line	Yr 1	Yr 2	Sources de vérification
Indicateur 1	Nombre de mesures en faveur des chaines de valeurs négocié par les OP riz et sésame	0	Au moins 3 mesure	3 mesures	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi.

Indicateur 2	Nbre d'interprofession fonctionnelle	1	1	2	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi.		
Préconditions	Les OP sont capables de conduire et réussir une action de plaidoyer sur les sujets de plaidoyer retenus						
Typologie des activités	Type général des activités qui sont projetées				femmes	env.	jeunesse
Renforcement des capacités des partenaires d'une action collective	Renforcer les capacités de plaidoyer des acteurs des CVA				1	1	1
	Soutenir les OP à accéder aux statiques sur les CVA retenues et à disposer des bases de données sur leurs propres statistiques.				1	1	1
	Soutenir IFRIZ dans mission de régulation des transactions entre les familles professionnelles de l'interprofession (les concertations entre les acteurs)				1	1	1
	Soutenir l'émergence d'organisations interprofessionnelles ou de processus multi acteurs représentatifs des acteurs de CVA sésame)				1	1	1
Soutenir un environnement favorable	Soutenir des trajets de processus multi-acteurs autour des enjeux majeurs des CVA concernées (régulation de l'importation du riz au Mali en fonction de la production nationale et les besoins de consommation, l'élargissement et l'institutionnalisation de l'opération d'achat institutionnel du riz local en cours par l'Etat, développement de normes pour le riz, le sésame)				1	1	1
	Appui le plaidoyer pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement sous-secteur sésame				1	1	1
	Appui au plaidoyer des OP (riz, sésame) pour l'accès au financement adapté				1	1	1
Favoriser l'innovation	Soutenir l'accès des OP l'accès aux statistiques fiables (information) pour soutenir les actions de plaidoyer.				1	1	1

24.3. T3 – Coûts opérationnels OS X

Mali	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Operationnal Costs						
1. Partner	**128 574,61**	**98 225,74**	**83 506,20**	**77 453,10**	**86 648,24**	**474 407,89**
Investments	7 813,71		10 584,20	7 621,10	7 403,50	**33 422,51**
Functioning costs	115 260,90	92 725,74	67 147,00	64 057,00	73 179,74	**412 370,38**
Staff costs	5 500,00	5 500,00	5 775,00	5 775,00	6 065,00	**28 615,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Funtioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**99 466,47**	**131 413,19**	**128 989,55**	**112 260,99**	**96 661,41**	**568 791,61**
Investments	24 634,19	10 865,98	0,00	0,00	0,00	**35 500,17**
Functioning costs	46 772,90	91 876,92	98 475,56	85 619,15	70 304,72	**393 049,25**
Staff costs	28 059,38	28 670,29	30 513,99	26 641,84	26 356,69	**140 242,19**
4. Head Office	**19 827,27**	**18 407,44**	**15 480,01**	**14 575,08**	**13 664,11**	**81 953,91**
Investments						**0,00**
Functioning costs	4 128,00	3 931,43	3 744,22	3 565,92	3 396,12	**18 765,69**
Staff costs	15 699,27	14 476,01	11 735,79	11 009,16	10 267,99	**63 188,22**
Total OC :	**247 868,35**	**248 046,37**	**227 975,76**	**204 289,17**	**196 973,76**	**1 125 153,41**
Investments	**32 447,90**	**10 865,98**	**10 584,20**	**7 621,10**	**7 403,50**	**68 922,68**
Functioning costs	**166 161,80**	**188 534,09**	**169 366,78**	**153 242,07**	**146 880,58**	**824 185,32**
Staff costs	**49 258,65**	**48 646,30**	**48 024,78**	**43 426,00**	**42 689,68**	**232 045,41**

24.4. Motivation au regard des critères du CAD

24.4.1. Description de la Pertinence

La pertinence du programme du Mali réside dans le fait qu'il va contribuer significativement à apporter des solutions durables aux contraintes citées dans le contexte global pour les acteurs des chaines de valeur riz et sésame du Mali et qui se traduit par une faible productivité des exploitations familiales, une faible qualité des produits devant être mis en marché, une faible organisation des acteurs dans la chaines de valeurs cibles, la faible capacité entrepreneuriale des OP, la forte concurrence de la production du riz local par les importations, la faible inclusion des jeunes et des femmes.

.

La résolution de ces problèmes est entièrement prise en charge par les orientations, l'approche et les stratégies d'intervention du programme de VECO. Il vise d'abord à augmenter la productivité des exploitations agricoles familiales, d'une manière durable, par la formation des producteurs, la facilitation de leurs accès aux facteurs de production de qualité, leur formation à l'usage des technologies de production adaptées. Concernant l'accès au marché, le programme met l'accent sur l'amélioration de la qualité des produits, le renforcement des capacités entrepreneuriales de producteurs et de leurs organisations, le développement des relations d'affaires inclusives et durables entre les OP et le secteur privé, le renforcement de l'accès des acteurs des CVA concernées aux informations sur le marché, le plaidoyer pour la régulation de l'importation du riz au Mali et l'institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz local par l'OPAM.

En ce qui concerne l'inclusion des jeunes et des femmes, les actions de renforcement des capacités techniques des femmes et des jeunes dans la production, le renforcement de leurs capacités entrepreneuriales, la facilitation de leur accès aux facteurs de production (intrants et terre) et aux instances de prises de décisions au niveau des OP sont envisagées.

Toutes ces actions et stratégies vont contribuer essentiellement dans la cible stratégique 1 et en partie la cible stratégique 2. Ses résultats attendus/changements structurels sont en conformité par rapport aux approches communes 1 A, 1B, 1C, 1 E, 1 G, 2 A et 2 G retenues dans CSC Mali.

Le programme Mali s'inscrit aussi dans la mise en œuvre de la Loi d'Orientation Agricole du Mali (LOA) et la Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture (SNDR) qui restent des cadres formels d'orientation et fédérateurs pour la promotion des chaines de valeurs inclusives et durables de la filière riz et sésame au Mali.

24.4.2. Description de l'Efficacité

Le programme s'appuie sur l'expérience des OP et celle du réseau VECO dans l'intervention au niveau pour atteindre les résultats escomptés à travers les stratégies et actions suivantes :

Le renforcement de la production durable et de la qualité des produits agricoles : Faciliter l'accès des exploitations agricoles aux moyens de production (semences, engrais, équipements), accompagner les OP à disposer et adopter une démarche qualité, accompagner les exploitations agricoles à adopter des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agro-écologie) et d'adaptation aux changements climatiques, renforcer les capacités organisationnelles et entrepreneuriales des organisations des producteurs, faciliter l'accès des acteurs des CVA aux informations sur le marché.

L'établissement de relations d'affaires durables et inclusives les acteurs des CVA :

Renforcer ou appuyer l'émergence d'unité économique spécialisée de commercialisation des produits agricoles au sein des OP, faciliter les relations commerciales durables entre les OP et le secteur privé, faciliter l'accès aux informations commerciales aux OP et secteur privé, faciliter l'accès au financement adapté aux OP.

Mise en place de processus multi-acteurs pour des réglementations favorables aux EAF :
Initier un processus multi-acteurs autour de régulation de l'importation du riz et l'institutionnalisation de l'opération d'achat institutionnel du riz local en cours par l'Etat, accompagner la tenue de concertations entre les différentes familles de l'interprofession riz, appuyer l'émergence d'interprofessions sésame, renforcer les capacités de plaidoyer des OP faitières et les interprofessions riz et sésame.

Le genre (femmes et jeunes), la formation, le renforcement du pouvoir des femmes restent transversaux aux stratégies ci-dessus. L'accent sera aussi mis sur le renforcement des capacités spécifiques aux femmes et jeunes, leur insertion durable aux activités de production et de commercialisation**.**

Ces actions, approches et stratégies et les résultats du programme Mali sont en parfaite cohérence avec deux différentes cibles stratégiques retenues par CSC-Mali. Le programme VECO s'inscrit essentiellement dans la réalisation de la **Cible stratégique commune 1 du CSC.** Cependant, certaines actions sont aussi orientées vers la **Cible stratégique commune 2.** Tous les résultats 1, 2 et 3 du programme sont liés à la cible stratégique 1 du CSC Mali. Ces trois résultats cherchent respectivement l'amélioration de l'offre de produits des exploitations familiales en conformité avec le marché et la durabilité, le changement de comportement des entreprises en matière d'approvisionnement auprès des OP des exploitations familiales, l'instauration de règlementations nationales et/ou régionales par les décideurs politiques pour une amélioration de la production et de la commercialisation des produits agricoles. Les résultats 1 et 2 du programme sont aussi liés à la cible stratégique 2, à travers ses approches 2A et 2G.

Le **suivi-évaluation du programme** sur la base de l'approche PLA/MLC (Planning Learning Accountability/Measuring Learning Communicate) permettra le suivi des résultats intermédiaires et/ou impacts à court et moyen terme par la collecte de données brutes au niveau des bénéficiaires directs, leur analyse et interprétation. Ces résultats seront capitalisés et diffusés à travers des ateliers bilan, des processus multi-acteurs/dialogue politique en collaboration avec les ACNG Belges. Le PLA/MLC sera transversal aux pilotes qui demeurent les expérimentations dans les chaines de valeurs et la mise en œuvre du chemin du changement au niveau de l'environnement institutionnel.

24.4.3. Description de la Durabilité

- **De la Durabilité technique** (maitrise par les partenaires et pérennisation de l'accompagnement des bénéficiaires).

L'action a été identifiée et formulée avec les partenaires limitrophes impliqués. Elle répond à leurs préoccupations chacun en fonction de ses activités. L'action est beaucoup axée sur le renforcement capacités techniques et économiques des acteurs des chaines de valeurs, notamment les OP, leurs entreprises économiques et leurs membres. Les OP et leurs entreprises vont demeurer après le projet. Elles seront dotées de capacités techniques nécessaires à continuer à accompagner leurs après l'action. Cela va être beaucoup facilité grâce l'approche d'intervention de VECO qui permet aux OP d'apprendre par la pratique.

- **De la Durabilité financière** (capacité de prise en charge des coûts récurrents par les partenaires et/ou les bénéficiaires).

La durabilité financière de l'Action est garantie par le fait qu'elle s'inscrive sur des initiatives économiques en cours. Les 2 produits retenus par l'action riz et sésame sont tous considérés comme des produits à haute valeur ajoutée pour les exploitations agricoles familiales puisqu'ils leur procurent des prix rémunérateurs et les perspectives pour ces 2 produits sont très prometteuses au Mali et en Afrique de l'ouest pour le riz ; et en Asie et Europe pour le sésame.
L'approche d'intervention de VECO auprès des OP est basée sur la logique entrepreneuriale. Ainsi, l'Action permettra d'implémenter les services nécessaires (gestion entrepreneuriale, diversification des débouchés commerciaux, établissement de relations d'affaires inclusives) pouvant permettre l'autonomisation des initiatives au bout des 5 ans. Elle intègrera également des actions d'appui des partenaires à mettre en place leur stratégie d'autonomisation. Ce qui garantit sa durabilité économique.

- **De la Durabilité sociale** (maîtrise de l'intervention par les bénéficiaires).

VECO veillera à la redevabilité entre les partenaires limitrophes et leurs membres dans le cadre de la mise en œuvre de l'action. Outre, les capacités organisationnelles et institutionnelles de nos partenaires limitrophes seront renforcées en sens.
L'action est bâtie sur le développement de l'entreprenariat rural, nous allons travailler à amener les OP et leurs membres (les exploitations agricoles familiales) à comprendre que leurs insertions dans des chaines valeur est le seul moyen pour se prendre en charge et se développer. De ne pas rester à l'attente de subvention pour mener des activités, elles seront accompagnées à faire financer leurs projets par les banques et institutions financières, à s'engager des contrats gagnants-gagnants avec le secteur privé, à s'organiser au sein d'OP pour mieux mutualiser des services. La situation décrite ci-dessus garantie la maitrise de l'action par les bénéficiaires. .

- **Expliciter la stratégie de désengagement à l'issue de l'intervention (Exit Strategy), et les conditions de durabilité.**

Notre stratégie de retrait va être basée sur la recherche graduelle, environ de 20% par an, de l'autonomisation des acteurs. Cela suppose une intégration systématique des partenaires dans la conception et la mise en œuvre des appuis pour une appropriation de toute notre démarche, nos méthodes et outils d'accompagnement par les partenaires limitrophes. Ceux-ci vont être amenés à démultiplier les actions de renforcement reçues avec leurs membres.
Un bilan annuel de nos réalisations sera fait avec les partenaires limitrophes. Ces ateliers bilans annuels seront complétés par une capitalisation de nos actions à la fin du projet.

24.4.4. Description de l'Efficience.

L'action de VECO touchera directement 26.695 producteurs. Les changements de politiques, dont la régulation de l'importation et l'institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz local concernent à long terme l'ensemble des EAF rizicoles du Mali qui sont au nombre de 190.000 exploitations rizicoles. Soit environ 1.900.000 personnes CFA. Cela est considéré comme un programme très efficace qui peut apporter des gains significatifs au-delà des bénéficiaires directs. Des synergies seront développées avec certains partenaires pour partager certains coûts.Pour assurer l'efficience du projet, VECO WA travaillera en étroite collaboration avec les partenaires pour convenir d'une approche qui renforce leur capacité en se fondant sur les besoins en renforcement identifiés avec ces derniers.
Déjà avec SOS Faim il a été retenu de mutualiser les coûts liés au suivi des activités communes réalisées avec la PNPR.

La stratégie de VECO va privilégier le Faire faire (responsabilisation des partenaires) et les synergies d'actions avec les acteurs intervenant dans les mêmes domaines. VECO privilégiera également autant que possible, les appuis in situ qui permettent de toucher un grand nombre d'agriculteurs avec peu de frais engagés. Ceci permettra de réduire les coûts d'intervention. Ainsi, VECO pourra conserver un seul chargé programme tout en offrant un appui de qualité à ses partenaires.
Ce chargé de programmes va être appuyé la Direction Régionale qui consacrera 23% de son temps dans le suivi et la coordination. L'appui du Cluster riz au programme Mali nécessitera l'implication de coopérants dans le programme. Les coopérants du cluster riz vont surtout fournir un appui technique dans les domaines de de la production agricole durable, la gestion entrepreneuriale des OP, l'élaboration de normes standards de production durable, une contribution à la mise en débat politiques au niveau régional et international des preuves issues des expérimentations dans la production et le développement de modèles d'affaires.

24.5. Description de la Stratégie de Partenariat spécifique pour le pays Mali

VECO travaillera avec différents partenaires qui contribueront à l'objectif spécifique et des résultats assignés. Les partenaires suivants ont été retenus dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

TYPE D'ORGANISATION	**ROLE & CONTRIBUTION DU PARTENAIRE/DE L'ALLIANCE STRATEGIQUE**	**CONTRIBUTION FINANCIERE AU PROGRAMME ? (O / N)**
Acteurs des CVA : PNPR, IFRIZ, FUBAS, AOPP R Koulikoro	.Activités de production, de commercialisation, formations, ateliers, création d'unité de transformation, plaidoyer, suivi des activités..	**O**
Les partenaires commerciaux des OP (Entreprises privées et publiques, etc..) : OPAM, PAM, PROSEMA ; et autres acheteurs potentiels : GMCT, Mane Agro, GDCM, GMM, FENATRA	Etablissent des relations commerciales avec les OP Achètent les produits agricoles aux OP Fournissent certains services aux OP (avance crédits de campagne, stockage etc..)	**N**
Institutions financières : (Banque Nationale de Développement Agricole, Banque Malienne de Solidarité, Coris Bank, les Caisses villageoises autogérées de Niono, Kafo Jiginew, Nyèssiguisso), elles favorisent les relations d'affaires à travers l'octroi de crédit/fonds de roulement de campagne de production et de commercialisation	Elles favorisent les relations d'affaires à travers l'octroi de crédit/fonds de roulement de campagne de production et de commercialisation Fournir des services financiers innovants adaptés aux chaînes de valeurs agricoles pour : l'approvisionnement en intrants et en matières premières, l'accès aux équipements adaptés et performants de transformation et la distribution, et la commercialisation.	**N**
Structures étatiques : les offices de développement, les ministères en charge de l'agriculture et du commerce, et celui de l'économie et ds finances.	Créer un environnement économique et politique favorable au développement de l'agriculture.	**N**
La commission développement rurale de l'assemblée nationale	Commission spécialisée du parlement (député) sur les questions de développement agricole et rural, elle a toujours répondu aux sollicitations des OP. Elle servira d'allié pour les OP dans le plaidoyer sur la régulation de l'importation du riz et l'institutionnalisation de l'achat institutionnel du riz par l'OPAM/commissariat à la sécurité alimentaire.	**N**
CTB	Développer des synergies avec nos partenaires limitrophes dans la région de Koulikoro.	**N**

Autres ONG de développement : SOS FAIM, OXFAM, SNV, le groupe des ACGN Belge.	Partager les expériences, soutenir les processus multi acteurs en collaboration, soutenir le plaidoyer	**N**

24.6. Description des Synergies et Complémentarités.

☞ **La synergie multilatérale entre les ACNGs du Mali impliquées dans CSC** :

Dans le cadre de l'exercice du CSC, une série de synergies transversales à caractère informatif et de partage d'expérience ont été prévues entre les OSC/AI. Ces synergies s'opérationnaliseront au fur et à mesure des besoins respectifs. Cependant, en vue favoriser les échanges et la formalisation de synergies, un cadre de coordination sera créé par les OSC/AI.

En effet suite au dialogue stratégique avec la DGD, les acteurs Belges présents au Mali se sont engagés à se réunir annuellement pour répondre aux enjeux de coordination et à la recommandation liée à la pertinence d'une approche commune d'analyse des risques.

Ce cadre de rencontre permettra de lancer dès le début du programme les réflexions sur les possibilités d'échanges d'expertises et les modalités de valorisation des expériences réussies durant les 5 ans du programme. **Au minimum une réunion/atelier par an**, réunissant les OSC/AI du Mali sera organisée. Parmi ces réunions, il y en aura au moins une qui aura trait au **partage des leçons apprises et bonnes pratiques** du travail en synergies dans le cadre du FBSA. Une autre sera consacrée à la **préparation des synergies pour le programme futur** (2022-2026). Ce dernier atelier sera organisé et réunira autant les ONG non présentes au Mali que celles présentes au Mali.

De même, au regard du contexte de crise complexe auquel le Mali fait face, ces rencontres permettront d'alimenter les **analyses respectives de risque** et aider à ajuster les mesures d'atténuation de chacun, en tenant compte de la spécificité des modes et des zones d'intervention de chacun. La situation politico-sécuritaire du pays pouvant être volatile, les ACNG se donnent la liberté d'organiser des rencontres plus régulières en fonction des besoins.

L'ensemble de ces rencontres auront ainsi au moins deux sujets d'ordre du jour en commun :

- Analyse collective de l'évolution socio-politique et mesure d'atténuation des éventuels risques sur les activités sur financement DGD ;
- Avancées des activités des acteurs et besoins d'expertises spécifiques

- **Synergies entre CSC Travail Décent et CSC pays :**

L'ONG VECO échangera avec les organisations du CSC Travail Décent au Mali ou leurs représentants au sein du Forum des acteurs Belges utilisant celui-ci comme forum ouvert pour le partage de connaissances et d'expériences entre les OSC/AI belges et la Coopération belge sur des thématiques, des programmes et des défis communs.

Lors de ces échanges, de nouvelles opportunités de complémentarité et de synergie pourront se présenter entre des OSC belges du CSC Travail Décent et des OSC belges participantes au CSC du pays.

Afin d'assurer cette participation, la plateforme de coordination Travail Décent, en collaboration avec les OSC belges qui ont participé au CSC du pays, coordonnera les modalités d'échange, de communication et de représentativité.

- **Synergie agro-écologie**

Synergie/complémentarité 6	**Partage d'information/formation partagée/rencontres d'échanges entre ACNG Belges et partenaires (voir point 1.6 également)**		
Type	Synergie d'échange d'informations – Complémentarité transversale		
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	CSC 1 et CSC 2		
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Améliorer la connaissance, la maîtrise des bonnes pratiques, s'approprier les outils de formation, documents de capitalisation, etc.		
Acteurs Impliqués	**Autre Terre**	**SOS Faim**	**Autres ACNG belges et partenaires maliens…**

Rôles, devoirs, tâches à remplir	Echanger, communiquer les informations et les partager aux autres ACNG belges et l'ambassade de Belgique	Idem + vu sa présence à Bamako, SOS Faim pourrait avoir un rôle de facilitateur pour informer Autre Terre et ses partenaires	Idem
Contribution financière	Au minimum une réunion/atelier par an, réunissant les OSC/AI du Mali sera organisée. Le lieu de la réunion se fera de manière tournante chez une organisation ou l'autre ou au Bureau Diplomatique Belge. Chaque OSC/AI prendra en charge les frais concernant sa participation. On peut estimer les coûts/organisation à 100 €/an.		
Contribution matérielle	RAS		
Budget total	500 € à charge de SOS Faim pendant la durée du programme		
Synergie/complémentarité 7	**Promotion des principes et valeurs de l'agro-écologie au niveau national et sous régional : actions de plaidoyer et soutien aux plateformes de concertation actives en agroécologie/agriculture biologique**		
Type	Synergie d'échange d'informations – Complémentarité sous régionale		
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	CSC 1 et 2 1 E, 1 F, 1 G, 2 A, 2 G		
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Promouvoir les principes et valeurs de l'agro écologie au niveau national et international par des actions de plaidoyer sur l'agro écologie, l'agriculture biologique, les semences paysannes, les OGM, la souveraineté alimentaire, la promotion de l'agriculture familiale, etc. et contribuer au renforcement et interconnexion des réseautages existants.		
Acteurs Impliqués	**Autre Terre**	**SOS Faim, Solidagro, Oxfam, VECO,**	
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Réseautage des ONG belges et partenaires maliens avec réseaux régionaux, nationaux et sous régionales: FENABE, CNOP, AOPP, COPAGEN, COASP Mali.	Soutenir les activités de réseautage.	
Contribution financière	Participation partenaires via leur budget + Budget spécifique de 3.000 € via Coordination Régionale AT	Participation partenaires via leur budget	
Contribution matérielle	Fonction activités pour ressources humaines et matérielles	.	
Budget total	3.000 € pour AT		
Synergie/complémentarité 8	**Promotion de l'accès aux Semences Paysannes pour contribuer à la souveraineté alimentaire**		
Type	Synergie opérationnelle – Synergie d'échange d'informations – Complémentarité sous régionale (BF, ML, SN + Bénin, Togo…)		
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	CS 1 et 2 1 A, C, E, F et G 2 A, C		
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Protéger, promouvoir et diffuser les semences paysannes de qualité en lien avec des réseaux existants actifs dans l'agro écologie (FENABE, CNOP…) et/ou spécialisés comme la Coalition Ouest-Africaine pour les Semences Paysannes (COASP)		
Acteurs Impliqués	**Autre Terre**	**SOS Faim**	**Solidagro, VECO, BEDE…**
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Réseautage avec des coalitions/réseaux sur cette thématique. Assurer une veille sur les lois semencières/Brevetage au niveau national et sous régional Répertorier/Multiplier/Echanger/diffuser des semences lors de foires. Assurer un plaidoyer ouest africain pour la préservation et diffusion des semences paysannes adaptées à l'agro écologie/agriculture biologique/agriculture familiale Mener des actions spécifiques contre les semences génétiquement modifiées pour obtenir un moratoire de 10 ans et suivre son application au niveau national/Sous régional Mise en place de « maison de semences paysannes »		

Contribution financière	Mutualisation des moyens inter-acteurs et/ou par activité spécifique
Contribution matérielle	Fonction activités pour ressources humaines et matérielles
Budget total	3.000 € pour AT

- **Synergie bilatérale VECO-SOS FAIM**

Synergie/complémentarité 1	**Appui à la PNPR dans son plaidoyer pour favoriser les achats institutionnels de riz auprès des producteurs locaux**	
Type	Synergie opérationnelle – Synergie organisationnelle/logistique	
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	CSC 1 : Soutenir l'émergence d'un secteur agricole performant basé sur l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs/trices et des éleveurs/éleveuses, l'agriculture familiale, l'agro-écologie et le respect de l'environnement, en mettant l'accent sur le rôle économique des femmes et des jeunes en zones rurales et périurbaines. Approche 1C : Appuyer/Créer des filières de production /transformation /commercialisation, organisées selon les principes de l'économie sociale et solidaire et favorisant l'écoulement de produits locaux et sains. Faciliter l'intégration des producteur/trices ruraux et de leur organisation dans différentes filières agricoles et pastorales porteuses, en prenant en compte les difficultés d'accès au marché et les questions de l'environnement et du genre.	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Alimenter la collecte d'information de la PNPR pour construire son plaidoyer sur base d'éléments objectifs	
	SOS Faim	**VECO**
Acteurs Impliqués Rôles, devoir, tâches à remplir	Appuie la PNPR dans la mise en place d'un système de collecte d'informations sur l'état des stocks paysans dans les différents bassins de production du riz. Ce système est basé sur l'utilisation de NTICs.	Appuie la PNPR dans le traitement des données et la construction de l'argumentaire. Soit une contribution financière de 1000 euro/an
Contribution financière	Prévoir 1 réunion mensuelle avec les 3 acteurs : SOS Faim, PNPR, VECO + une mission commune de suivi dans les différents bassins de productions/semestre. Soit : 185 €/an à charge de SOS Faim (frais de réunion) et 1.200 €/an de frais de mission à charge de SOS Faim.	
Contribution matérielle	1 véhicule utilisé alternativement (celui de SOS Faim, celui de VECO)	
Budget total	12.925 € pendant la durée du programme	

24.7. Digitalisation

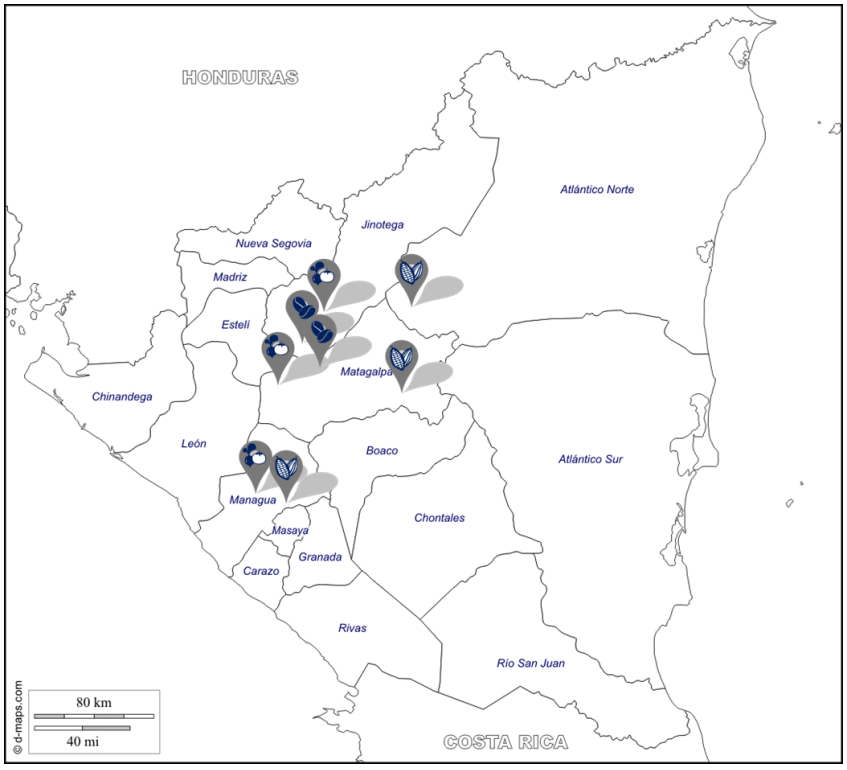
AMASSA AFRIQUE Verte et la PNPRM ont décidé de mettre en place une Plateforme d'information sur le marché SIM Agri –Mali (www.simagri.net). En partenariat avec ces deux structures, VECO appuiera ces partenaires limitrophes porteurs des pilotes riz et sésame à participer au dispositif de collecte – de traitement et de diffusion de l'information de cette plateforme sur les différents types d'information sur le riz et le sésame.

Deel II : Nicaragua

25.Tabla Resumen del Programa NICARAGUA

Gastos operacionales totales para el pais		**2.663.770,12 euro**		
Persona de contacto en Bélgica para la DGD para el país	Nombre : Nina Pattyn	Organización : Vredeseilanden	Teléfono : +3216316580	E-mail : nina.pattyn@veco-ngo.org
Persona de contacto que represanta el ACNG en al pais	Karen Janssens	VECOMA	+32498267683 +50584220320	Karen.Janssens@vecoma.org

Durante el periodo 2017-2021 VECO MA contribuirá a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de la agricultura familiar en Nicaragua, a traves de un programa que empujara el desarrollo sostenible de los subsectores cacao, café y hortalizas. Dichos sectores enfrentan desafíos en materia de sostenibilidad (social, ambiental y económica) que solo pueden ser abordados mediante un enfoque integral, holístico e inclusivo como lo es el Desarrollo Sostenible de Subsectores (Sustainable Sector Transformation). Durante este programa VECO MA implementará 3 estrategias complementarias : (1) fortalecer/promover un entorno institucional favorable, (2) Fortalecer capacidades de socios y aliados para la acción colectiva e (3)impulsar/promover la innovación. De acuerdo a las realidades de cada subsector se ha definido una Teoría de cambio y las intervenciones. VECOMA concentra sus esfuerzos en fomentar el fortalecimiento de actores, de espacios y plataformas multiactores, la construcción de visiones y agendas comunes involucrando a actores públicos y privados, la gestión del conocimiento y la innovaciones, la vinculación de servicios financieros y no financieros y el posicionamiento de los productos nicaragüenses en los mercados nacionales e internacionales. Fortalecemos cadenas de valor sostenibles e inclusivas en las que se vinculan a jóvenes y mujeres y se promueven sistemas resilientes al cambio climático. Dado los recortes de DGD, para cafe nos concentramos solamente en (1) A largo plazo la sostenibilidad en estos subsectores no solamente ofrecerá alimentos sanos y sostenible a los consumidores sino que también tendrá su impacto en los medios de vida de los pequeños productores



26.Lista de contrapartes (socios directos) y partes interesadas (socios estrategicos) conocidos al momento de la solicitud.

Contraparte (Socios Directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega R.L. (COOSMPROJIN) (miembro consorcio cooperativas hortalizas)		
Datos:	Dirección:	Teléfono :	E-mail:
	Comarca Sasle, km 80 carretera a Pantasma. Jinotega, Nicaragua	505-81598419 / 83328742	coosmprojinrl@gmail.com
Persona de contacto :	Gerardo Antonio López Zeledón - Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo / estratégico[33] :	Eur 75,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto piloto en producción de hortalizas sanas, de sistemas de producción sostenibles, innovadores y resilientes para generar evidencias y aprendizajes		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2014.		

Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa de Servicios Múltiples Sacaclí R.L (miembro consorcio cooperativas hortalizas)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Comunidad Sacaclí, frente a la iglesia católica. San Rafael del Norte, Jinotega, Nicaragua	505-86010067	coopsacaclirl@yahoo.es
Persona de contacto:	Emir Alexander Cruz Sáenz – Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[34] :	Eur 75,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto piloto en producción de hortalizas sanas, de sistemas de producción sostenibles, innovadores y resilientes para generar evidencias y aprendizajes		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Julio 2016.		

[33] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.
[34] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.

Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa Agropecuaria de Servicios Tomatoya Chagüite Grande, R.L (miembro consorcio cooperativas hortalizas)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Kilómetro 174 carretera a San Rafael del Norte, Jinotega, Nicaragua	505-2780-0708	product_plantulas@yahoo.com
Persona de contacto:	Mario Efrén Rizo López – Presidente Consejo de Administración		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[35] :	Eur 75,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto piloto en producción de hortalizas sanas, de sistemas de producción sostenibles, innovadores y resilientes para generar evidencias y aprendizajes		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Julio 2016.		

Contraparte (Socios Directos)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa De Servicios Múltiples Padre Odorico De Andrea R.L. (COOSEMPODA). (miembro consorcio cooperativas hortalizas)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Empalme de Sisle, 1.5 km al norte, Jinotega, Nicaragua.	505-75362609 505-86338251	bmezablandon@yahoo.com
Persona de contacto:	Bismark Antonio Meza Blandón – Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[36] :	Eur 75,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto piloto en producción de hortalizas sanas, de sistemas de producción sostenibles, innovadores y resilientes para generar evidencias y aprendizajes		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Julio 2016		

Contraparte(soci o directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Comisión Sectorial de Hortalizas (APEN)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Empalme de Sisle, 1.5 km al norte, Jinotega, Nicaragua.	505-75362609 505-86338251	bmezablandon@yahoo.com
Persona de contacto:	Bismarck Antonio Meza Blandón-Coordinador		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través		

[35] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.
[36] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.

	de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.
Presupuesto para el socio directo/estratégico[37] :	Eur 130,000.00
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Aglutina a productores de hortalizas y realiza acciones de lobby e incidencia para la obtención de políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad. Espacio multiactor en el que se aborda la problemática del subsector y se desarrolla una visión común para el desarrollo sostenible del mismo. Fortalece y apoya el trabajo de comisiones departamentales de sostenibilidad.
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2014

Contraparte(soci o directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Comisión Sectorial de Cacao de Nicaragua (CANICACAO / APEN)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Oficina de APEN, Colonia Los Robles, contiguo a la Alianza Francesa Managua.	505 22702301	gerardopaezc@gmail.com
Persona de contacto:	Gerardo Paez-Coordinador		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[38] :	Eur 75,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Aglutina a productores, procesadores y comercializadores de cacao y realiza acciones de lobby e incidencia para la obtención de políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad. Espacio multiactor en el que se aborda la problemática del subsector y se desarrolla una visión común para el desarrollo sostenible del mismo. Promueve el posicionamiento de cacao fino en los mercados internacionales.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Junio 2016		

Contraparte(soci o directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Cámara Nicaragüense de Cacaoteros (CANICACAO)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Oficinas de la Cooperativa La Campesina, Km 2 carretera a Río Blanco, Matagalpa.	505 88298558	canicacao@gmail.com
Persona de contacto:	María Eufemia Woo – Coordinadora Nacional		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a		

[37] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.
[38] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.

	través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.
Presupuesto para el socio directo/estratégico[39] :	75000
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participa en espacios multiactores en el que se aborde la problemática del subsector y en donde representa a los productores. Participa en la Comisión Sectorial de cacao, desde donde colabora en acciones de lobby e incidencia para la obtención de políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad.
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2015

Contraparte (Socio Directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina, R.L.		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Matiguás, Km 2 Carretera a Río Blanco, Matagalpa	505 27781055 505 84974167	lacampesina@gmail.com
Persona de contacto:	Uliser Reyes – Presidente del Consejo de Administración		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[40] :	Eur 125,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto pilotos, en Modelos de Negocios Inclusivos que generan evidencias y aprendizajes para una mayor inclusión de jóvenes y mujeres. Pilotaje de prácticas sostenibles que sirven para el desarrollo de estándares de sostenibilidad para adopción de estos por las empresas comercializadoras y otros actores en el sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2014		

Contraparte (Socio Directo)			
Nombre completo y abreviatura:	Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva 21 de Junio, R.L.		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Comunidad El Comején, Rancho Grande, Matagalpa	505 81138434	cooprav21dejunio@gmail.com
Persona de contacto:	José Adán Rivera – Presidente del Consejo de Administración		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		

[39] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.
[40] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.

Presupuesto para el socio directo/estratégico[41] :	Eur 125,000.00
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Participación en proyecto pilotos, en Modelos de Negocios Inclusivos que generan evidencias y aprendizajes para una mayor inclusión de jóvenes y mujeres. Pilotaje de prácticas sostenibles que sirven para el desarrollo de estándares de sostenibilidad para adopción de estos por las empresas comercializadoras y otros actores en el sector.
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017

Contraparte/Parte Interesada 1			
Nombre completo y abreviatura:	Alianza Nacional de Caficultores de Nicaragua (ANCN)		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
Persona de contacto:			
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico[42] :	Eur 30,000.00		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Asociación que agrupa a pequeños, medianos y grandes caficultores, que tiene un carácter netamente gremial, apolítico y no religioso, a fin de representar al eslabón productivo y coordinar más adecuadamente con el gobierno central y otras organizaciones del sector.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Marzo 2017		

[41] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.
[42] Si el socio directo/estratégico no recibe ningún valor, indicar como presupuesto=0.

27.Teoria de cambio para el programa en Nicaragua

3.1 CONTEXTO

Como se menciona en el ACC Nicaragua es uno de los países más pobre de América Latina, ubicándolo entre el 20% de los países del mundo con mayores niveles de desigualdad en distribución de los ingresos; el 42,5% de la población vive en la pobreza y 1 en 7 personas vive en la pobreza extrema[43]: el 77,8 por ciento sobrevive con menos de 2 dólares al día; no menos del 60 por ciento de la población activa trabaja en la economía informal. La población en condición de pobreza se concentran en la zona rural (61.3%) (ACC Nicaragua). Aunque el país ha venido creciendo económicamente (4.9% en el último año según el Banco Central) este crecimiento no se transforma en el mejoramiento del nivel de vida de los pequeños productores. De hecho, al país le falta competitividad (el Indice Global de competitividad lo ubica en el lugar 108 entre 140 países) La desigualdad social sigue siendo fuerte y las brechas de género y generacional siguen limitando el desarrollo del país. Observaciones del ACC quienes relevantes para esta teoría de cambio son:

- La economía Nicaragüense depende en gran medida de la agricultura: el sector representa 32% del empleo y productos agrícolas y agro-industriales representa 64% de las exportaciones[44]. Según el censo agrícola de 2011, existen más de 262, 974 fincas en el país.
- Nicaragua es altamente vulnerable en términos de seguridad alimentaria. El problema de inseguridad alimentaria no está vinculado a la falta de disponibilidad de alimentos (habiendo una tendencia de crecimiento de 4.3% en la producción agrícola) sino a la débil gobernanza del sistema alimentario.

La problemática común en los subsectores de cacao, café y hortalizas (en algunos subsectores más que en otros) es:

- Falta de información para los diferentes actores en la cadena (principalmente productores) en cuanto a condiciones deseadas por el mercado (volumen, estándares, oportunidades, precios, nuevos productos y/o servicios).
- Falta de servicios de desarrollo (business services) tales como: asistencia técnica, capacitación y entrenamiento de calidad.
- Falta de investigación que promueva la innovación y que contribuya a la competitividad en los sectores.
- Faltan sistemas o productos crediticios adecuados para fomentar la producción, la comercialización colectiva y/o el procesamiento.
- Faltan políticas y estrategias nacionales que estimulen la producción sostenible de alimentos,
- En general las organizaciones de productores tienen serias debilidades en las áreas técnicas, organizativas y de negocios lo cual les impide ser productivas, ser competitivas y ser confiables para las empresas comercializadoras.
- En los tres subsectores los actores directos están dispersos, el sector mas disperso es hortalizas. Hay espacio en los 3 sectores para aglutinarse mejor alrededor de espacios o plataformas multiactores en los cuales se pueda diseñar una agenda común y se unan los esfuerzos para el desarrollo sostenible del sector.
- Los espacios establecidos por instituciones del sector público para discusión de los problemas de cada subsector son escasos y tienden a ser discrecionales.

VECO Mesoamérica cree que el sector agrícola puede avanzar hacia su sostenibilidad para permitir a los productores y sus familias vivir dignamente de su trabajo, ofrecer a los consumidores alimentos saludables, provenientes de modelos de producción más sostenibles (económica, social y ambientalmente) disminuyendo la contaminación y conservando los recursos naturales. El enfoque bajo el cual queremos desarrollar nuestras intervenciones, es el **Desarrollo Sostenible de Sectores**. Dicho marco conceptual está en concordancia con la **Meta Estratégica Común 2** (proveniente del Joint Strategic Framework): ¨Apoyar al desarrollo del sector agrícola y alimenticio de manera dinámica, inclusiva y sostenible que garantice una vida digna a los pequeños productores y productoras con enfoque de género e intergeneracional para dar respuesta a los desafíos del mundo en 2050¨ y alineado con el Objetivo Específico que hemos elaborado para el país:¨ Desarollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a traves de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales y e internacionales de alimentos sanos y de calidad¨

Marco conceptual: Desarrollo Sostenible de Sectores (Sustainable Sector Transformation)

[43] World Bank (2012) 'The International Development Association and International Finance Corporation Country Partnership Strategy (fy2013-2017) for the Republic of Nicaragua', Report No: 69231-NI, Central America Country Management Unit Latin America and the Caribbean Region, October 2012

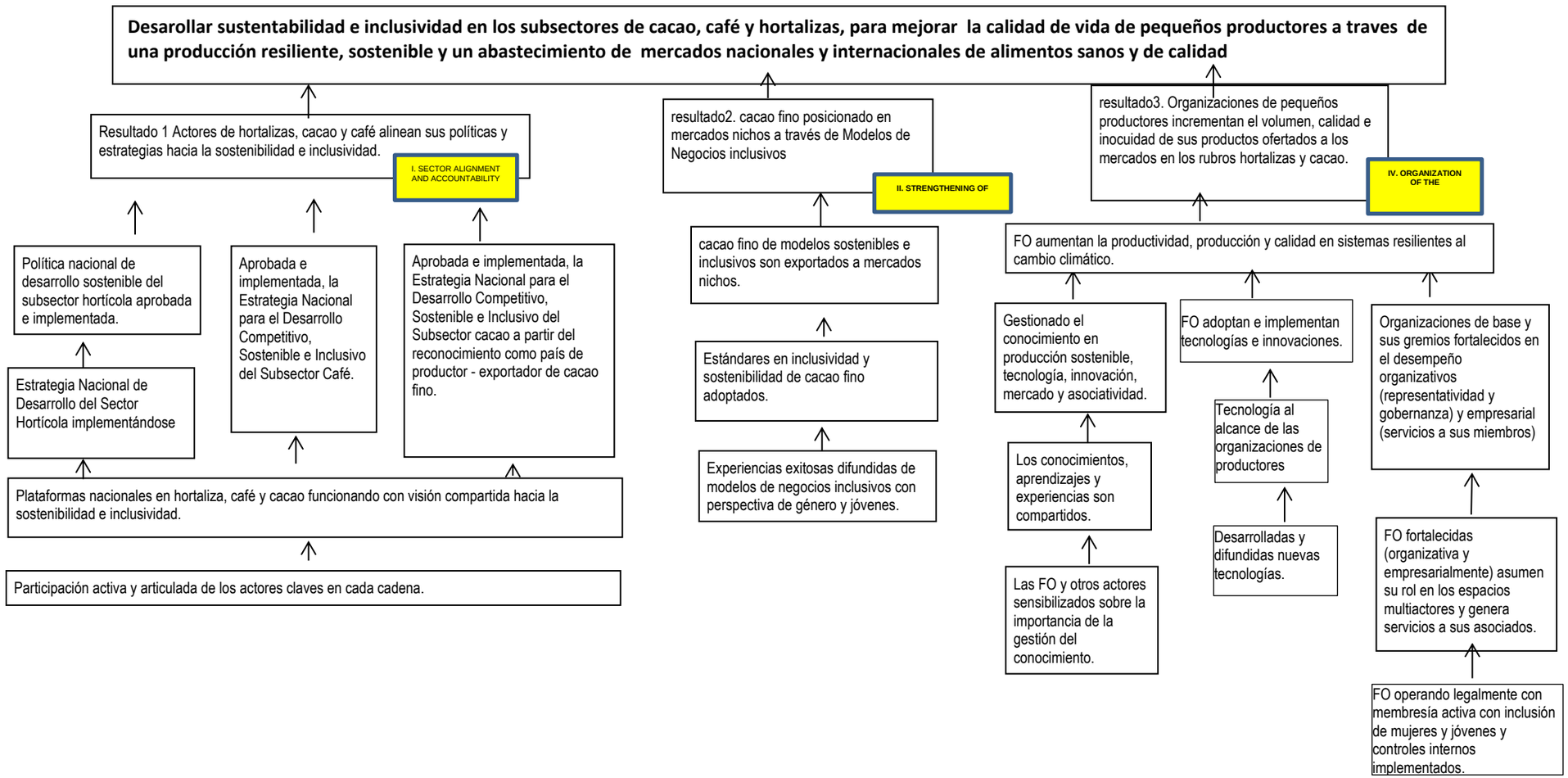
[44] Datos de: European External Action Service (2014) Country Strategy Paper and Multiannual Indicative Programme Nicaragua 2014-20

VECO MA quiere concentrar sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de los subsectores de café, cacao y hortalizas. La selección de estos subsectores obedece principalmente a la contribución a la economía del país, al número de familias de pequeños productores involucradas (y la mejora de sus condiciones de vida), a la importancia de estos productos en la dieta de los nicaragüenses y al alto potencial que tienen en los mercados nacionales e internacionales. Asimismo, en VECO MA estamos conscientes que dicho desarrollo sostenibles solo es viable cuando los actores directos, el sector público, el sector privado y la cooperación unen sus esfuerzos en base a una visión común sobre su desarrollo y en la implementación de una agenda consensuada en base a necesidades y oportunidades del sector, bajo un entorno institucional y un marco regulatorio que estimula y promueve este desarrollo sostenible**.** El Desarrollo Sostenible de (Sub) Sectores (Simons,2015) sigue una serie de cuatro etapas distintas. Cada etapa requiere otras acciones para iniciar, acelerar y conducir el cambio sistémico. Cada una de las cuatro fases se caracteriza por la adopción de prácticas de sostenibilidad efectivas progresivamente.

1) En la fase inicial, no existe un enfoque integral para la sostenibilidad en el mercado. La demanda del mercado para los productos sostenibles sigue siendo un nicho. Organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas implementan sus proyectos hacia sostenibilidad, de forma aislada
2) La demanda de Mercado conduce a la emergencia de iniciativas de sostenibilidad más organizadas y visibles en la fase de los ¨First movers¨. Son creadas iniciativas más amplias que envuelven a múltiples interesados (stakeholders). La competencia entre iniciativas conduce a la innovación en los modelos de negocios, pero también genera ineficiencias y duplicación de esfuerzos
3) Cambios Inclusivos y Estructurales en la fase de ¨Masa Crítica¨. Los actores interesados trabajan juntos para superar los obstáculos que inhiben la sostenibilidad. Los gobiernos institucionalizan las agendas y expanden los elementos (drivers) de cambios.
4) En la fase final, fase de institucionalización, el sector efectivamente ha puesto fin a las prácticas que son ambientalmente dañinas o socialmente indeseables. En esta fase la sostenibilidad se convierte en el tema principal a lo largo del sector y es institucionalizada.

En nuestro análisis el subsector hortícola está en la fase inicial porque es la sociedad civil (consumidores sobre todo) quienes tienen compromiso con la sostenibilidad, demandando productos provenientes de sistemas más sostenibles; los productores mayormente adoptan practicas sostenibles si participan en proyectos específicos con este enfoque; las intervenciones en el sector son mayormente proyectos (no acciones conjuntas); la demanda de estos productos se mantiene en mercados nichos (o de consumidores con mayor poder adquisitivo) y la coordinación entre actores es muy baja. El subsector cacao se ubica en las fases 2-3 ya que por ser un cultivo amigable con el medio ambiente involucra a mas actores en el compromiso con la sostenibilidad, hay un mayor número de productores (estimulados por el mercado) que implementan practicas sostenibles, el abordaje no es solo con proyectos sino programas nacionales (3 proyectos grandes en el Caribe Nicaraguense) por estar considerado dentro del Plan de Desarrollo humano, la inversión privada en este subsector es creciente y el mercado para cacao fino no es únicamente nicho. La coordinación de los actores es mayor que en el sector hortícola sin embargo los espacios son aun incipientes (CANICACAO y Comisión Sectorial de Cacao). El subsector café se ubica entre las fases 2 y 3, ya que por la naturaleza del cultivo en Nicaragua generalmente se maneja bajo sombra, que lo hace bastante amigable con el medio ambiente y con un enfoque alto hacia la sostenibilidad ambiental, con una buena participación de actores (productores, empresas certificadoras, exportadoras y procesadoras), que promueven y valorizan la producción de cafés ambientalmente sanos. A pesar de que existen dos plataformas multi-actores en el país - la Comisión Nacional para la Transformación y Desarrollo de la Caficultura (CONATRADEC) y una Comisión Sectorial del Café en APEN - la coordinación entre actores es bastante incipiente, lo que afecta la competitividad y sostenibilidad del subsector.

Figura 1: Teoría de cambio



3.2 RUTA DE CAMBIO

VECO MA concentrará sus esfuerzos y recursos en tres principales estrategias de cambio:

i. **Fortalecer las capacidades de sus socios** (organizaciones de productores, empresas del sector privado, actores públicos, sociedad civil, etc.) **para acciones colectivas** que transformen la dinámica en cada subsector tanto a través de mercados formales como tradicionales, desde la producción hasta el consumidor. En esta estrategia de cambio se fortalecerán las capacidades organizativas y de negocios de organizaciones de productores (gestión interna, gestión de negocios, comercialización colectiva, marketing, certificaciones, prestación de servicios a sus miembros) esto se hará mayormente utilizando la metodología Scope Insight, a nivel de proyecto y luego compartiendo los resultados de esta implementación en eventos subsectoriales. Asimismo se fortalecerá la **vinculación y coordinación entre actores del sistema** agroalimentario (food system) preparando a las organizaciones de productores (nuestros socios corsocrio cooperativas Hortalizas, la campesina, cooperativa rios de agua viva) para vincularse mejor tanto en cadenas de valor específicas (especialmente en proyectos pilotos en hortalizas y cacao) , participando en sus comunidades en iniciativas con enfoque en el landscape (empezando con una iniciativa de este tipo en la Subcuenca del Lago de Apanás, en el departamento de Jinotega)o bien a nivel de cada subsector (a traves de nuestro socio apen, queremos fortalecer las comisiones de café, cacao y hortalizas).

ii. **Apoyar el desarrollo de un entorno favorable para un sistema agroalimentario sostenible**: en esta estrategia se procura fortalecer la gobernanza y colaboración entre actores a través de Plataformas Multiactores en los cuales los actores del sistema alimentario (landscape, subsector, cadena de valor) discuten temas críticos relevantes para la sostenibilidad e inclusividad. Concretamente se estará implementando esta estrategia con las Comisiones Sectoriales de Cacao y Hortalizas y se hará un pilotaje con una Plataforma Departamental de Sostenibilidad en Jinotega; en el subsector café, también se trabajará con la Comisión Nacional para la Transformación y Desarrollo de la Caficultura (CONATRADEC). Desde estas plataformas se promoverán politicas y estrategias para el desarrollo sostenible de cada subsector. Asimismo junto a la Empresa Privada y organismos de certificación (UTZ, FairTrade y otros) se promoverán prácticas de sostenibilidad e inclusividad que se espera se conviertan en estándares a ser adoptados por las empresas y por la implementación de estos, su producto será mejor pagado en los mercados nichos.

iii. **Promover la innovación para escalonar modelos de negocios y prácticas sostenibles e inclusivas en todo el sistema y para descubrir lo que (no) funciona.** En esta estrategia se implementaran acciones orientadas a experimentar modelos y enfoques innovadores que permitan cambios sistémicos y que, a su vez refuerce las otras dos estrategias. En este programa se proponen nuevos modelos de coordinaciones entre actores (productores, empresas comercializadoras, distribuidoras de insumos, APEN y organismos No Gubernamentales) para promoción de hortalizas más sanas; nuevos espacios multiactores para abordar temas críticos a nivel de landscape (Plataforma departamental de Sostenibilidad en Jinotega), nuevos modelos organizativos y de negocios entre organizaciones de productores (alianzas horizontales, consorcios, etc), proyectos innovadores en modelos productivos más sostenibles (cacao y hortalizas) y desarrollo de Modelos de Negocios Inclusivos (con énfasis en la inclusion de jóvenes y mujeres) en los cuales se validaran principios de inclusividad que podrán convertirse en estándares a adoptar por parte de las empresas comercializadoras de cafés especiales y cacao fino.

Para la conexión y reforzamiento de las estrategias de cambio se tiene previsto la implementación de **la Estrategia de MLC (Medir, Aprender, Comunicar)**. Esta se compone de las siguientes intervenciones:

- Construir evidencias: siendo relevante la implementación de proyectos/iniciativas pilotos para experimentar, innovar y aprender implementar buenas practicas que pueden ser escalonadas en el sistema, modelos más sostenibles, probar metodologías (de impacto como Sensemaker, LINK, Scope Insight) etc
- Fomentando el debate y enriqueciendo la agenda: la participación activa en estudios y análisis conjuntos (financiando, participando o liderando), compartiendo investigaciones y estudios. Se prevé hasta ahora la realización de análisis subsectoriales y la construcción de una visión común y una agenda construida por los actores convocados a eventos facilitados por VECO MA
- Expandiendo nuestras redes: para compartir conocimientos, traer nuevos enfoques, modelos inspiradores y otros, VECO MA seguirá ampliando sus redes en los subsectores (cacao, café y hortalizas) y en áreas temáticas como innovación, sostenibilidad, landscape, Food Smart Cities y otras

- Aprendizaje y conocimiento: desde el año 2016 VECO MA está implementando el Programa Regional de Conocimiento en Cacao el cual refuerza las acciones en este subsector y genera aprendizajes a ser retomados en café y hortalizas; para el subsector hortícola se implementará un proyecto en gestión de conocimiento que vinculara a 8 organizaciones de productores y empresas con sus pares de Honduras y Guatemala.
- Comunicación externa: VECO MA en este programa continuará la comunicación activa, compartiendo en su sitio web y redes sociales prácticas, experiencias e innovaciones que surgen en sus intervenciones, escribiendo y compartiendo artículos y participando activamente en foros y seminarios

3.3 SUPUESTOS DE CAUSA -EFECTO

- **Actores de hortalizas, cacao y café alinean sus políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad;** mediante procesos de sensibilización, los actores (que aún no participan) se dan cuenta que la única manera de lograr cambios en el subsector es participando en espacios y plataformas y los estimulara a integrarse a las Comisiones Sectoriales de Hortalizas, café y cacao. El contar con representantes de todos los sectores les brinda a estas comisiones sectoriales la legitimidad necesaria y el poder para representar a cada subsector en los diferentes espacios públicos y privados, mejorar su gestión operativa e incrementar su alcance a nivel nacional con lo que se convertirán en las plataformas (sub)sectoriales más importantes en el país. La articulación de los actores permitirá la discusión y el consenso alrededor de la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible para cada subsector, de una política nacional para el desarrollo del subsector hortícola y más importante: una visión común sobre la sostenibilidad e inclusividad para café, cacao y hortalizas , lo que estimulará a cada Comisión Sectorial a hacer todos los esfuerzos necesarios, promover procesos de consultas y cabildeo con actores públicos y privados para lograr que el sector publico comparta la necesidad de formular dicha política, elabore y proponga a la Asamblea Nacional, lograr su aprobación y asignar recursos para su implementación
- **Cacao fino posicionados en mercados nichos a través de Modelos de Negocios con inclusión de mujeres y jóvenes**: el posicionamiento cacao fino nicaragüense en los mercados llevará eventualmente a una demanda de abastecimiento competitivo, sostenible e inclusivo de estos productos, lo cual debe traducirse en una mejor inclusión de pequeños productores, mujeres y jóvenes a la cadena de valor, a través de modelos de negocios inclusivos. El incluir pequeños productores, jóvenes y mujeres, tiene un impacto positivo en la sostenibilidad del sector (social y económica) y además agrega valor en el mercado, cada vez que el consumidor siempre está buscando una historia detrás del producto que consume. Para visualizar esta inclusión de pequeños productores, jóvenes y mujeres se requiere en principio que las principales empresas comercializadoras y exportadoras cacao fino en Nicaragua, implementen y compartan sus modelos de negocios y practicas inclusivas en las cuales se vea claramente, los beneficios, efectos e impactos (medios de vida) que tienen los pequeños productores, jóvenes y mujeres por su participación en esta cadena, con sus clientes y consumidores en los mercados internacionales (mayormente en USA y Europa).
- **Organizaciones de pequeños productores de hortalizas, cacao incrementan el volumen ofertado de productos inocuos y de calidad en los mercados:** los pequeños productores que participan en procesos de gestión de conocimiento, que innovan y acceden a tecnologías y que además participan en procesos de fortalecimiento técnico y empresarial, pueden incrementar su nivel tecnológico con lo que mejoran su productividad en campo; las organizaciones de pequeños productores al participar en procesos de fortalecimiento organizativo y empresarial mejoran la calidad de los servicios que prestan a sus socios y su acompañamiento con lo cual garantizan la suplencia de sus socios (con los volúmenes , calidad e inocuidad requeridos) con lo que mejoran su desempeño empresarial y pueden abastecer de forma sostenible a los mercados.

3.4 HIPOTESIS DE IMPLEMENTACIÓN

- Existe interés en todos los actores en cada subsector para participar en una plataforma multiactores como las Comisiones Sectoriales desde donde se promueve la adopción e implementación de la Estrategias Nacionales de Desarrollo Sostenible y desde la cual se sientan las bases para hacer incidencia y lobby por una Política Nacional
- Hay condiciones y espacios en el sector públicos en los que las Comisiones Sectoriales impulsan las Estrategias Nacionales de Desarrollo Sostenible y aglutina a los actores del sector para incidir por una Política Nacional para el subsector hortícola
- Hay condiciones para atraer a actores e instituciones públicas a plataformas multiactores en donde la competitividad del subsector y la sostenibilidad son puntos cruciales en la agenda
- Existe interés en todos los actores en el subsector para fortalecer la competitividad sin poner en riesgo la sostenibilidad, especialmente la sostenibilidad ambiental en las comunidades y a nivel de landscape

- VECO MA es suficientemente reconocido en el subsector y puede jugar su rol de facilitador, promoviendo la colaboración entre los actores, atrayendo servicios financieros y no financieros de calidad, impulsando procesos innovadores que afectan positivamente en la competitividad.
- Existen organizaciones de productores, organismos no gubernamentales, prestadores de servicios y empresas comercializadoras que comparten la visión de VECO MA en cuanto a la urgencia de fortalecer la sostenibilidad del subsector, la necesidad de mejorar la inclusividad y fortalecer la competitividad del mismo.
- Las capacidades desarrolladas en los líderes de las Comisiones Sectoriales permiten una mejor gestión y la operatividad necesaria para lograr que se adopten las estrategias nacionales y que se diseñe e implemente la Política Nacional de Desarrollo Sostenible del sector hortícola
- APEN está dispuesto a seguir apoyando a las Comisiones Sectoriales, brindando asesoría estratégica de calidad, vinculándolos con el sector público y privado y contribuyendo a su crecimiento como organizaciones (sub)sectoriales
- Existen otras organizaciones cooperantes, instituciones del sector privado y otro actores dispuestos a contribuir con la sostenibilidad financiera de las Comisiones Sectoriales
- VECO MA cuenta con recursos humanos y financieros suficientes para ejecutar las intervenciones en este programa

3.5 HIPOTESIS SOBRE FACTORES/ACTORES EXTERNOS

Influenciables por VECO MA	**No influenciables**
Factores/actores externos positivos	
• Articulación de actores en el subsector cacao • Mucho intervenciones en el sector cacao • Interés de varios actores en la region (inversionistas, CAC,…) en cacao en toda la región.	• Interés del gobierno en cacao • Incremento en la demanda de cacao fino y cafés especiales
Factores/actores externos negativos	
• Poca articulación de actores en la cadena de café • Estado prematuro de desarollo hacia la sostenibilidad en el sector hortalizas. Supermercados aún no están dispuestos a pagar mayor precio para inocuidad y trazabilidad. Estos costos son trasladados a los productores quienes al no tener acceso a recursos para implementar estas prácticas y garantizar la inocuidad, prefieren vender a los mercados tradicionales (más de 70% de los consumidores se abastecen en estos mercados)	• No hay mucho demanda nacional de consumidores para productos inocuios. • Entrada de grandes empresas/productores grandes que no tienen interes en cacao fino sino en mayores rendimientos • Apertura de los mercados, con hortalizas que vienen de países mas competitivos • Fenómenos climáticos que afectan la producción y la calidad

Explique como usara la Teoría de cambio en la implementación, monitoreo y evaluación de su programa.

Usamos la Teoría de cambio como una forma de co-construir y probar nuestras estrategias durante la implementación. 3 veces/año nos reunimos con el equipo regional (y actores externos o socios) para una reflexión estratégica durante nuestra ¨semana regional¨ en la cual reflexionamos criticamente sobre nuestro programa, sobre la base de la Teoría de cambio que hemos diseñado y de manera semestral nos reunimos con todos los actores de cada subsector para revisar y ajustar la TOC en base a los cambios que van surgiendo o nuevas necesidades, generando procesos de reflexión, análisis y construcción colectiva. : ¿ Son nuestros supuestos aun válidos ? ¿ Ha cambiado el contexto ? ¿Deberiamos adaptar el análisis de poder de los diferentres actores involucrados ? ¿Ocurrieron los cambios como se esperaba ?

La Teoria y ruta de cambio forman el punto inicial a partir del cual empezamos esta reflexión y debe adaptarse durante estas sesiones. Nosotros mantenemos diferentes versiones de Teorías de cambio como una memoria visual de las razones

detras de cambios estratégicos en el programa o cambios en las intervenciones. El trabajar con una teoría de cambio nos permite operar de una manera mas informada, flexible y adaptable qu el marco logico. Desarrollamos indicadores a dos niveles en la Teoria de cambio: a nivel de cambios y a nivel de los supuestos. No todos los cambios ni todos los supuestos serán monitoreados. Haremos una selección en base a la relevancia y pertinencia. El monitorear los cambios y supuesto nos proporcionará información útil para determinar cuando las intervenciones en el programa están contribuyendo a los cambios esperados y al objetivo estratégico previsto.

En resumen, la Teoría de cambio como **herramienta de monitoreo y evaluación** sirve a un doble propósito:
- Rendición de cuentas ante nuestro donante(s)
- Aprendizajes y adaptabilidad dirigiendo cambios en la dirección del programa si es necesario

La teoria de cambio como **herramienta de implementación** también sirve a un doble propósito:
-Guía nuestras intervenciones: donde ponemos dinero y esfuerzos
-Nos ayuda en la construccion de un entendimiento comun con socios y aliados.

Al inicio del programa co-construimos la TOC y POC con los actores interesados (socios directos y aliados estratégicos). Esto es fundamental para hacer la TOCy POC más robusta y creible, pero también para construir entendimiento y propósitos comunes para todos. Experiencias en el programa 2014-2016 nos han enseñado que co-construir es una manera efectiva para trabajar hacia el alineamiento de los actores en un subsector determinado.

También, estaremos implementando nuestra propia base de datos online a fin de mantener la información actualizada del avance del programa e identificar los avances o limitantes para tomar las medidas pertinentes para una mejor implementación del programa, asimismo; complementaremos nuestro proceso de evaluación con la aplicación de otras herramientas como Scope Insight, Sensemaker para reforzar nuestro proceso de seguimiento y evaluación.

28.Análisis de riesgo a nivel de país

Causa y tipo de riesgo	Probab.	Conseq.	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo
Los precios del café, de cacao y de hortalizas en los mercados no permitan margenes rentables	Cafe (2) y cacao (1) Hortalizas (3)	4	Pérdidas económicas para los productores, descapitalización	Incluir aspectos para la competitividad (productividad, calidad, diversificación, etc.) Comercializar en mercados especiales del café y de cacao y trabajar relaciones mas inclusivas (precios más estables) Fortalecer asociatividad y capacidades empresariales (monitoreo de precios, negociación e incidencia)
Entrada de hortalizas de paises vecinos a mejores precios y calidad (más competitivos)	3	3	Perdidas económicas y reducción de la producción de hortalizas	Incrementar la productividad y eficiencia económica (control de costos, economías de escala, mas tecnología, mejor asistencia técnica) Fortalecer la gestion comercial (bajar costos de transación)
Riesgos climáticos : tiempo extremo (sequia, inundaciones y otros) y riesgos climatico-productivo (incidencia de plagas,etc.)	1	3	Baja produccion y pérdidas económicas para los productores	Implementación de medidas adaptativas al cambio climático como: los sistemas agroforestales, barreras vivas, drenajes, cosecha de agua, cultivos protegidos, entre otros.
Poca voluntad política para promover agendas/estrategias de competitividad y sostenibilidad en los subsectores	2	3	No aprobación e implementación de la estrategia nacional de competitividad y sostenibilidad	Apoyo y fortalecimiento de plataformas multiactores para el dialogo y la incidencia Cabildeos
Poco interés de actores (directos e indirectos) de participar en las plataformas nacionales del sub sector café	1	2	No elaboración o no alineamiento de actores en la estrategia nacional de competitividad y sostenibilidad	Apoyo y fortalecimiento de plataformas multiactores Cabildeos

Reducción de los espacios democráticos y la voluntad política del gobierno para aprobar políticas y estrategias de desarrollo sostenible de los subsectores seleccionados (ver ACC 3,1)	3	3	Desmotivación de los actores de las cadenas en las acciones de incidencia.	Mayor posicionamiento de las organizaciones gremiales y/o sectoriales; mayor promoción/visibilizacion de plataformas multiactores; mayores acciones de lobby con el gobierno y con el COSEP (Via APEN y/o UPANIC) Estrategia de vinculación de las plataformas hacia diferentes actores y personas de influencia para la gestión de acciones a nivel gubernamental.
Cambios de prioridades del sector público hacia grandes productores en detrimento de los pequeños	3	3	El proceso de competitividad y sostenibilidad para la producción de pequeños Productores estaría limitada.	Fortalecimiento de los espacios públicos y privados (plataformas u otros). Estrategia de alianza entre actores para la incidencia o gestión de acciones hacia pequeños productores. Fortalecimiento de los gremios de pequeños productores.

29.Descripcion de la consideracion de las recomendaciones formuladas en el marco Diálogo Estratégico relacionado con un MEC

Durante el Dialogo Estratégico con las ACNG, sobre el MEC de Nicaragua, se enfatizó las recomendaciones para considerar algunas áreas y enfoques de trabajo; y que están siendo considerados de la siguiente manera
Género, éste es un enfoque central en la intervención de VECO, desde sus orígenes, por la responsabilidad ética y social que tenemos; y por la necesidad de reflejar oportunidades reales y efectivas de igualdad de género. A parte de un eje transversal en todo nuestro trabajo, lo enfocaremos especialmente dentro del programa actual en el trabajo hacía jóvenes rurales. Lo(a)s jóvenes están en un momento de su vida donde definen su futuro a nivel de trabajo y relaciones. Por ende, es muy importante diferenciar los intereses de mujeres y hombres en la búsqueda a nuevas oportunidades para su futuro. Utilizando diferentes metodologías de fortalecimiento de liderazgo, definición de intereses y posibilidades y formación empresarial, se fomentará la creación de iguales oportunidades para lo(a)s jóvenes hombres y mujeres

Medio ambiente, estrechamente ligado al enfoque principal de trabajo de VECO que es la sustentabilidad. No podemos disociar los temas ambientales de la agricultura; por lo cual en el nuevo programa trabajaremos temas ligados a la agricultura climáticamente inteligente en el sector hortalizas, cacao y café y el paisajismo rural en el sector de hortalizas (landscape). Prevemos también intercambios con cooperativas y asociaciones en países en Centro America (Honduras, Costa Rica, Guatemala). El rubro de cacao es también muy ligado al tema de la reforestacion: las plantaciones de cacao son una manera de reforestar zonas con mucho ganadero.

Analisis de riesgo: se ha actualizado el análisis de riesgo en esta propuesta

Digitalización; Esta recomendación se relaciona con trabajo en tecnologías de información y comunicación (ICT), detallamos bajo 6.7 como incorporaremos las nuevas tecnologías en nuestro programa.

En cuanto a los **objetivos de desarrollo sostenible**, el programa de VECOMA contribuye directamente a los objetivos 1, 2, 3, 4, 12, 13 y 17 y indirectamente a los objetivos 7, 8, 9, 10 y 11.

7. Objetivo específico por país: Nicaragua

6.1 Tabla de resumen para el Objetivo Específico

Objetivo Específico SO (English or Spanish or French)		Desarollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a traves de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales y internacionales de alimentos sanos y de calidad			
Objetivo Específico SO (French and/or Dutch)		Duurzaamheid en inclusiviteit stimuleren in de subsectoren cacao, koffie en groenten om de levenskwaliteit van kleinschalige boeren te verbeteren via resiliente en duurzame productie en een bevoorrading van de (inter)nationale markt met gezond en kwaliteitsvol voedsel			
IATI activity identifier					
País :		Nicaragua	Este outcome/objetivo está cubierto por un MEC??		*Si*
Provincia(s)/Estado(s) meta :		subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localidad
Contrapartes locales o partes interesadas:	*APEN*	Managua	Managua		
	CONICACAO	Managua	Managua		
	CANICACAO	Matagalpa	Matiguás		Matiguás
	Comision Sectorial de Hortalizas	Jinotega	Jinotega		El Mojón
	Alianza Nacional de Cafetaleros de Nicaragua (ANCN)	Matagalpa	Matagalpa		
	COOSMPROJIN	Jinotega	Jinotega		Sisle
	COOPERATIVA TOMATOYA	Jinotega	Jinotega		Tomatoya
	COOPERATIVA SACACLI	Jinotega	San Rafael del Norte		Sacacli
	COOPERATIVA COOSEMPODA	Jinotega	Jinotega		El Mojón
	COOPERATIVA RIOS DE AGUA VIVA	Matagalpa	Rancho Grande		Comunidad El Comején
	COOPERATIVA LA CAMPESINA	Matagalpa	Matiguás		Matiguas
Otra localización de la intervención:					
Grupo meta:		Pequeños productores que producen para el mercado, cuya principal fuente de ingresos proviene de la parcela. Productores quienes se organizan para comercializar sus productors (café o cacao u hortalizas) al mercado formal (cacao y cafe y hortalizas) o informal (hortalizas) que llegan a consumidores (inter)nacionales.			
Número de beneficiarios: (directos, intermedios y finales)		Beneficiarios directos: 6 organizaciones de **1845productores** (La campesina 409, Rios de Agua viva 514, Sacacli 540, Tomatoya 43, Coosempoda 131 y Coosmprojin 77, Ecovegetles 85 y Coprahor 46). De los cuales, **327 son mujeres** Beneficiarios intermedios: 1 organización gremial (CANICACAO, 2148 productores) Beneficiarios finales: **224052 beneficiarios finales indirectos:** Cafe : 90000 **;** cacao 20200 HORT 23852 productores + 90.000 consumidores			

Sector principal:	311 : Agricultura	
Gastos operacionales del outcome/objetivo específico (total) :	**2,663,770.12** EUR	
Marcadores :		
	Medio-ambiente	2
	RIO : desertificación	1
	RIO : biodiversidad	1
	RIO : CC adaptación	2
	RIO : CC mitigación	1
	Género Buena gobernanza	2 2

6.2 Descripción de la lógica del programa

	Baseline	Year 3	Year 5	Sources of verification
Meta(s) estratégica(s) del MEC Nicaragua				
Objetivo específico	**Desarollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a traves de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de mercados nacionales e internacionales de alimentos sanos y de calidad**			
Hipótesis	• Entorno del país es favorable para el desarrollo sostenible e inclusivo • En el país se gestiona de forma adecuada los fenómenos climáticos adversos. • Se mantiene el interés de los actores públicos y privados por el abastecimiento de alimentos sanos y sostenibles. • La producción y comercialización de hortalizas, café y cacao representa un negocio sostenible para pequeños productores. (precio justo, demanda creciente)			
Indicador 1: # de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad. (M/H y jóvenes).	-HORT : 1975 productores (1852 H ; 123 M ; 128 J) ; -CACAO : 2300 (1216 H, 932 M + 152 miembros de la comision)	-HORT : 2162 productores ; -CACAO : 2422 (1276 H, 979 M +167 miembros CION)	-HORT : 2289 productores ; -CACAO : 2777 (1478H ; 1115 M ; + 184 miembros CION)	Evaluación intermedia y final de impacto (sondeos de mercado, análisis sectorial)
Indicador 2: Los pequeños productores (cacao y vegetales) por la venta de alimentos de calidad, incrementan su contribución en los ingresos del hogar (%)	-34% para hortalizas -26 % para cacao	-45% incremento para hortalizas -30% para cacao	- 50% para horalizas -35% para cacao,	Evaluación intermedia y final de impacto
Indicador 3: Aumento del índice de producción sustentable.	**Hortalizas** Conservación de suelos:2,53 Manejo del agua: 2,37 Manejo de Recursos naturales: 1,88 Cambio Climático: 1,5 Biodiversidad: 1,28 Manejo del Landscape: 1,77	Conservación de suelos:2,0 Manejo del agua: 2 Manejo de recursos naturales: 2.0 Cambio Climático: 1,5 Biodiversidad: 2.0 Manejo del Landscape: 1,4	Conservación de suelos:2,0 Manejo del agua: 2 Manejo de recursos naturales: 2.5 Cambio Climático: 1,5 Biodiversidad: 2.5 Manejo del Landscape : 1,4	Evaluación intermedia y final de impacto

	Cacao Conservación de suelos: 1,8 Manejo del agua: 2.2 Manejo de recursos naturales: 1.9 Cambio Climático: 1.5 Biodiversidad: 1.4 Manejo del Landscape 1.8	Conservación de suelos:2 Manejo del agua: 2.5 Manejo de recursos naturales: 2.0 Cambio Climático: 1.8 Biodiversidad: 2.0 Manejo del Landscape 2.0	Conservación de suelos:2,5 Manejo del agua: 2.5 Manejo de recursos naturales: 2.5 Cambio Climático: 1.8 Biodiversidad: 2.0 Manejo del Landscape 2.0	Evaluación intermedia y final de impacto
Indicador 4: # de beneficiarios finales indirectos (personas son beneficiados por cambios en politicas publicas y privadas que fomentan la inclusividad y sostenibilidad en los tres subsectores en las que VECO ha contribuido)	**156693 beneficiarios finales indirectos** • cafe 56250 productores • cacao 11500 • hortalizas 20197 productores + 68746 consumidores	**182796 beneficiarios finales indirectos** • Cafe : 70250 • Cacao : 11500 • Hort : 21046 productores + 80000 consumidores	**224052 beneficiarios finales indirectos** • Cafe : 90000 • cacao 20200 • HORT 23852 productores + 90.000 consumidores	Evaluación intermedia y final de impacto

RESULTADO 1	**Actores de hortalizas, cacao y café alinean sus políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad**			
Hipótesis	• Existe voluntad del Gobierno de aprobar Políticas y Estrategias para el desarrollo sostenible de los subsectores. • El Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) dispuesto a impulsar Política y/o estrategias de desarrollo sostenible del subsector. • Los actores de los subsectores de hortaliza, café y cacao están interesados en una agenda común por rubro. • El Consejo Agropecuario Centro Americano (CAC) prioriza el cacao como rubro estratégico en la región • En algunos subsectores (cacao, café) las prácticas de inclusividad y sostenibilidad son estimuladas por el mercado vía certificaciones			
Indicador 1: Estado de desarrollo de política nacional para el desarrollo sostenible del subsector hortícola	-Hortalizas: inexistente -cacao: inexistente	-Hortalizas: En construcción -cacao:inexistente	H. Aprobada y publicada Cacao: inicio de proceso de consulta política nacional	Politica publicada y su reglamento en La Gaceta
Indicador 2: Estado de implementacion de estrategia nacional para el desarrollo sostenible de cada subsector	- Hortalizas: En borrador -Cacao: existe, pero no esta actualizada Café: no existe	H: propuesta desarollada Cacao: consultada y actualizada	Hortalizas: Politica aprobada Cacao: en implementación	Actas de nombramiento de directivas y contratos laborales Documentos de estrategias Evaluación intermedia y final de impacto

		Café:estrategia elaborada con visión compartida	Café: implementada y evaluada	Análisis sectoriales
Indicador 3: #de estándares competitivos de inclusividad implementados	cacao: se implementan prácticas inclusivas pero no hay estándares	Cacao: estándares en construcción	Cacao: estándares adoptados	Documento (guía, estándares) difundido y adoptado
Indicador 4 : plataformas multi-actor que operan en base a una agenda común y un plan de acción (escala de 0 (non alineado)-3 (totalmente alineado)	Hortalizas: 0 Cacao:1 Café: no hay plataforma activa que funciona	Hortalizas:2 Cacao:2 Café:1	Hortalizas:3 Cacao:3 Café:2	Libro de actas, planes de acción, listado de socios /participantes Actas de reuniones, evaluación intermedia y final de impacto
RESULTADO 2	**Cacao fino posicionado en mercados nichos a través de Modelos de Negocios con inclusión de mujeres y jóvenes.**			
Hipótesis	• Empresas dispuestas a tener relaciones de mercado inclusivas con organizaciones de pequeños productores. • Empresa y otros actores están dispuestos en vincular a los pequeños productores con los proveedores de servicios financieros y no financieros. • Existe voluntad política por parte del Gobierno de Nicaragua para la implementación de las recomendaciones del panel ad hoc de ICCO y asi mantener el estatus • La demanda por el cacao fino es estable o creciente • VECOMA puede mantener su rol de influencia en cuanto al reconocimiento de Nicaragua como pais productor cacao fino • La falta de oportunidades en el campo o la poca inclusión de mujeres y jóvenes ha provocado la migración de estos últimos. Se requiere desarrollar modelos de negocios con mayor inclusión que sean atractivos para jovenes • El consumidor en los mercados de Europa y Estados Unidos está en la búsqueda de productos con una historia y es una oportunidad para que se puedan posicionar cacao fino que proceda de empresas con modelos de negocios mas inclusivos			
Indicador 1 : Cacao fino acceden a nuevos mercados	Cacao:1	Cacao:2	Cacao:3	Registros de exportación, contratos de compra venta,
Indicador 2: # empresas comercializadoras y exportadoras de cacao fino que han desarollado modelos de negocios inclusivos con inclusión de jóvenes y mujeres.	Cacao:1	4 modelos de negocios inclusivos en implementacion	4 modelos evaluados y mejorados	• Informes de las empresas. • Certificados o constancias emitidas por la empresa. • Casos diseñados y difundidos • Registros de proveedores (sexo y edad) • Libro de acta de juntas directivas y experiencias documentadas. • Cartas de cooperativas dando constancia de la labor de empresas con los jóvenes.

				• Registros de organizaciones de productores
Indicador 3: # emprendimientos liderados por jóvenes y mujeres vinculados a la cadena de valor de cacao y café	Cacao 0	Cacao 3	Cacao 5	Planes de negocios, reportes de operación, registros comerciales, libros de actas
Indicador 4: % de Reconocimiento del de producción de cacao fino de aroma otorgado por ICCO.	100%	80%	60%	Informe de panel técnico ICCO
RESULTADO 3	**Organizaciones de pequeños productores de hortalizas, cacao incrementan el volumen ofertado de productos inocuos y de calidad en los mercados**			
Hipótesis	• Existe voluntad de los actores en incentivar modelos productivos más sostenibles y resilientes al cambio climático. • Las organizaciones y sus productores están dispuestos a implementar innovaciones y tecnologías en sus sistemas productivos y de procesamiento. • Se continúa incrementando la demanda mundial de cacao fino y se ofrecen mejores precios y/o condiciones por este cacao. • • Existen referentes nacionales en tecnología e innovación. • La falta de capacidades técnicas y empresariales, el bajo acceso a asistencia técnica y asesorías de calidad, insumos y semillas caros y de baja calidad, así como otros factores del entorno (ver contexto) están influyendo para que las organizaciones no estén aun en capacidad de abastecer de forma sostenible a los mercados, en los volúmenes y con los requerimientos de calidad que se demandan • Los mercados formales están exigiendo inocuidad y trazabilidad. En cacao (certificados) esto es reconocido via precio/bonos. Sin embargo en hortalizas para consumo nacional, estos costos son trasladados a los productores quienes al no tener acceso a recursos para implementar estas prácticas y garantizar la inocuidad, prefieren vender a los mercados tradicionales quienes venden estos productos a la mayoría de los consumidores (más de 70% de los consumidores se abastecen en estos mercados)			
Indicador 1: % de aumento del # de productores que producen y comercializan de forma colectiva, productos sanos y de calidad, bajo acuerdos comerciales de largo plazo	Cacao: 15% Hortalizas: 975 productores certificados/practicas BPA	Cacao: +10% Hortalizas:+10%	Cacao: +20% Hortalizas: + 20%	Registros en MEFCAA, Informe de estudios de mercado, acuerdos/convenios comerciales reporte de ventas, reportes anuales, Registros de empresas, registros de organizaciones de productores
Indicador 2: % de incremento de volumen de abastecimiento a empresas con practicas inclusivas	Cacao : 7% cacao fino exportado a mercado inclusivo	Cacao: 10% Hortalizas:+15%	Cacao: 30% Hortalizas: +30%	Informe de estudio, Informes en INTA y SINIIA

	Hortalizas : 42% vendido a mercados inclusivos			.Reportes anuales, reporte de CETREX, boletines APEN, registros de organizaciones de productores
Indicador 3: # de organizaciones de productores que han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques de SCOPEInsight	Cacao : 2 organizaciones evaluadas Hortalizas : 6 organizaciones evaluadas	8 organizaciones han mejorado su desempeño en por lo menos 2 bloques	8 organizaciones han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques	Reporte consolidado de SCOPE Insight; perfiles de cada una de las FOS evaluadas
Indicador 4 % de aumento de ingresos anuales	Cacao: $ 4246.31 HORT: 12,473 US$	Cacao:+5% en cuanto al LB Hortalizas:+10% emn cuanto a LB	Cacao:+10% en cuanto a LB Hortalizas:+20%en caunto a LB	Reporte de evaluación, reportes anuales, registros de socios, estudios nacionales

HORTALIZAS

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
1	Fortalecimiento de 4 OP´s de vegetales para que se vuelvan más representativas, inclusivas y confiables de sus miembros	2	0	2
2	Fortalecimiento de 4 Organizaciones de Productores de vegetales convirtiéndolas en proveedores confiables de alimentos para los mercados urbanos.	1	2	1
3	Apoyar la plataforma multiactor en Jinotega para la sostenibilidad del lago de Apanás desde un enfoque de conservación del Paisaje (Landscape)	1	2	1
4	Apoyo a la comisión sectorial de hortalizas en una instancia efectiva de discusión de políticas en beneficio del sector	1	2	1

CACAO

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
1	Fortalecimiento de los espacios multi-actores para incidir en políticas y estrategias nacionales de cacao.	1	2	1
2	Fortalecimiento del vínculo entre organizaciones de productores de cacao y el mercado para mayor inclusividad.	2	1	2

INTERVENCIONES		Género	Ambiente	Juventud
3	Fortalecimiento organizativo, empresarial y productivo de dos organizaciones de productores y un gremio para ser más competitivas e inclusivas.	1	1	1
4	Utilizar las evidencias construidas en nuestros pilotos para influenciar en el movimiento mundial por el cacao sostenible	1	2	1

CAFE

INTERVENCIONES		Género	Ambiente	Juventud
1	Promoción y/o fortalecimiento de una plataforma multiactor nacional como una instancia efectiva de discusión de políticas y estrategias, bajo una visión compartida en beneficio de la competitividad y sostenibilidad del subsector	1	2	1
5	Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas y empresariales de organizaciones de productores de café	2	0	2

6.3 Gastos operacionales del Objetivo Especifico:

Nicaragua	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**181.000,00**	**177.752,15**	**93.593,93**	**102.130,16**	**102.130,16**	**656.606,40**
Investments						**0,00**
Functioning costs	124.000,00	120.752,15	78.593,93	91.630,16	91.630,16	**506.606,40**
Staff costs	57.000,00	57.000,00	15.000,00	10.500,00	10.500,00	**150.000,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**302.847,95**	**414.861,26**	**367.416,37**	**306.794,16**	**261.838,17**	**1.653.757,91**
Investments	2.000,00	8.624,84	1.775,13	9.063,02	9.016,54	**30.479,52**
Functioning costs	84.030,51	211.544,46	209.795,07	112.577,22	84.995,18	**702.942,45**
Staff costs	216.817,44	194.691,96	155.846,17	185.153,92	167.826,45	**920.335,94**
4. Headoffice	**85.616,85**	**83.037,15**	**76.890,01**	**75.528,71**	**32.333,09**	**353.405,81**
Investments						**0,00**
Functioning costs	9.768,00	9.302,86	8.859,86	8.437,97	8.036,16	**44.404,85**
Staff costs	75.848,85	73.734,29	68.030,15	67.090,74	24.296,93	**309.000,96**
Total OC :	**569.464,80**	**675.650,56**	**537.900,31**	**484.453,03**	**396.301,42**	**2.663.770,12**
Investments	**2.000,00**	**8.624,84**	**1.775,13**	**9.063,02**	**9.016,54**	**30.479,52**
Functioning costs	**217.798,51**	**341.599,47**	**297.248,86**	**212.645,35**	**184.661,50**	**1.253.953,69**
Staff costs	**349.666,29**	**325.426,25**	**238.876,32**	**262.744,66**	**202.623,38**	**1.379.336,90**

7

7.1 Motivacion con respecto a los criterios del CAD

7.1.1 Descripcion de la pertinencia/relevancia del programa

Hemos desarollado este programa en concordancia con el análisis de contexto en común y el CSF (ver abajo referencia al MEC), los objetivos de la cooperación Belga y las notas estratégicas, especialmente “steun aan de prive sector”, “ontwikkelingsresultaten”, “ladnbouw en voedselzerkerheid”, “leefmilieu” y “gender”. . A nivel del país la contribución de este programa en relación con el diseño e implementación de políticas nacionales que fomenten la competitividad y el desarrollo sostenible de los subsectores es muy importante. Hemos escogido sectores prioritarios por el gobierno, con mucho interes por el sector privado y donde hay espacio para incidir.

1.1 MEDIO AMBIENTE

Meta Estratégica Común 1	Fortalecer las capacidades de las poblaciones rurales y urbanas y poderes públicos locales para el manejo sostenible de los recursos naturales, para la conservación de la biodiversidad y la promoción de políticas públicas a favor de la preservación y protección de recursos naturales.

1.2 AGRICULTURA

Meta Estratégica Común 2	Apoyar al desarrollo del sector agrícola y alimenticio de manera dinámica, inclusiva y sostenible que garantice una vida digna a los pequeños productores y productoras con enfoque de género e intergeneracional para dar respuesta a los desafíos del mundo en 2050.

En cuanto a la meta **estratégica común 1**, el fortalecimiento de las capacidades de pequeños productores es un eje de intervención fundamental en el trabajo de VECOMA y en el que hemos acumulado vasta experiencia. La protección del medio ambiente y el manejo sostenible de recursos naturales son centrales en nuestras intervenciones. Buscamos explícitamente el cambio hacia más sostenibilidad en el sector. Sostenibilidad se entiende como sostenibilidad económica, social y medio ambiental. Sin embargo, al nivel de las intervenciones hay un enfoque muy fuerte hacia la sostenibilidad medio-ambiental, la protección de los recursos naturales y la

conservación de Landscape en el cual están integrados los pequeños productores de cacao, café y hortalizas. En el sector hortícola se trata de disminuir el uso irracional de agroquímicos y de fomentar la implementación (y eventualmente la certificación) de Buenas Prácticas Agrícolas y la adopción de nuevas tecnologías que fortalezcan la sostenibilidad ambiental, vinculadas a Agricultura Climáticamente Inteligente(invernaderos, irrigación por goteo, etc…).Un elemento a distinguir en el subsector hortícola es la implementación de un enfoque de Landscape en los proyectos con organizaciones y comunidades que se ubican en la rivera del Lago de Apanás, teniendo como tema central contribuir a la conservación de este importantísimo recurso, de importancia estratégica para todo el país. Al nivel de entorno institucional se trabajará la estrategia y política nacional para el sector hortícola, con un acento fuerte en la sostenibilidad. El sector de cacao en Nicaragua es en sí mucho más amigable con la naturaleza dado que el cacao se cultiva en sistemas agro forestales con pocos insumos químicos. Como esta reflejado en el Resultado 3 trabajaremos medidas explicitas de adaptación al cambio climático, tanto en La incrementación del área donde se cultiva cacao implica una incrementación del área de bosque y ayuda asi a combatir el cambio climático. En café considerando que por la naturaleza de cultivo en el país se maneja en sistemas bajo sombra y con reducidos níveles de uso de productos químicos, por consiguiente, presenta características amigables con el medio ambiente, sin embargo, como se refleja en los Resultados 1 y 3, se promoverá un enfoque fuerte hacia la sostenibilidad ambiental, mediante la implementación de prácticas encaminadas a mejorar la resiliencia ante el cambio climático.

1A	Asegurar las formaciones dirigidas a hombres y mujeres, responsables de las asociaciones, del sector público y privado sobre cambio climático, preservación de RRNN y de la biodiversidad	VECO MA promoverá la difusión y el entrenamiento de productores y técnicos en BPA al nivel de producción y co-organizará foros sobre sostenibilidad/cambio climático ligado a los sectores de hortalizas, café y cacao. En el caso concreto de Hortalizas y por el enfoque en el Landscape vinculado al Lago de Apanás, se fortalecerá una plataforma multiactor en el departamento de Jinotega,(actualmente en proceso de reactivación) en donde se implementará una agenda de sostenibilidad(inicialmente para el subsector hortícola pero visualizado también para café y cacao) y la conservación del lago.
1B	Apoyar centros de investigación, de información y divulgación de OSC para la puesta en marcha de programas de preservación y protección del medio ambiente a nivel local y nacional	VECO MA colaborara con centros de investigación (e.g. CIAT y CATIE) universidades, organizaciones locales y nacionales y gobiernos municipales para reforzar la protección del medio ambiente

Como ya lo hemos establecido en el capítulo 5, Nuestro Objetivo Especifico apunta 100% a **la meta estratégica común 2**. Hemos escogido los subsectores de café, hortalizas y cacao para trabajar hacia esta meta. Trabajamos explícitamente para fomentar la inclusividad y la sostenibilidad de estos sectores. El enfoque de género y intergeneracional son enfoques transversales y son abordados concretamente en la dimensión social de la sostenibilidad. En nuestra teoría de cambio se puede observar que mencionamos explícitamente a la incorporación de mujeres y jóvenes en los negocios inclusivos. En algunos proyectos vamos a desarrollar proyectos específicos alrededor de mujeres y jóvenes (apuntando a mayor participación en la cadena de valor, mayor influencia en la toma de decisiones, desarrollo de negocios, etc.) para probar nuevas metodologías de inclusión de jóvenes y mujeres que podrían servir como ejemplo para contribuir a lograr esta meta:

	Contribucion identificada en el JSF	Contribucion de VECOMA
2A	Reforzar las capacidades de productoras (tores) y jóvenes de cooperativas y asociaciones en la gestión organizacional y empresarial, en la planificación, la producción agrícola sostenible, la transformación de productos y la comercialización	Este es el eje central del trabajo de VECOMA tanto en proyectos pilotos como en el escalonamiento a nivel subsectorial
2B	Facilitar la organización de procesos multi-actores (local y nacional) y el intercambio de experiencias entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena agrícola sostenible tomando en consideración el enfoque de género e intergeneracional	Este es una estrategia central de VECOMA. Fomentamos y facilitamos plataformas multi-actores en cacao, café y hortalizas donde juntamos todos los actores en torno a una visión y una agenda común

2C	Promover las innovaciones tecnológicas de productores (as) y/o la creación de microempresas agroindustriales.	La promoción de innovaciones tecnológicas se dará sobre todo en cacao y hortalizas y esta dirigida a aumentar la producción sostenible tanto en rendimientos como en volumen.
2D	Reforzar capacidades de incidencia de los productores (toras) para que avancen hacia un modelo de producción y comercialización sostenible y resilente que contribuya a su seguridad y soberanía alimentaria	Nuestro apoyo para CANICACAO y la plataforma nacional del sector hortÍcola y a las plataformas nacionales de café está apuntando a este objetivo.
2E	Apoyar la agenda de OSC para que las mujeres y los jóvenes rurales tengan un mayor acceso, posesión y control sobre tierra y otros medios productivos y accedan al mercado de forma justa y equitativa	VECO MA desarollará algunas intervenciones dirigidas específicamente hacia mujeres y jóvenes
2F	Reforzar la integración de prácticas agrícolas sostenibles en las cadenas agrícolas (cadenas cortas y cadenas de valor) para mitigar los efectos del cambio climático	La sostenibilidad es el eje central del programa en todos los subsectores a ser atendidos, por tanto se dará énfasis a todas las intervenciones que fortalezcan la sostenibilidad ambiental (especialmente en hortalizas). En proyectos pilotos en cadenas de valor, se seguirá promoviendo y apoyando la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Agroecológicas y la adopción de practicas y tecnologías que fortalezcan la resilencia de los sistemas productivos ,
2G	Estimular el intercambio Sur-Sur sobre prácticas agrícolas sostenibles	El intercambio entre pares será una estrategia de intervención de apoyo a las cooperativas. En base a la experiencia concreta de un proyecto financiado por la provincia de West Flandes, se ampliará el alcance de este proyecto a fin de continuar promoviendo el intercambio entre cooperativas y asociaciones de productores en 3 países de Centroamerica

7.1.2 Descripción de la efectividad del programa

La efectividad se refiere al grado en lo cual el programa logra sus objetivos. El programa está diseñado a partir de la experiencia acumulada de VECO Mesoamérica, asi que los resultados estan formulados en base a los logros de años anteriores y en base de las experiencias y el reconocimiento de VECO en estos subsectores. VECOMA ha escogido sectores donde puede tener un impacto y un valor agregado. Podemos alcanzar 1845 personas directamente (productores) y 224052 personas de manera indirecta(productores y consumidores). El sector de hortalizas ofrece mucho potencial para trabajar la sostenibilidad. VECOMA tiene mucho reconocimiento por su expertis acumulado durante los ultimos años en el sector de cacao y de hortalizas. Tenemos muy buenos contactos establecidos con el sector civil, privado y algunos entidades del gobierno. El marco conceptual de transformación de los subsectores, aclara muy bien el valor agregado de un actor como VECO MA y el rol que podemos jugar : un actor neutro quien fomenta la colaboracion en el sector entre differentes actores y stakeholders para buscar mas sostenibilidad sin perder de vista la competitividad Hemos trabajado junto con nuestros socios en la elaboración de los resultados y de la teoría de cambio para el logro de estos. Este teoría se adaptó después de la retro-alimentación de nuestros socios (sector privado, cooperativas, aliados estratégicos, otros organismos de cooperación) mediante processo participativos y finalmente consensuada y aprobada con ellos. Cada actor tiene su rol defenida en nuestro teoria de cambio. Basado en este análisis común, el acuerdo sobre los roles de cada quien y el hecho que también la implementación se hará en alianza con actores estratégicos bajo una visión común es realista de esperar que los resultados se logrencon el uso más eficiente de los recursos disponibles

7.1.3 Descripción de sostenibilidad

Impacto deseado en 2021 :
<u>En Cacao</u>, queremos ver a Nicaragua y Centroamérica reconocida como un centro de producción de cacao fino y de aroma. Los 9326 pequeños productores (dato de 2016) siguen produciendo de manera sostenible (sistemas agroforestales), empoderados y conscientes de los beneficios de hacer negocios mediante sus organizaciones, viendo el cacao como un negocio rentable para todos los actores de la cadena. Los jóvenes y las mujeres quieren ser productores de cacao o emprender acciones de negocios alrededor de la cadena de cacao ya que les permite

obtener ingresos dignos. Empresas como Ritter Sport y Ethiquable (principales empresas de cacao de Nicaragua) se vinculan a empresas como Ingemann, MLR y ECOM – Exportadora Atlantic en su convicción de que el futuro de sus negocios en la región depende del futuro de los pequeños productores de cacao y no de grandes explotaciones y plantaciones de cacao. De ahí que están dispuestos a invertir en relaciones a largo plazo con sus proveedores. La cadena de valor del cacao en la región es más sostenible y más inclusivo (para las mujeres, los jóvenes y los pequeños productores).

En café, Nicaragua ha dado pasos significativos hacia la competitividad y sostenibilidad del subsector, mediante el funcionamiento satisfactorio de plataformas multi-actores que contribuyen a la aprobación e implementación de estrategias nacionales que permiten que hayan productores con sistemas productivos resilentes, quienes se están adaptando con éxito al cambio climático y a las necesidades cambiantes de la industria. En la industria, café sostenible es la norma, tanto en Europa como en Centroamérica misma.

En 2021 el **subsector hortícola** ha avanzado en su ruta hacia el desarrollo sostenible, existe un marco regulatorio favorable basado en una política nacional que fomenta la producción y abastecimiento sostenible de hortalizas frescas e inocuas, en Jinotega y Matagalpa se han establecido plataformas multiactores locales y regionales (dentro del país) tales como Sustainable Landscapes y/o Comisiones Departamentales de Hortalizas en los cuales se discute y da seguimiento a la producción sostenible, al uso disminuido de los agroquímicos, uso racional de los recursos naturales y la protección del paisaje (landscape) en el Lago de Apanás. La adopción de tecnologías eficientes y resilentes al cambio climático y la generación e intercambio de conocimientos ha permitido incrementar la oferta de vegetales sanos, frescos y de calidad, las cuales llegan a los consumidores a través de actores de mercados formal e informal quienes basados en relaciones inclusivas con las organizaciones de productores, abastecen de forma sostenible a las ciudades. Los consumidores tienen acceso a vegetales frescos y sanos y están muy satisfechos y dispuestos a pagar buenos precios por ellos, incentivando a los productores para que produzcan en modelos productivos sostenibles y resilentes. Los actores directos en el subsector reciben buenos precios y los márgenes son distribuidos de forma transparente en el sistema, especialmente los productores quienes al hacer buenos negocios permanecen en el campo haciendo lo que mejor saben hace: producir y motivando a sus hijos a continuar con este importante rol de alimentar al mundo.

Sostenibilidad Técnica

Una estrategia importante que contribuirá a la sostenibilidad técnica es la conexión y colaboración entre los diversos actores integrados en subsectores (cacao, café y hortalizas), mercados (food markets), landscapes (en Jinotega) y ciudades (Jinotega, Matagalpa, Managua). Se fortalecerán y facilitarán espacios y plataformas multiactores en los que en base a una visión común, se impulse una agenda para cada subsector y en el que los actores colaboran entre si y comparten conocimientos e información que contribuye a mejorar sus capacidades y habilidades. VECO MA desde el inicio jugará su rol de facilitador, desafiando y empoderando a los actores directos para que sean ellos quienes promuevan la agenda de cambios estructurales.

Sostenibilidad financiera

Para la sostenibilidad financiera será crucial que los actores de cada subsector compartan la visión, construyan la agenda común y se comprometan en su implementación, lo que pasa por contribuir con sus propios recursos o definir dentro de la agenda los mecanismos y estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera. El funcionamiento de una plataforma multiactor como las Comisiones Sectoriales de Cacao u hortalizas no puede depender de la cooperación, si bien en los primeros años de funcionamiento pueden ser apoyados. Se espera que dado el grado de interés que muestran los actores en participar en estos espacios, se podrá implementar una estrategia de sostenibilidad financiera. El desarrollo sostenible de los subsectores es una tema muy importante para el sector público, las empresas del sector privado, las organizaciones de productores y organizaciones cooperantes por lo que se espera que estas instituciones están dispuestas a contribuir para el funcionamiento de las plataformas y para la implementación de las agendas de cambio estructural.

En proyectos pilotos en cadenas de valor las estrategias a implementar tienen como eje fundamental la sostenibilidad de las cadenas, y por ende, a mediano plazo, la sostenibilidad de la acción misma. **El fortalecimiento de las capacidades de negocios de los socios, de las capacidades organizativas y la conexión con los mercados contribuye a la sostenibilidad financiera porque el negocio tiene que ser rentable**. Se estima que las relaciones comerciales establecidas entre las cooperativas/asociaciones con el mercado formal, redes del mercado informal, instituciones, compradores e instituciones financieras permitirá relaciones comerciales estables y de largo plazo. El aumento de la producción y productividad y el mejoramiento de la calidad de los productos, permitirá incrementar los ingresos familiares provenientes de las cadenas, contribuyendo con ello a fortalecer la sostenibilidad financiera.

Sostenibilidad Social

Una condición fundamental para la sostenibilidad social de las intervenciones de este programa es el empoderamiento del mismo por los actores directos, socios y beneficiarios. VECO MA fortalecerá las capacidades de sus socios para acciones colectivas. En esta estrategia se concentrará en el **desarrollo de capacidades de organizaciones de productores, desarrollo de sus capacidades para prestar servicios a sus socios para cumplir los requerimientos de mercado y ser un socio comercial confiable**. Asimismo se fortalecerán sus **capacidades de lobby y relacionamiento, que les permita representar adecuadamente a sus socios**. Las principales áreas de intervención y fortalecimiento serán: funcionamiento interno, administración del negocio, comercialización colectiva, mercadeos, servicios a sus socios, valor agregado. En socios con presencia nacional y que juegan un rol importante en la implementación de Agendas de Cambio Estructural, VECO MA contribuirá al desarrollo de sus capacidades de relacionamiento, comunicación, facilitación de espacios multi-acrores (MSO), lobby e incidencia. La sostenibilidad del impacto social en los beneficiarios reside en las capacidades a desarrollar y fortalecer en los actores directos, fortalecimiento de los espacios multiactores y organizaciones de productores; en el desarrollo de una visión común y una agenda compartida por todos los actores incluyendo al sector público con lo que se garantiza la sostenibilidad institucional. El tema del relevo generacional es fundamental también, por eso trabajaremos hacia la inclusión de jóvenes en los procesos de toma de decisión y prestamos también atención especial a mujeres y poblaciones indígenas. El involucramiento de los actores (incluyendo jóvenes y mujeres) en la elaboración y implementación de las agendas, planes e intervenciones así como en el monitoreo y seguimiento de las mismas, permitirá un proceso interactivo y participativo con ajustes mas rápidos basados en su retroalimentación que incidirá directamente en la efectividad y eficacia de las intervenciones y finalmente en la sostenibilidad de la acción.

Estrategia de salida y condiciones para la sostenibilidad

VECO MA implementará de manera participativa con todos sus socios y aliados, una estrategia de salida en cada uno de dichos subsectores. Gracias a nuestro enfoque de mercado y competitividad, estimamos que es posible de salir con la mayoria de los socios al finalizar con este programa (5 años de intervencion, parte de los socios ya estan socio desde 2014)

En el marco de la estrategia de salida, a través de las plataformas multi-actores, utilizando la metodología de la "Teoría de Cambio" (TOC), VECO MA realizará una valoración del cumplimiento de los objetivos establecidos, utilizando para ello la elaboración de los reportes anuales, jornadas anuales de reflexión acerca de la TOC de cada sub sector, la evaluación intermedia y la evaluación final del programa.

Esta valoración permitirá identificar los avances a nivel de objetivos y resultados y establecer – planificar las acciones e intervenciones necesarias para el fortalecimiento del programa en los años sub siguientes. Las intervenciones mismas tomen en cuanta la sostenibilidad y la estrategia de salida (por ejemplo : financiamiento degresivo de tecnicos, contrapartida necesario para inversiones etc…)

Dentro de la estrategia de salida, en función del desarrollo sostenible en los subsectores seleccionados, será fundamental considerar los siguientes indicadores:

- Plataformas multiactores establecidas, articulando a todos los actores directos e indirectos vinculados a los subsectores y funcionando – gestionando eficaz y eficientemente el desarrollo de los subsectores, con una estrategia de sostenibilidad financiera
- Estrategias/políticas aprobadas y en proceso de implementación, incluyendo integralmente las dimensiones de la competitividad, sostenibilidad e inclusividad
- Organizaciones de productores de primer nivel con un buen funcionamiento y desempeño socio – organizativo y empresarial
- Organizaciones de productores de segundo nivel representando satisfactoriamente a sus agremiados en los diferentes espacios y plataformas
- Niveles de productividad en los diferentes subsectores
- Volumen de alimentos comercializados en mercados inclusivos en los diferentes subsectores
- Niveles de ingresos familiares / contribución de ingresos provenientes de la cadena
- Niveles de inclusión de pequeños productores, jóvenes y mujeres a nivel de subsectores
- N° de productores implementando prácticas ambientalmente sostenibles / Áreas o fincas manejadas bajo prácticas agrícolas sostenibles

La estrategia de salida integrará acciones de evaluación y aprendizaje, a fin de capitalizar las experiencias y lecciones aprendidas, divulgando las mismas a través de diferentes medios, con el fin de compartir tanto lo éxitos como los fracasos, de manera que ello contribuya a fortalecer el desarrollo de intervenciones en otros subsectores, en otros países, con otras instituciones.

7.1.4 Descripciión de la eficiencia

Eficiencia es la forma en como VECOMA convertirá los recursos (financieros, humanos, técnicos) asignados a cada una de las intervenciones en resultados. Para esto se ha previsto los recursos necesarios, una estructura eficiente del equipo y las politicas y practicas adecuadas

VECOMA esta colaborando con diferentes socios: con las Orgnizaciones de Productores (OPs) trabajamos muy de la mano para ponernos deacuerdo sobre como fortalecer las capacidades (empresariales y organizativas) de ellos. Con los socios estratégicos tratamos de provocar cambios en el sistema a través de plataformas multi actores. El personal de VECOMA esta altamente calificado y hacen un coaching estratégico de los socios (directos y estratégicos). VECOMA participa en los surveys de Birches para poder hacer un benchmarking con pares en cuanto a la renumeracion de sus colaboradores. VECOMA aplica algunas herramientas de TEAL management/self steering teams para asegurar la decentralizacion de las decisiones, baja carga administrativa, más motivacion y mas eficiencia.

VECOMA tiene varias políticas y procedimientos: politicas para donantes, M& E, Recursos Humanos, un reglamento de trabajo y reglamento interno para asegurar el buen funcionamiento de la oficina.

Los procedimientos y políticas financieras aseguran presupuestos detallados y a través de “quarterly reviews” se da seguimiento y se prevé la posibilidad de ajustar presupuestos y se asegura la ejecución eficiente y eficaz de los recursos financieros. Se realizan discusiones bilaterales con los socios cada trimestre para dar seguimiento financiero y hacer adaptaciones si es necesario.

La oficina in Nicarauga es la oficina regional de donde se coordinan las acciones regionales, lo cual significa costos adicionales. VECOMA esta esperando de llegar a 224052 beneficiarios finales indirectos (productores +consumidores). El costo por beneficiaro /año es entonces de 2,4 Euro y de 33 Euro/agricultor/año.

7.2 Descripción de la estrategia específica de alianzas

VECO MA es firme creyente de la co-creación y el impacto colectivo: creemos que es posible crear las circunstancias y las condiciones adecuadas para que los actores individuales algunas veces con intereses opuestos a corto plazo, estén dispuestos y son capaces de trabajar juntos para encontrar soluciones compartidas a los problemas comunes. Durante la elaboracion de nuestra teoría de cambio, hacemos un análisis de todos los actores (en base a su interés en el cambio y el poder de cambiar el estatus quo) y decidir cómo colaboran entre sí. Entre los principales actores y socios con los que colaboraremos en el nuevo programa se tiene:

-Organizaciones de Productores: Vamos a seguir trabajando con las cooperativas de primer nivel para nuestros pilotos / intervenciones y con las organizaciones de agricultores de 2º nivel para trabajar hacia la transformación del sector. Las organizaciones de agricultores son socias directas que reciben la mayor parte de nuestros fondos. Entre las organizaciones identificadas se tienen: Cooperativas LA CAMPESINA, RIOS DE AGUA VIVA (cacao), COOSMPROJIN, COOSEMPODA, SACACLI, TOMATOYA-CHAGUITE GRANDE, COOSMPROJIN y COPRAHOR (hortalizas). En cafe, inicialmente no trabajaremos directamente con cooperativas de primer nivel, lo cual podremos hacer una vez que nos vayamos consolidando en la ejecución del programa, diseñando e implementando proyectos pilotos innovadores orientados a fortalecer la competitividad, sostenibilidad e inclusividad. Trabajaremos con organizaciones cafetaleras de segundo nivel como CECOCAFEN y ANCN, entre otras, fortaleciendo sus capacidades para una satisfactoria representatividad y participación en las plataformas multi-actores.

- **Los actores privados:** colaboramos con los actores más innovadores, relevantes o dispuestos aaumentar la inclusividad en cada subsector. Algunas de las empresas privadas con quienes trabajaremos en nuestro próximo programa: Ritter Sport, INGEMANN, Walmart (Centroamérica), La Colonia (Nicaragua), Subway, ACEN, EXCAN, DOS ROBLES y otros actores privados del mercado tradicional. Los actores privados no reciben fondos, sin embargo, los estimulamos para diseñar e implementar modelos de negocios inclusivos, para estimular co-inversion por su parte y para el upscaling de sus prácticas inclusivas en cada subsector.

- Gobierno: en Nicaragua, por las características del gobierno, quien centralisa todo y muestra poca apertura para la co-creacion, la relacion no es facil. No obstante, cuando los intereses y prioridades coinciden es posible vincularse a este sector. En Cacao y café por ejemplo hay una buena oportunidad para trabajar con el MIFIC, INTA, Pronicaragua, CONACAFE, y embajada de Nicaragua en Londres y con el MAG dado el interés del gobierno por mantener el cacao fino y los cafés especiales o diferenciados. Asimismo hay instituciones estatales o paraestatales con las cuales es posible trabajar aunque utilizando estrategias de acercamiento innovadoras: MEFCCA, IPSA, MAG entre otras. Gobiernos municipales: si bien la autonomía de estos gobiernos es limitado, es posible trabajar con ellos alrededor de agendas locales de sostenibilidad en donde se aborden elementos que

afectan a la municipalidad. Hasta el momento hemos identificado a la alcaldía Municipal de Jinotega y Sébaco como aliados posibles. En café, además se trabajará con la CONATRADEC, plataforma en la que están articulados actores públicos y privados del subsector.

- Agencias de exportación: son actores clave, especialmente para el cacao y el café porque promueven los productos en los mercados internacionales y atraen inversiones extranjeras directas para los sectores. Aca se prevé trabajar de cerca con PRONICARAGUA, PROCAFE, CEI y APEN.

- **Institutos de Investigación/aprendizaje y Universidades:** Crean conocimiento y las herramientas que podemos utilizar en nuestra práctica. Colaboramos con: CIAT, IICA, CATIE, Además con las universidades (Zamorano, UNA, UNAN, UCC, UCA). Las modalidades de colaboración son diferentes y pueden incluir estudios/investigaciones, proyectos conjuntos, intercambios y pasantías.

- Las instituciones agro-financieras: el acceso al financiamiento es a menudo un importante cuello de botella para los agricultores. Vinculamos a instituciones financieras con agricultores: Root capital, Alterfin, Oikocredit. Durante el nuevo programa estaremos vinculando de una manera más dirigida a las organizaciones de pequeños productores con la banca comercial en el país que financia agricultura sostenible (BAC, LAFISE; FICOHSA, BANPRO) y con algunos entes bancarios que participan en la plataforma internacional denominada AMEA.

- Organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales, agentes de desarrollo e instituciones bilaterales como FAO, UE, USAID, IICA, CRS, HEIFER, LWR, ICCO, HIVOS, CAID, SNV, SOLIDARIDAD, UTZ yAyuda en Acción que colaboran con las organizaciones y actores sobre los mismos temas / sectores. Con ellos buscamos complementariedad, el intercambio de conocimientos y colaborar en las agendas de cambio hacia la transformación del sector. Algunos de estos actores no son sólo son ejecutores y socios estratégicos, sino también donantes (COSUDE y FAO). También trabajaremos con los ONGS Belgas activas en el país (ver bajo sinergia)

-Otras oficinas regionales de VECO´S, colegas de la organización en red, son socios también ya que pueden poner a disposición de VECO MA su expertise y conocimientos en los tres subsectores seleccionados y en temas transversales como sostenibilidad, genero, juventud y cambio climático. Queremos en particular reforzar nuestro vinculo con VECO Andino.

- Iniciativas de aprendizaje y plataformas: somos participantes activos en las alianzas de aprendizaje (nacional y regional) y plataformas como Laboratorio de Alimentos Sostenibles por sus siglas en inglés SFL. Como miembro de SFL, tenemos la oportunidad de intercambiar experiencias con otros actores del sector alimentario y obtener nuevas ideas e inspiración para nuestro trabajo. Como miembro de la ADA, vamos a seguir para asumir un papel activo en la red, contribuyen al establecimiento de la agenda y colaboración a nivel estratégico en cacao y en la vinculacion inclusiva y sostenible de productores en mercados tradicionales de hortalizas.

7.3 digitalizacion

En el programa actual hemos realizado un pilotaje utilizando soluciones de Software tales como:

- **Sensemaker**esta es una manera de recolectar una gran cantidad de micro-historias que son interpretadas por el mismo narrador. Sensemaker ofrece un abordaje fuerte, natural e intuitivo para conseguir multiples puntos de vista e ideas nuevas sobre realidades complejas. Es una metodología diseñada en un programa informático que detecta los motivos, analiza las micro-historias y transforma datos cualitativos originales en datos y modelos estadísticos consolidados que permiten generar visiones sobre la realidad
- Farmforce, es un sistema informático que optimiza la gestión agrícola en las organizaciones de pequeños agricultores ,permitiendo el seguimiento adecuado de planes de producción escalonada, la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y la trazabilidad de los productos.

Para el nuevo programa, queremos:

- Promover y escalar este tipo de herramientas, sumado a nuevas iniciativas vinculadas a jóvenes productores/emprendedores que combinen acceso a plataformas web con aplicaciones móviles que sirvan como instrumento de consulta, guía y espacio de intercambio, incorporando manuales e instructivos relacionados a Buenas Prácticas Agrícolas y horticultura sostenible, manejo integrado de plagas, entre otros.
- Hacer una exploración de otros recursos disponibles como Plataforma PLATICAR (IICA), Sistemas de información geográfica (SIG), técnicas de percepción remota (RS), vinculados a intercambio y aprendizaje virtual, agricultura climáticamente inteligente y prácticas ambientalmente sostenibles.

7.4 Descripcion de las Sinergias y Complementariedades

Las 7 ACNG en Nicaragua hemos realizado un Acuerdo de sinergia y complementariedad. El primer acuerdo es la creación de la Plataforma de cooperación ACNGs belgas en Nicaragua que funcionará como una estructura de coordinación de los esfuerzos colegiados de las 7 organizaciones participantes[45]. La responsabilidad de coordinación será asumida rotativamente por: Entraide Fraternité (2017), FOS (2018), Oxfam (2019), VECO (2020), VVSG (2021). FOS funcionará como enlace de coordinación entre la Coalición Trabajo Digno (como está definido en el MEC Trabajo Digno) y los demás ANGs belgas en el país. Así se aprovecharán al máximo las posibilidades de intercambio de conocimiento y experiencias entre los diferentes actores lo que podría derivar en nuevas oportunidades de complementariedad y sinergia entre los actores belgas y nicaragüenses (intercambios sur-sur). También fortaleceremos las posibles relaciones con las instancias de la UE, Naciones Unidas y el cuerpo diplomático belga responsable para la región (Panamá).

Actividades y productos concretos: 1) Una reunión anual de la representación en Nicaragua de las ACNG (puntos de enlace) para intercambiar sobre el plan programático del MEC, los procesos puestos en práctica en el nuevo programa y el análisis de contexto. La memoria de estas reuniones servirá para mantener informados a los otros miembros de la Plataforma con sede en Bélgica. Las ACNG en Bélgica desarrollarán un sistema de comunicación para coordinar el seguimiento al MEC con los puntos de enlace.
2) Dos reuniones al año en Bélgica lideradas por la organización que preside la plataforma, en las que los representantes de los ACNG en Nicaragua podrían participar a través de Skype u otras plataformas de comunicación. El objetivo es de planificar e intercambiar experiencias de nuestros programas respectivos (con insumos de las oficinas en Nicaragua), elaborar el Plan programático y concretizar las sinergias definidas en el MEC así como, también realizar una reflexión/evaluación anual, sobre las lecciones aprendidas. El lead es responsable de organizar los encuentros, de elaborar la memoria de la reunión y de realizar el seguimiento al MEC. Cada ACNG dispondrá en su propia planificación de los recursos financieros y humanos para las acciones de sinergia identificadas para la co-ejecución de los eventos previstos en un calendario anual.
La Plataforma propone que en 2021 se realice una serie de acciones de capitalización de las experiencias y elaborar el MEC futuro en base a los aprendizajes del presente programa 2017-2021. Dentro de esas acciones se prevé un seminario de capitalización, lecciones aprendidas y futuras proyecciones (en base al análisis de contexto) al inicio del 2021, para preparar el nuevo MEC (organizaco por la VVSG, quien tiene el secretario rotativo de la plataforma en ese año)

Tipo de sinergia	**ACNG**	**Valor Agregado**	**Timing y lead**	**Material y Recursos**
Medio ambiente *Fortalecer las capacidades de las poblaciones rurales y urbanas y poderes públicos locales para el manejo sostenible de los RRNN , la conservación de la biodiversidad y la promoción de políticas públicas a favor de la protección y preservación de los recursos naturales*				
Entraide et Fraternité y sus copartes organizan en Jinotega un seminario de dos dias con representantes de ACNGS y sus copartes para tratar el tema de Medio ambiente, agroecología y género.	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternité (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS.	Las ACNGs y sus copartes tienen un mayor conocimiento sobre la teoría que sustenta y articula las actividades de medio ambiente, agroecología y genero a través de estudios de caso.	Lead: Entraide et Fraternité Timing: Jinotega, 2017	EF y sus copartes organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes Participación ACNG proveen fondos de traslado de las copartes a Jinotega.
OXFAM organiza un encuentro para difundir los resultados de un estudio sobre Alternativas de adaptación y buenas prácticas para afrontar	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternite (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden	Las ACNGs y sus copartes amplían sus conocimientos sobre el manejo sostenible de los RRNN y resiliencia y mejoran sus metodologías sobre gestión de riesgo medioambiental.	Lead: Oxfam Timing:, 2020, Nicaragua	Oxfam y sus copartes organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes Participación

[45] Las 7 ANGS incluyen: Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternite (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS. La Fundacion Damain (Damiaanactie-Action Damien) ha expresado interes y estará invitada a todas las actividades.

los efectos del cambio climático y gestión de riesgo.	(VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS.			Las ACNG proveen fondos de traslado de las copartes a Managua.
<u>Agricultura</u> *Facilitar la organización de procesos multi-actores (local y nacional) y el intercambio de experiencias entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena agrícola sostenible tomando en consideración el enfoque de género e intergeneracional*				
VECO organiza en Nicaragua un seminario sobre relevo intergeneracional en las cadenas de valor	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternite (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS.	Las ACNG y sus copartes refuerzas sus conocimientos y métodos sobre el enfoque intergeneracional dentro de las cadenas de valor	Lead: VECO Timing: 2018, Nicaragua	VECO y sus copartes organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes <u>Participación</u>: ACNG proveen fondos de traslado de las copartes
OXFAM organiza un intercambio de experiencias de mujeres campesinas organizadas en la gestión empresarial	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternité (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS.	El desafío de articular género y autonomía financiera de las mujeres en el mundo rural es debatido y profundizado. Las estrategias de las ACNG y sus copartes es mejorada	Lead: Oxfam Timing: 2020, Nicaragua	Oxfam y sus copartes organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes <u>Participación:</u> ACNG proveen fondos de traslado de las copartes a Jinotega.
VECO organiza un seminario sobre agricultura sostenible y cadenas de valor	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternité (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-OUS, VVSG, FOS.	- Las copartes y las oficinas de las ACNG en Nicaragua han reforzado sus conocimiento de alternativas productivas, diversificación de cultivos, BPAs, medidas contra el cambio climático, semilla criolla, agro-ecología a través del intercambio de experiencias, publicaciones e invitaciones mútuas a seminarios - Se refuerzan las alianzas alrededor de agricultura sostenible - Se promueven acciones de intercambio de información entre copartes participando en plataformas de incidencia comunes	Lead: VECO Timing: 2020	VECO y sus copartes organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes <u>Participación:</u> ACNG proveen fondos de traslado de las copartes.
OXFAM organiza en 2018 un seminario sobre fiscalidad	Broederlijk Delen (BD), Entraide et Fraternite (EF), Oxfam Solidarite (OS), Vredeseilanden (VECO), VLIR-UOS, VVSG, FOS.	Las copartes y sus bases adquieren nuevos conocimientos en la generación y presentacion de propuestas basadas en el marco jurídico e instrumentos con énfasis en fiscalidad.	Lead: Oxfam Timing: 2018	Oxfam organizan y garantizan costos de hospedaje y alimentación de los participantes <u>Participación:</u> ACNG proveen fondos de traslado de las copartes.

DEEL II: PERU

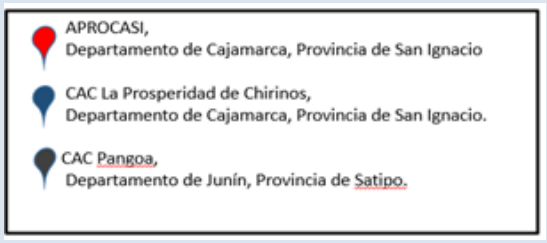
30. TABLA RESUMEN DEL PROGRAMA POR PAÍS:

Gastos operacionales totales para el país:		2.033.092,24 Euro		
Persona de contacto en Bélgica para la DGD para el país:	Nombre : Nina Pattyn	Organización: Vredeseilanden	Teléfono : +32 16 31 65 80	E-mail : Nina.pattyn@veco-ngo.org
Persona de contacto que representa el ACNG en el país:	Nombre : Johanna Renckens	Organización: VECO ANDINO	Teléfono : (5932) 2900318	E-mail : johanna@veco-andino.org

Resumen del programa para este país (15 líneas máximo):

El reto de VECO Andino en Perú, es contribuir a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas, mediante una efectiva vinculación al mercado, a través de estrategias de intervención que profesionalicen a sus organizaciones, para comercializar productos de calidad que generen ingresos más estables a las familias agrícolas.
Para esto se plantean 4 ejes de trabajo, en las cadenas de café y cacao: 1) Apoyar a organizaciones de productores para que tengan modelos empresariales profesionalizados, con uso eficaz de nuevos sistemas de información (digitalización), y estén posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad. 2) Generar evidencias de empresas agro–alimentarias que realizan adquisición sustentable y fomentan la participación de las(os) jóvenes rurales en la cadena. 3) Generar e implementar políticas públicas y privadas, que fomenten un entorno empresarial favorable para garantizar la sustentabilidad e inclusión. 4) Gestionar conocimientos a través de redes y plataformas a nivel nacional e internacional, que promuevan la reflexión y la construcción de políticas públicas y privadas.
Se tendrá un fuerte enfoque de sustentabilidad, con la integración de buenas prácticas ambientales y medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, buscando además contribuir a la seguridad alimentaria, al mantenimiento de los eco-sistemas y al bienestar de las comunidades; y con un enfoque multi-actor, para fomentar una adecuada gobernanza entre lo(a)s productores, empresa privada, demás actores y tomadores de decisiones.

Mapa del país con la localización de las intervenciones del programa



31. LISTA DE CONTRAPARTES (SOCIOS DIRECTOS) Y PARTES INTERESADAS (SOCIOS ESTRATÉGICOS) CONOCIDAS AL MOMENTO DE LA SOLICITUD: [46]

2.1 Sector cacao:

2.1.1 Socios directos

Contraparte/Socio Directo			
Nombre completo y abreviatura:	**Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. – CAC PANGOA**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Los cafetaleros 600, San Martin de Pangoa - Junin	51 064 *543017*	esperanza.dionisio@gmail.com
Persona de contacto:	Esperanza Dionisio – Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico :	*140.000 Euros (convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización socia que se constituirá en evidencia de cómo ha avanzado a su profesionalización y su posicionamiento en la cadena; así como en la innovación de su negocio e inserción de jóvenes. Contará con apoyo directo de VECO.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2011		

2.1.2 Socios estratégicos

Contraparte/Socio Estrategico			
Nombre completo y abreviatura:	**Asociación Peruana de Productores de Cacao - APPCACAO**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Jr. Carlos Alayza y Roel 2112 3er piso Of. M Lince - Lima	51 1 4727988 / 51 985078751	gerencia@appcacao.org
Persona de contacto:	Luis Mendoza Aguilar – Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*100.000 Euros (MOU en adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Gremio de productores de café, relevante para generar experiencias desde el sector organizado de productores en campos de la inclusividad y sustentabilidad. Contribuirá a ampliar el impacto de nuestra intervención.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2017		

Contraparte/ Socio Estrategico			
Nombre completo y abreviatura:	**Exportadora Romex SA**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Nicolas de Ariola Nro. 740 Urb. Santa Catalina - Lima	+51-2023190	aromeroc@romex.com.pe
Persona de contacto:	José Joaquín San Martín Tudela (Gerente) Alexandra Romero.		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 Euros. (MOU se firmara dirante al año 2017)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que se constituirá en evidencia de cómo se desarrollan los modelos inclusivos y sustentables desde el sector privado y con la inclusión de jóvenes del área rural en la cadena agroalimentaria en cuestión.		

[46] Se especifican los stakeholders más relevantes, otros pueden ser encontrados en los diagramas de pathway.

Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2017		
Contraparte/Socio Estrategico			
Nombre completo y abreviatura:	**Öbolo Chocolates – OBOLO**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Santiago de Chile.		mark@obolochocolate.cl
Persona de contacto:	Mark Gerrits		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 Euros. (MOU se firmara durante 2017)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que se constituirá en evidencia de cómo se desarrollan los modelos inclusivos y sustentables desde el sector privado y con la inclusión de jóvenes del área rural en la cadena agroalimentaria en cuestión.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2017		

Contraparte/Socio Estrategico			
Nombre completo y abreviatura:	**Centro de Innovación del Cacao-CIC**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Jose Antonio Encinas 310, Camacho, La Molina	51 989 248 106	msolis@cic.pe
Persona de contacto:	Mariana Solis		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico:	*0 Euros. (MOU se firmará en 2017)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Actor relevante en el sector de cacao, en el campo de investigación y tecnología. Congrega entre sus socios al sector academico, empresa y central de organizaciones de productores.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2017		

Contraparte/Socio Estrategico: (En Café y Cacao)			
Nombre completo y abreviatura:	**Root Capital**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Dirección: Av. Camino Real 348 Oficina 901 - San Isidro. Edificio Torre El Pilar del Centro Comercial Camino Real	C: +51 969440455 T: +51 1 2036700	drivera@accder.pe
Persona de contacto:	Daniel Rivera (Gerente)		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*0 (Acuerdo se enviará posteriormente)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:			
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:			

2.2 Sector café

2.2.1 Socios directos

Contraparte/Socio Directo			
Nombre completo y abreviatura:	**Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocasi - APROCASSI**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Mariano Melgar N° 405 San Ignacio - Cajamarca	51-76-356112 51-975237648	aprocassi63@yahoo.es aprocassi@63@hotmail.com
Persona de contacto:	Luis Fernando Peña Parra – Gerente General		

Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*212.500 Euros (convenio adjunto)*
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización socia que se constituirá en evidencia de cómo ha avanzado a su profesionalización y su posicionamiento en la cadena; así como en la innovación de su negocio e inserción de jóvenes. Contará con apoyo directo de VECO.
Fecha de inicio de la relación asociativa:	2017

Contraparte/Socio Directo			
Nombre completo y abreviatura:	**Cooperativa Agraria Cafetalera La prosperidad de Chirinos LTDA. – CAC LA PROSPERIDAD**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Calle José Olaya S/N. Chirinos San Ignacio Jaén - Cajamarca	51 076 431592 /959904263	abdias@cac-laprosperidad.com
Persona de contacto:	Abdias Ortiz Medina – Gerente General		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*237.500 Euros (convenio adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización socia que se constituirá en evidencia de cómo ha avanzado a su profesionalización y su posicionamiento en la cadena; así como en la innovación de su negocio e inserción de jóvenes. Contará con apoyo directo de VECO.		
Fecha de inicio de la relación asociativa:	2017		

2.2.2 Socios estratégicos

Contraparte/Socio Estrategico:			
Nombre completo y abreviatura:	**Junta Nacional de Café – JNC**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Jr. Ramón Dagnino 369 – Jesús María - Lima	51 1 4331477 / 975142430	lcastillo@juntadelcafe.org.pe
Persona de contacto:	Lorenzo Castillo Castillo – Gerente		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*60.000 Euros (MOU en adjunto)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Gremio de productores de café, relevante para generar experiencias desde el sector organizado de productores en campos de la inclusividad y sustentabilidad. Contribuirá a ampliar el impacto de nuestra intervención.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2010		

Contraparte/Socio Estrategico: (En Café y Cacao)			
Nombre completo y abreviatura:	**La Fundación de Productores Cafédirect (CPF)**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
Persona de contacto:			
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*0 (Convenio tripartito con la gestión de CAC Prosperidad de Chirnos de 50.000 Euros)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Organización benéfica que aportará con evidencias hacia la creación de excelencia en las organizaciones de productores. (modelos inclusivos y sustentables)		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		

Contraparte/Socio Estrategico:			
Nombre completo y abreviatura:	**Café Direct**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Unit 4F, Zetland House, 5-25 Scrutton Street, London, EC2A 4HJ	442070336001 51 962799103	trilce@producersfoundation.org
Persona de contacto:	Trilce Oblitas Béjar		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*0 Euros (MOU se firmará en 2017)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Empresa que se constituirá en evidencia de cómo se desarrollan los modelos inclusivos y sustentables desde el sector privado y con la inclusión de jóvenes del área rural en la cadena agroalimentaria en cuestión.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	Enero 2017		

Contraparte/Socio Estrategico: (En Café y Cacao)			
Nombre completo y abreviatura:	**Universidad del Pacífico**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Av. Salaverry 2020, Jesús Maria – Lima.	948176041	priale_ma@up.edu.pe
Persona de contacto:	María Angela Prialé Valle		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*0 (MOU se firmará en 2017)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Actor relevante del sector educativo, que aportará en la generación de experiencias hacia el intercambio de conocimientos en torno a la construcción de modelos de negocios inclusivos y sustentables.		
Fecha de inicio de la relación asociativa con VECO:	2015		

Contraparte/Socio Estrategico			
Nombre completo y abreviatura:	**Sustainable Commodity Assistance Network – SCAN**		
Datos:	Dirección :	Teléfono :	E-mail :
	Jr. Ramón Dagnino 369 – Jesús María – Lima	964635903	mmedina@scanprogram.org
Persona de contacto:	Maria Mercedes Medina Muñoz - Coordinadora Nacional Perú		
Objetivo Específico:	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas agroalimentarias del Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.		
Presupuesto para el socio directo/estratégico	*0 Euros (MOU a nivel internacional)*		
Descripción sintética del papel de la contraparte para cada Outcome:	Aliado para facilitar procesos de fortalecimiento de capacidades, uso de tecnologías y desarrollo de innovaciones. Además de colaborador en gestión de conocimientos.		
Fecha de inicio de la relación asociativa:	2016		

3. TEORÍA DEL CAMBIO POR PAÍS

3.1 Contexto

Los agricultores a pequeña escala actualmente producen la mayor parte de alimentos que se consume en todo el mundo. En Perú, el 34% de la población está representada por agricultores familiares que producen el 80% de alimentos que se

consumen a nivel nacional (ACC Perú, 2015)[47] y, junto al sector agroindustrial privado, han posicionado al país como uno de los diez principales países que proveen alimentos al mundo[48].

Esta rápida expansión del sector agroalimentario, hace necesario fomentar procesos sustentables e innovadores que garanticen el abastecimiento de alimentos. Cambios en los patrones de consumo dentro de las ciudades, la expansión de la demanda interna, la volatilidad de los precios de alimentos en los mercados internacionales y el cambio climático, son factores que están encaminando a que las industrias que procesan alimentos, busquen cada vez más garantizar su suministro de materias primas, a través de la agricultura a pequeña escala, en donde se hace preponderante fortalecer mecanismos de **inclusividad** para lograr relaciones comerciales más sostenibles y de beneficio mutuo. Los cambios dinámicos en el comportamiento y preferencias del consumidor, también están contribuyendo a reorganizar la producción y comercio de alimentos, siendo necesario fomentar mecanismos eficientes para que los pequeños agricultores puedan satisfacer los requerimientos y las cambiantes aspiraciones de la población. Estos cambios son principalmente asociados con los procesos de urbanización, siendo la población urbana en Perú de 73% (INEI, 2010)[49]. Factor que ocasiona que los consumidores busquen mayormente productos de **calidad,** inocuos y fáciles de preparar. Por ejemplo, entre el 2008 al 2012, la industria alimenticia creció un 8% anualmente, debido a que la gente requiere más comida procesada[50]. Por otro lado, hay que hacer referencia al fenómeno de la migración en la población rural, en especial de la gente joven, que ante la falta de fuentes de trabajo y una desvalorización de las actividades agrícolas, prefiere salir hacia las ciudades. Es así que los **jóvenes rurales** con empleo, en Perú, representan solamente el 32.05% (INEI, 2010). Adicionalmente, la edad promedio de los 2'260,973 de productores en el agro es de 49,4 años. Apenas el 12% tiene 25 años o menos (2012, IV CENAGRO, Perú), sentido por el cual se hace necesario fomentar procesos de inserción de jóvenes a lo largo de las cadenas agroalimentarias, como agentes de cambio que permitirán fortalecer la sustentabilidad y generar innovación dentro del sector alimentario.

Dentro del sector agrícola, que representa el 2.8[51] del PIB en Perú, los productos que aportan más al crecimiento del sector son café y cacao.[52] El **café**, ocupa el **2º** lugar dentro de los productos de exportación tradicional, después del azúcar; genera fuentes de empleo e ingresos a aproximadamente 2 millones de peruanos; de ellos más de 223.738 son familias de pequeños productores, el 95% son propietarios de 5 Ha o menos, el 30% está organizado y el 20% logra exportar directamente su producto[53]. El **cacao**, apunta a ser un principal producto de agro exportación (ocupa el **4to** lugar de los principales productos de agro exportación no tradicionales[54]), beneficia directamente a más de 90.000 familias e indirectamente a 450.000 personas; se cultiva en 100 mil hectáreas; que generan 7.5 millones de jornales anuales; 26,797 familias esta agremiadas en 26 organizaciones.

El consumo de estos productos, tanto a nivel interno como internacional, presenta tendencias hacia un crecimiento sostenido, lo que alienta un trabajo con los productores cafetaleros y cacaoteros en Perú, para que puedan ser abastecedores confiables de estos mercados y puedan mejorar sus ingresos, al ofrecer productos de calidad que cumplan con los requerimientos de los consumidores.

Para el caso del café[55], según reportes de la Organización Internacional de Café (ICO), la demanda para el 2020, puede alcanzar las 10.2 millones de toneladas en grano de café, incremento en relación al 2014 que fue de 9.5 millones. En tanto que en el caso de cacao, según reportes de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), la demanda mundial en el 2014 fue de 4.3 millones de toneladas, y se estima par el 2010 una demanda por encima del 27%. Según estas proyecciones, los agricultores familiares deben innovarse para hacer frente a estos requerimientos de mercado.

El crecimiento de consumo va acompañado de ciertas tendencias sobre las características de este consumo, las mismas que se orientan a la adquisición de productos de calidad, con certificaciones y asegurando la trazabilidad y cada vez más con un

[47] Análisis de Contexto Perú. 2015. "La situación de las poblaciones rurales y de la agricultura familiar". Pág. 28 y 15.

[48] http://minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2015/13660-ministro-juan-benites-ramos-al-cierre-del-2016-las-agroexportaciones-bordearian-los-us-7-000-millones

[49] INEI. 2010. Estimaciones y Proyecciones de Población Urbana y Rural. Lima, Perú.

[50] IIED. 2015. Global or local Food Chains. IIED's Sustainable Markets Group. 35 pág.

[51] https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico

[52] Además de arroz, espárragos, maíz amarillo, uva. Ver http://gestion.pe/economia/produccion-agropecuaria-cerraria-2015-crecimiento-28-2151857

[53] Estrategia de mediano plazo del MINAGRI, para el desarrollo del sector cafetalero en el Peru, 2016 – 2018, (Pag. 4).

[54] ADEX: Boletín de exportaciones Nov 2015 (Fuente SUNAT – Aduanas).

[55] Del total de las exportaciones de café (2015), el 51% corresponde a cafés especiales que son productos con alta tendencia de crecimiento en el mercado y entre los que se encuentran los cafés certificados, los de calidad de taza; y hoy en día se incrementa la demanda por cafés con historia, cafés de origen, entre otros[55]. Ante esa tendencia, Perú se ha ido posicionando; desde iniciar su participación el 2008 en las Ferias Internacionales de Cafés Especiales, recibir el reconocimiento a primer país productor y exportador de cafés orgánicos (2011), a posicionarse mundialmente con el "mejor café especial orgánico y con excelencia de taza" (TUNKI) [55] el 2012.

mayor valor compartido entre las empresas y los pequeños productores de la cadena. A todo ello se suma una conciencia más creciente hacía el medio ambiente y una nueva configuración de estas tendencias de consumo global que inciden en procesos de innovación en por ejemplo sistemas agroforestales, para diversificar los cultivos y las fuentes de ingresos, protegiendo los recursos naturales.

3.2 Teoría de Cambio General

En este contexto, cada vez más actores, entre organizaciones y empresas privadas, buscan fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo, generando valor compartido en la cadena; en donde la sustentabilidad, el enfoque de género y generacional, deben estar presentes. Es así que hay interés en invertir (en tiempo y recursos) en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de productores, mejorar las relaciones comerciales y generar mayor inserción de lo(a)s productores jóvenes a las organizaciones y la cadena.

En conjunto con estos actores y gobiernos nacionales/locales, VECO quiere contribuir al cambio deseado:

Cadenas agroalimentarias en Perú han alcanzado sustentabilidad e inclusividad, con la activa participación de jóvenes generando un mayor valor compartido.

Para contribuir a este cambio deseado, proponemos el objetivo específico:

Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao y café en Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas organizados (hombres, mujeres y jóvenes), a través de su efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.

Tanto el cambio deseado y el objetivo específico aportan y se enmarcan en las "Metas Estratégicas Compartidas (MEC)", en donde se hace énfasis en mejorar los derechos humanos de los pequeños agricultores, de hombres, mujeres, y jóvenes, a través de generar mecanismos que aporten a una economía inclusiva, en donde se estrechen lazos de los agricultores organizados, el sector privado y otros actores facilitadores, para generar competitividad y no solo en términos económicos, sino en la profesionalización, modernización de las organizaciones (incluyendo procesos de digitalización, la generación de un impacto positivo al medio ambiente para garantizar la sustentabilidad en todos sus espectros. En síntesis, el programa de VECO ANDINO en Perú, es vinculante a las metas 6, 5, 4, 12; así como a 2, 3, 9 y 10 del MEC (se profundiza en el acápite 6.4).

En este marco y para mayor claridad del objetivo, definimos "calidad" e "inclusividad" de la siguiente manera:

- **Calidad:** Cualidades y atributos que demanda un consumidor en un producto alimenticio. Son cualidades o atributos sensoriales, sanitarios, físicos y también se considera la trazabilidad como factor de calidad[56]. En su mayoría están estandarizadas y hasta tienen certificaciones que dan constancia de su cumplimiento. Enfatizaremos en los requerimientos de mercado, que pueden evolucionar en el tiempo y que demandan que los productores de pequeña escala tengan que hacer constantes innovaciones en los procesos productivos para adaptarse y cumplir con la demanda. De esta manera se diversifica el riesgo, ampliando la diversidad de productos y de clientes[57].

- **Inclusividad:** El desarrollo de las cadenas agroalimentarias, pasa por integrar negocios rentables con la sociedad, generando valor compartido entre partes. La competitividad de la cadena, que buscaba rentabilidad y eficiencia económica en cada uno de los eslabones, ha evolucionado con la incorporación de aspectos sociales. Se visibiliza colaboración entre actores, condiciones de trabajo seguras, transparencia, entornos no corruptos, igualdad de oportunidades, para hombres, mujeres, jóvenes y adultos. Hablamos de relaciones comerciales incluyentes que se distinguen por relaciones entre organizaciones de productores y empresas privadas y que cumplen principios de inclusividad (LINK)[58].

[56] https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_los_alimentos

[57] Metodología LINK, compuesta por cuatro herramientas que permite construir relaciones comerciales incluyentes entre un vendedor (ej. organización de productores) y un comprador (ej. empresa agroindustrial, agroexportadora). Una de las herramientas establece seis principios para evaluar el grado de inclusividad que existe en la relación.

El objetivo específico del programa se soporta en cuatro resultados, orientados a las organizaciones de productores de pequeña escala y a las empresas privadas (clientes); además hacia la incidencia en políticas públicas y privadas para generar un entorno favorable. Con miras a la sostenibilidad y a generar un efecto replicador, se propone trabajar en la gestión de conocimiento en espacios multi actores, capitalizando las experiencias, el análisis y generación de productos para su difusión. A continuación los resultados y los principales outcomes de la teoría de cambio en narrativo y en esquema (ver figura No 1):

Resultado No 1: Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad. Este resultado final se basará en tres outcomes intermedios, que corresponden a: 1) La aplicación de auditorias organizacionales (ej. *SCOPEinsight*) y desarrollo de planes de mejora para fortalecer capacidades de gestión interna, operaciones, gestión financiera y mercado, entre otras. 2) La generación de evidencias para fomentar la participación de las(os) jóvenes en la toma de decisiones y la dinámica productiva que éstas tienen; se los formará para que tecnifiquen de forma sustentable sus fincas y para que se desempeñen en otros eslabones de la cadena. 3) La institucionalización de la información para aportar a la transparencia y gobernanza de la organización; así como a la gestión empresarial. Es decir que se fortalecerán sistemas de información (digitalización), para mejorar las operaciones de la organización; con énfasis en la gestión de calidad para la oferta competitiva en el mercado.

Resultado No 2: Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario en Perú muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de las(os) jóvenes rurales en la cadena. Basada en dos outcomes intermedios, como son: 1) Empresas agroalimentarias que implementan políticas y prácticas de adquisición basadas en seis principios de inclusividad, es decir empresas que estrechan relaciones con sus proveedores; generando además de un valor económico, un valor social e inclusive de impacto positivo en el medio ambiente por nuevas prácticas de producción. 2) Empresas agroalimentarias generan practicas diferenciadoras para motivar la inserción activa de las(os) jóvenes productores dentro de la cadena; como es el caso de asistencia técnica adaptada a jóvenes, financiamiento de capacitación específica para lo(a)s jóvenes o un posicionamiento en el mercado con historias sobre jóvenes productores relacionado a una mayor compra o un mejor precio. Posicionando estas evidencias en la agenda de diferentes plataformas intersectoriales, se motivará a una masa crítica de empresarios que apoyen procesos más amplios de fomento de inclusividad, sustentabilidad e inserción de jóvenes en el sector agroalimentario.

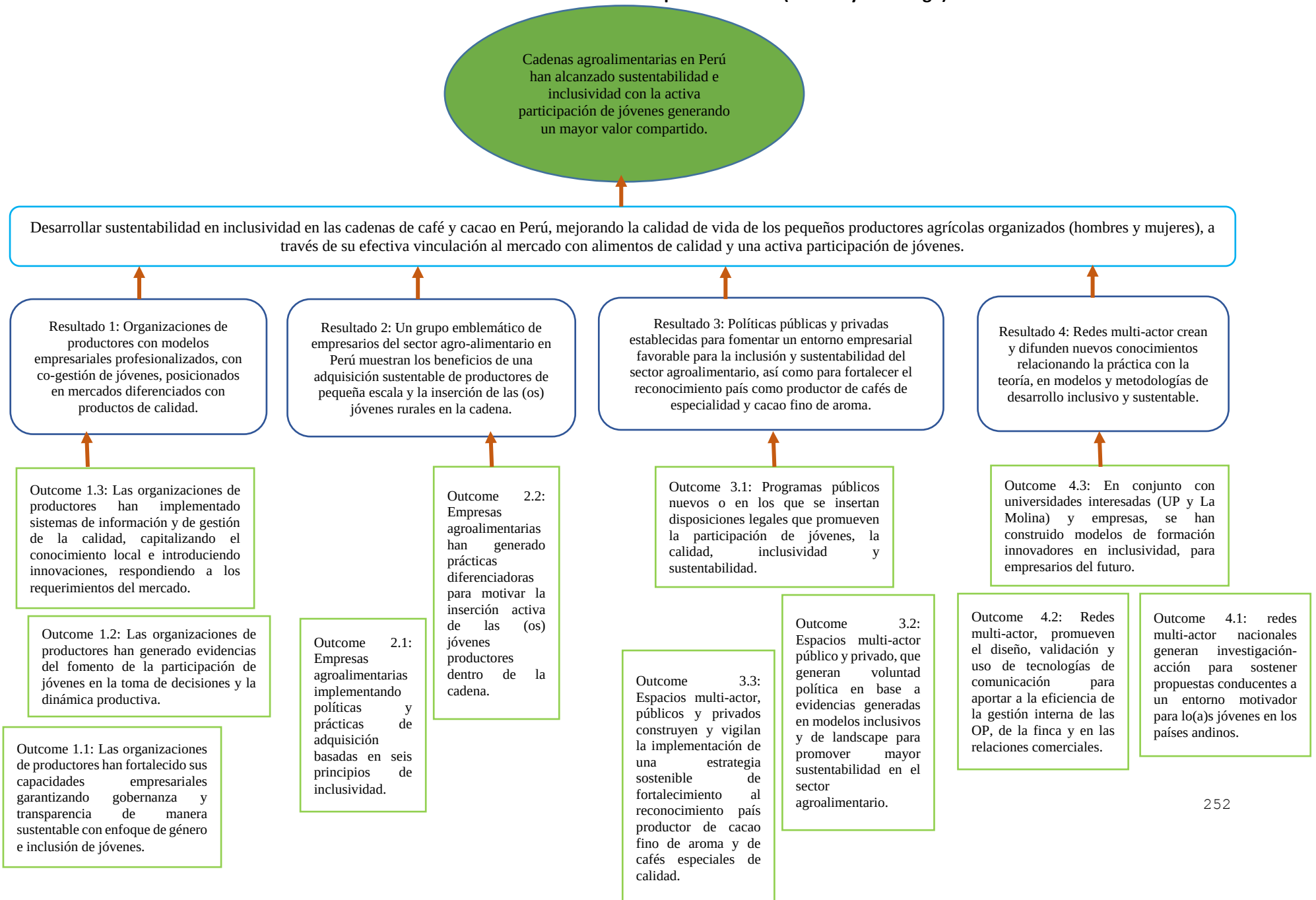
Resultado No 3: Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como fortalecer el reconocimiento país como productor de cafés de especialidad y cacao fino de aroma. En ese sentido se plantea 1) Generación de programas públicos nuevos o en los ya existentes, que se insertan disposiciones legales que promueven la participación de jóvenes, la calidad, inclusividad y sustentabilidad; en base a evidencias se incidirá hacía los gobiernos nacionales y locales. Para ello los medios de colaboración son los espacios multi-actores, en los que VECO apuesta por un trabajo articulado hacía objetivos y propuestas en común, con diversos actores de la cadena y el entorno para incidir en cambios estructurales que impacten en una mayor población y ante procesos de mediano y largo plazo. Es así que se plantean dos outcomes intermedios, que contribuirán al primero que se mencionó: 2) Espacios multi-actor, públicos y privados, que generan voluntad política en base a evidencias generadas en modelos inclusivos y de *landscape* para promover mayor sustentabilidad en el sector agroalimentario. Se busca generar experiencias de prácticas de sustentabilidad, para el desarrollo y ampliación de los paisajes rurales (*landscape*) en café y cacao, que sirvan como evidencia para políticas públicas y privadas. 3) Espacios multi-actor, públicos-privados construyen y vigilan la implementación de una estrategia sostenible de fortalecimiento al reconocimiento país productor de cacao fino de aroma y de cafés especiales de calidad. El reconocimiento de la alta calidad del producto, deja un margen de ganancia superior para lo(a)s productores de pequeña escala, siendo importante lograr políticas y prácticas de fomento a productos diferenciados. A través del fomento y mejoramiento de variedades, de prácticas de cosecha y poscosecha y una estrategia nacional de mejoramiento de calidad y trazabilidad; esperamos lograr un reconocimiento de Perú como país de producción de cacao fino de aroma y cafés especiales. En ese sentido también se trabajará en coordinación a nivel internacional de VECO, con la operativización de los clústers de café y cacao, para fomentar procesos internacionales con evidencia desde la problemática específica de los países, pero con objetivos comunes para incidir en la agenda internacional (por ejemplo de ICCO e ICO).

Resultado No 4: Redes multi-actor crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable. Teniendo como outcomes intermedios: 1) Redes multi-actor nacionales que generan investigación-acción para sostener propuestas conducentes a un entorno motivador para lo(a)s jóvenes en los países andinos, que incentiven la captación de voluntad política, a través de debate y reflexión, con

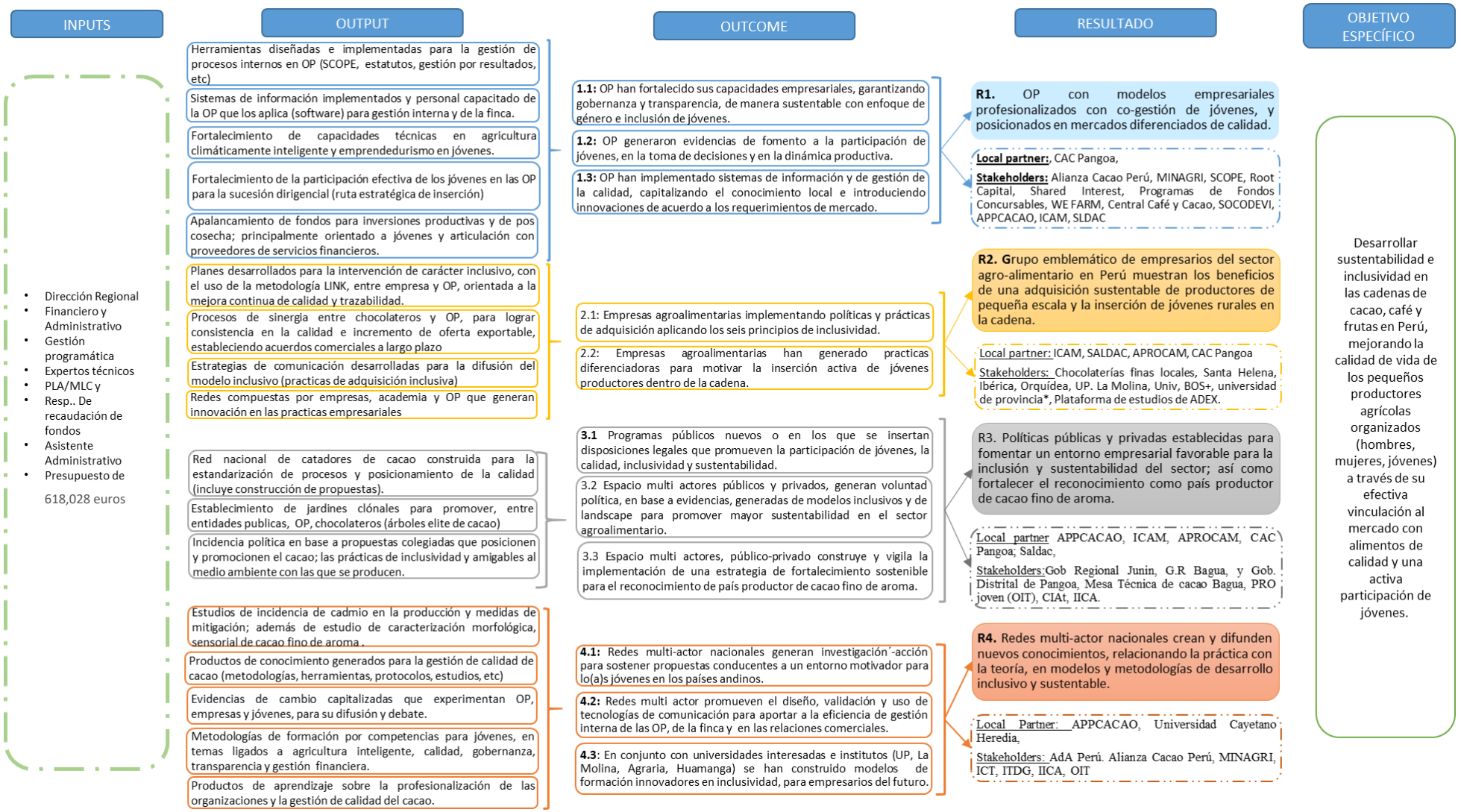
una clara concepción de lo(a)s jóvenes y su entorno familiar y comunitario. 2) Redes multi-actor, que promuevan el diseño, validación y uso de tecnologías de comunicación para aportar a la eficiencia de la gestión interna de las OP, de la finca y en las relaciones comerciales; con el objetivo de definir y validar tecnologías de comunicación (TICs) que apoyen a la gestión global de las organizaciones, para lograr herramientas digitalizadas adaptadas que mejoraran las perspectivas de lo(a)s productores organizados. 3) En conjunto con Universidades interesadas (UP y La Molina) y empresas, se construyen modelos de formación innovadoras en inclusividad, para empresarios del futuro. Lo(a)s jóvenes estudiantes en las carreras empresariales de la universidad, *lo(a)s empresarios del futuro*, no tienen un conocimiento profundo de la realidad de los proveedores más importantes de las cadenas agroalimentarias, lo(a)s productores de pequeña escala. Estos estudiantes buscan mejores maneras de posicionarse en un mercado cada vez más exigente, pero sin un conocimiento de la realidad no lograrán implementar prácticas y políticas de inclusividad y sustentables. Viendo esta oportunidad y el interés de algunas universidades, se prevé fomentar la construcción de módulos de formación de inclusividad en conjunto con universidades para estudiantes de carreras empresariales, en combinación con prácticas de inclusividad con empresas y organizaciones. La gestión de conocimiento será un pilar transversal en este resultado; que también se articulará al nivel internacional en el marco de los clusters, generando el intercambio de información y aprendizaje entre las diferentes oficinas y poniéndolos en la opinión pública para mayor difusión y discusión.

DIAGRAMA # 1

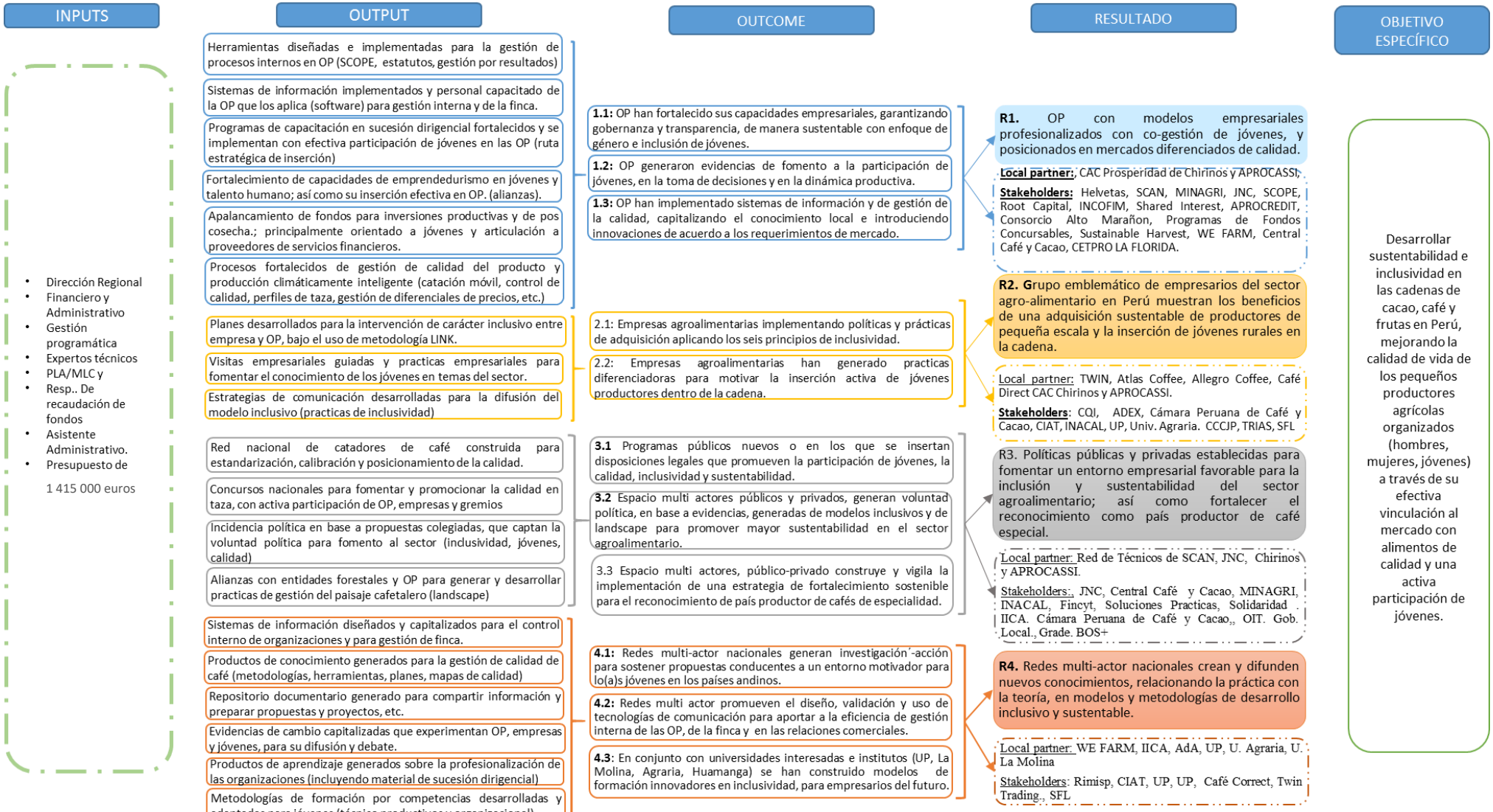
TEORIA DE CAMBIO - PERU3 Rutas de cambio por sub sector (Pathway of change).



3.3.1 Rutas de cambio por subsector: cacao fino de aroma



3.3.2 Rutas de cambio por subsector: café arábigo de calidad


INPUTS
OUTPUT
OUTCOME
RESULTADO
OBJETIVO ESPECÍFICO
Herramientas diseñadas e implementadas para la gestión de procesos internos en OP (SCOPE, estatutos, gestión por resultados)
Sistemas de información implementados y personal capacitado de la OP que los aplica (software) para gestión interna y de la finca.
Programas de capacitación en sucesión dirigencial fortalecidos y se implementan con efectiva participación de jóvenes en las OP (ruta estratégica de inserción)
Fortalecimiento de capacidades de emprendedurismo en jóvenes y talento humano; así como su inserción efectiva en OP. (alianzas).
Apalancamiento de fondos para inversiones productivas y de pos cosecha.; principalmente orientado a jóvenes y articulación a proveedores de servicios financieros.
Procesos fortalecidos de gestión de calidad del producto y producción climáticamente inteligente (catación móvil, control de calidad, perfiles de taza, gestión de diferenciales de precios, etc.)
1.1: OP han fortalecido sus capacidades empresariales, garantizando gobernanza y transparencia, de manera sustentable con enfoque de género e inclusión de jóvenes.
1.2: OP generaron evidencias de fomento a la participación de jóvenes, en la toma de decisiones y en la dinámica productiva.
1.3: OP han implementado sistemas de información y de gestión de la calidad, capitalizando el conocimiento local e introduciendo innovaciones de acuerdo a los requerimientos de mercado.
R1. OP con modelos empresariales profesionalizados con co-gestión de jóvenes, y posicionados en mercados diferenciados de calidad.
Local partner:, CAC Prosperidad de Chirinos y APROCASSI,
Stakeholders: Helvetas, SCAN, MINAGRI, JNC, SCOPE, Root Capital, INCOFIM, Shared Interest, APROCREDIT, Consorcio Alto Marañon, Programas de Fondos Concursables, Sustainable Harvest, WE FARM, Central Café y Cacao, CETPRO LA FLORIDA.
Planes desarrollados para la intervención de carácter inclusivo entre empresa y OP, bajo el uso de metodología LINK.
Visitas empresariales guiadas y practicas empresariales para fomentar el conocimiento de los jóvenes en temas del sector.
Estrategias de comunicación desarrolladas para la difusión del modelo inclusivo (practicas de inclusividad)
2.1: Empresas agroalimentarias implementando políticas y prácticas de adquisición aplicando los seis principios de inclusividad.
2.2: Empresas agroalimentarias han generado practicas diferenciadoras para motivar la inserción activa de jóvenes productores dentro de la cadena.
R2. Grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario en Perú muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en la cadena.
Local partner: TWIN, Atlas Coffee, Allegro Coffee, Café Direct CAC Chirinos y APROCASSI.
Stakeholders: CQI, ADEX, Cámara Peruana de Café y Cacao, CIAT, INACAL, UP, Univ. Agraria. CCCJP, TRIAS, SFL
Red nacional de catadores de café construida para estandarización, calibración y posicionamiento de la calidad.
Concursos nacionales para fomentar y promocionar la calidad en taza, con activa participación de OP, empresas y gremios
Incidencia política en base a propuestas colegiadas, que captan la voluntad política para fomento al sector (inclusividad, jóvenes, calidad)
Alianzas con entidades forestales y OP para generar y desarrollar practicas de gestión del paisaje cafetalero (landscape)
3.1 Programas públicos nuevos o en los que se insertan disposiciones legales que promueven la participación de jóvenes, la calidad, inclusividad y sustentabilidad.
3.2 Espacio multi actores públicos y privados, generan voluntad política, en base a evidencias, generadas de modelos inclusivos y de landscape para promover mayor sustentabilidad en el sector agroalimentario.
3.3 Espacio multi actores, público-privado construye y vigila la implementación de una estrategia de fortalecimiento sostenible para el reconocimiento de país productor de cafés de especialidad.
R3. Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario; así como fortalecer el reconocimiento como país productor de café especial.
Local partner: Red de Técnicos de SCAN, JNC, Chirinos y APROCASSI.
Stakeholders:, JNC, Central Café y Cacao, MINAGRI, INACAL, Fincyt, Soluciones Practicas, Solidaridad . IICA. Cámara Peruana de Café y Cacao,, OIT. Gob. Local., Grade. BOS+
Sistemas de información diseñados y capitalizados para el control interno de organizaciones y para gestión de finca.
Productos de conocimiento generados para la gestión de calidad de café (metodologías, herramientas, planes, mapas de calidad)
Repositorio documentario generado para compartir información y preparar propuestas y proyectos, etc.
Evidencias de cambio capitalizadas que experimentan OP, empresas y jóvenes, para su difusión y debate.
Productos de aprendizaje generados sobre la profesionalización de las organizaciones (incluyendo material de sucesión dirigencial)
Metodologías de formación por competencias desarrolladas y adaptadas para jóvenes (técnico productivos y organizacional)
4.1: Redes multi-actor nacionales generan investigación´-acción para sostener propuestas conducentes a un entorno motivador para lo(a)s jóvenes en los países andinos.
4.2: Redes multi actor promueven el diseño, validación y uso de tecnologías de comunicación para aportar a la eficiencia de gestión interna de las OP, de la finca y en las relaciones comerciales.
4.3: En conjunto con universidades interesadas e institutos (UP, La Molina, Agraria, Huamanga) se han construido modelos de formación innovadores en inclusividad, para empresarios del futuro.
R4. Redes multi-actor nacionales crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.
Local partner: WE FARM, IICA, AdA, UP, U. Agraria, U. La Molina
Stakeholders: Rimisp, CIAT, UP, UP, Café Correct, Twin Trading., SFL
Dirección Regional
Financiero y Administrativo
Gestión programática
Expertos técnicos
PLA/MLC y
Resp.. De recaudación de fondos
Asistente Administrativo.
Presupuesto de
1 415 000 euros
Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao, café y frutas en Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas organizados (hombres, mujeres, jóvenes) a través de su efectiva vinculación al mercado con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.

3.3 Supuestos causa – efecto (Ver tabla 6.2)

Resultado No 1: Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad. Las organizaciones necesitan lograr una efectiva y eficiente gestión empresarial para lograr el mayor margen económico posible para sus miembros productores y una gestión organizativa sustentable a nivel económico y social. Fomentando una permanente inserción de jóvenes en su calidad de productores, dirigentes, técnico y/o proveedor de servicios en la organización. Ello(a)s darán el impulso necesario de innovación permanente, frente al mercado que pide productos de alta calidad y de mayor sustentabilidad ecológica; además de factores que sostienen una agricultura enmarcada en su paisaje (*landscape*), conservando la naturaleza y aprovechando las oportunidades específicas de este paisaje.

En ese marco, se identifica también la necesidad de la digitalización, como práctica de modernización y como herramienta para la eficacia. Se hace importante el uso de las tecnologías de comunicación, al nivel mismo de las organizaciones para que lo utilice el plantel técnico y ejecutivo. Y en eso, los jóvenes rurales juegan un importante papel, porque pueden romper las barreras que aún tienen los adultos. Y no solo es el uso de los sistemas para el recojo y proceso de información productiva y de calidad, sino que se trata de usar nuevas aplicaciones y herramientas para estar interconectados y ampliar las redes de contacto y el intercambio de información y conocimiento.

Resultado No 2: Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario en Perú muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de las(os) jóvenes rurales en la cadena. Las empresas privadas tienen un rol importante para dinamizar el posicionamiento de las organizaciones de productores en la cadena y apoyar la efectiva inserción de jóvenes, con prácticas inclusivas, apoyando el mejoramiento de calidad de producto, la trazabilidad y la gestión comercial. Aspectos relevantes que tienen que ver con el desarrollo económico inclusivo, que aún se da de forma dispersa y con un impacto reducido. Contribuirá por tanto, el crear referentes empresariales que aplican la inclusividad de manera rentable con incorporación de jóvenes en las cadenas agroalimentarias, generando un efecto multiplicador hacia el sector agroalimentario.

Resultado No 3: Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como fortalecer el reconocimiento país como productor de cafés de especialidad y cacao fino de aroma. Para lograr una transformación del sector agroalimentario sostenible, se necesita desarrollar un entorno favorable hacía modelos inclusivos de negocio, sustentabilidad e incorporación de jóvenes productores. Esto contribuirá a reducir la inequidad en las relaciones comerciales, la reducida competitividad del sector; así como la alta migración de jóvenes desde las zonas rurales a las zonas periurbanas y urbanas. Permitirá revalorizar la agricultura en los sectores priorizados, dada la imagen desprotegida que tiene hoy y de baja prioridad en las políticas gubernamentales. Se plantean procesos de incidencia a diversos niveles del sector público, como ministerios, gobiernos regionales y alcaldías, para captar voluntad política que conlleve a la formulación de un marco normativo y legal orientado a promover condiciones contextuales de sustentabilidad, equidad e inclusividad. A nivel internacional se necesita una coordinación entre países de producción de café y cacao de calidad para poder fortalecer el posicionamiento de estos productos a nivel nacional e internacional.

Resultado No 4: Redes multi-actor crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable. Para aportar a una mejora continua de las prácticas y políticas de desarrollo inclusivo y sustentable, se necesita invertir en gestión de conocimiento innovador y que tenga una amplia llegada a diferenes niveles de la población, para que pueda ser capitalizado. En espacios multi-actor de empresas, entidades de gobiernos nacionales y locales, organizaciones, proveedores de servicio, sector educativo y académico se logra traducir las evidencias y el conocimiento e modelos y metodologías que se adaptan a las necesidades actuales en el contexto de países de renta media como Perú.

3.4 Actores y factores externos de las hipotesis

Ver tabla 6.5

4. Análisis de riesgo al nivel de ToC:

Calificación de la probabilidad: 1: Improbable, 2: Posible, 3: Probable, 4: Casi seguro
Calificación de las consecuencias: 1: Insignificante, 2: Pequeño, 3: Medio, 4: Grande, 5: Serio

CAUSA Y TIPO DE RIESGO	PROB.	CONS.	RESULTADOS OUTCOME	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN DEL RIESGO
Riesgos climáticos: • Inundaciones/disminución de la producción en café y cacao.	3	4	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Promover buenas prácticas agrícolas para aumentar la resiliencia de los productores al cambio climático. Flujo de comunicación sobre las estimaciones de ocurrencia de riesgos climáticos. Quién: OP, Depto. De Medio Ambiente en entidades públicas locales, proveedores de servicio según estrategias específicas. Cuándo: Permanente.
• Temperatura extrema/disminución de producción, mal desarrollo de las plantas, pérdida de flores y mal formación de frutos en café y cacao (*landscape*)	3	3		
• Sequías/Pérdida o disminución de la producción en café y cacao (*landscape*)	2	3		
• Vientos fuertes/disminución de la producción	2	2		
Riesgo climático-productivo: Alta incidencia de plagas y enfermedades /disminución de la producción en los cultivos.	3	4	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Promover buenas prácticas agrícolas para el Manejo Integrado de Plagas y enfermedades. Quién: VECO ANDINO articulando con ONGs o proveedores de servicios. Cuándo: Permanente.
Riesgos geofísicos: Terremotos/Afectación al bienestar de los productores, de otros actores y desaceleración económica general.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, 2.2 Outcomes 3.1, 3.2, 3.3 Outcome 4.2	Cómo: Socializar normas relacionadas con la respuesta adecuada ante estas emergencias (medidas de prevención, atención, restitución) Quién: VECO, Gremio, entidades locales del sector público. Cuándo: Semestral
Riesgo productivo: cambio en el uso del suelo (áreas de cacao y café) por sustitución a cultivos ilícitos u otros productos más rentables y con oferta de mercado.	2	1	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: 1) Gestión de la información sobre tendencias de mercado y el análisis de costos de oportunidad, 2) Incidencia para entorno favorable a la agricultura Quién: VECO en colaboración con MINAGRI, JNC, SCAN, otras ONGs y proveedores de servicios. Cuándo: Semestral
Riesgos sociales: Aumento migración (jóvenes) desde las zonas rurales a las urbanas/disminución de la sostenibilidad en el sector agrícola y alimentario.	3	4	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcome 2.1, 22 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Sustentar propuestas para un entorno motivador en el sector rural. Quién: VECO, JNC, MINAGRI, Otras ONGs, entidades educativas. Coordinadores de programa y Asesores SACD Cuándo: Forma parte de las actividades del programa.
Riesgo Físico: Daños en la infraestructura vial/productos que no pueden llegar a los mercados, escases de insumos/ reducción de producción.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, Outcome 2.1 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Incidencia a entidades del sector de transporte y vías de comunicación. Quién: OP, entidades facilitadoras (incluye VECO). Cuándo: Semestral.

Riesgo de mercado: Variabilidad de precios de productos e insumos. / Disminución de los ingresos de productores.	3	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, 2.2 Outcomes 3.1, 3.2, 3.3 Outcome 4.2	Cómo: Fortalecer capacidades para el monitoreo de precios e información de mercado; acuerdos de colaboración con compradores (como parte de la inclusividad y de compartir riesgos). Quién: OP, Asesor SACD, empresas. Cuándo: Trimestral.
Barreras arancelarias, falta de acuerdos comerciales. / Disminución en el acceso a mercados de los productores a pequeña escala.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcome 2.1,2.2 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Fortalecer mecanismos de información de mercado, disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial. Quién: OP, Asesor SACD, empresas, gremios. Cuándo: Trimestral.
Riesgos Económico: Desaceleración de la economía global. /Disminución en la priorización de actividades en el sector agrícola y alimentario.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, 2.2 Outcomes 3.1, 3.2, 3.3 Outcome 4.2	Cómo: Fortalecer mecanismos de información económica, disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial. Quién: Asesor SACD, OP, MINAGRI y DRA locales. Cuándo: Trimestral.
Devaluación de la moneda nacional. /Pérdida en la competitividad de los productos provenientes de los productores a pequeña escala.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcome 2.1, 2.2 Outcomes 3.2, 3.3	Cómo: Disminuir dependencia de subsidios, fortaleciendo la gestión comercial. Quién: Asesor SACD, OP, empresas, MINAGRI, DRA locales. Cuándo: Semestral
Riesgo político/Marco legal: Cambios en políticas y/o normativas. / Incidencia en resultados con los productores, empresas privadas y otros actores.	2	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, 2.2 Outcomes 3.1, 3.2, 3.3 Outcome 4.2	Cómo: Asegurar mecanismos para estar informados sobre las nuevas políticas y evaluar su efecto en el programa. Quién: Coordinadores de programa, SACD, OP, empresas. Cuándo: Trimestral.
Riesgo político/Marco legal: Perú: Cambio de Gobierno en 2016.	3	3	Outcomes 1.1, 1.2, 1.3 Outcomes 2.1, 2.2 Outcomes 3.1, 3.2, 3.3 Outcome 4.1 4.2	Como: Asegurar mecanismos para crear relaciones a largo plazo con el gobierno, (institucionalización de procesos), estar informados sobre las nuevas políticas y evaluar su efecto en el programa. Quién: Coordinadores de programa. Representante Regional. Cuando: Trimestral.

5. Descripción de la consideración a las recomendaciones formuladas en el Diálogo Estratégico sobre el MEC:

Durante el Dialogo Estratégico con los ACNG en el Perú, sobre el MEC, se enfatizó las recomendaciones para considerar algunas áreas y enfoques de trabajo; y que están siendo considerados de la siguiente manera:

- Sobre la integración de temas transversales:

  Género: éste es un enfoque central en la intervención de VECO, desde sus orígenes, por la responsabilidad ética y social que tenemos; y por la necesidad de reflejar oportunidades reales y efectivas de igualdad de género. A parte de un eje transversal en todo nuestro trabajo, lo enfocaremos especialmente dentro del programa actual en el eje de trabajo hacía jóvenes rurales. Lo(a)s jóvenes están en un momento de su vida donde definen su futuro a nivel de trabajo y relaciones. Por ende es muy importante diferencias los intereses de mujeres y hombres en la búsqueda a nuevas oportunidades hacía el futuro. Utilizando diferentes metodologías de fortalecimiento de auto-estima, definición de intereses y posibilidades, se fomentará la creación de iguales oportunidades para lo(a)s jóvenes hombres y mujeres.

  Medio ambiente: estrechamente ligado al enfoque principal de trabajo de VECO que es la sustentabilidad. No podemos disociar los temas ambientales de la agricultura; por lo cual en el nuevo programa trabajaremos temas ligados a la agricultura climáticamente inteligente y el paisajismo rural en el sector de café y cacao (*landscape*).

- Sobre los enfoques recomendados:

  Derechos humanos: toda vez que las intervenciones se orientan a generar impacto en la calidad de vida de productores(as) de pequeña escala que viven en condiciones vulnerables; y en ese mismo sentido se vincula al enfoque de género y jóvenes.

  Digitalización: esta recomendación se relaciona con nuestro trabajo en tecnologías de información y comunicación (ICT) que se desarrollan desde el 2010; donde hemos aportado al diseño e implementación de softwares para la gestión interna de las OP y que ahora planteamos desarrollar con nuevos actores, adaptarlas a las necesidades y ampliar su uso para institucionalización de los procesos. Además, en este campo es importante el fortalecimiento de capacidades de jóvenes rurales, cuyas facilidades de acceso a tecnología es más evidente que el que han tenido sus antecesores. Con ello(a)s se trabjará la utilización de ICT para mejorar la administración de fincas, el acceso a información de mercados y el uso de “social media” para mejorar su aticulación con otro(a)s jóvenes y su organización.

  Crecimiento económico inclusivo: VECO desde el 2008 en Perú focaliza su trabajo en ello; contribuyendo a un entendimiento sistémico sobre el funcionamiento de cadenas, la facilitación del encuentro entre actores para mejorar la cadena y el negocio; así como el fortalecimiento de las organizaciones para una incorporación efectiva de sus asociados y recepción de servicios acordes a sus necesidades; así como, el trabajo desde un enfoque de demanda, fortaleciendo las relaciones comerciales inclusivas entre empresas y pequeños productores (inclusividad). Este enfoque apunta también hacía un trabajo digno de lo(a)s productores dentro de las cadenas con mayor inclusividad y sustentablidad.

6. Objetivo específico por país: Perú

6.1 Tabla síntesis para el objetivo específico

Objetivo Espécifico SO	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao y café en Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado (nacional e internacional) con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.				
Objetivo Espeífico SO (NL)	Duurzame en inclusieve waardeketens voor cacao, koffie en groenten ontwikkelen in Peru, die de levenskwaliteit van georganiseerde, kleinschalige boeren verbeteren dankzij een effectieve koppeling van kwaliteitsvolle voedselproducten aan de (nationale en internationale) markt en dankzij een actieve deelname van jongeren.				
IATI activity identifier	NA				
País :	Perú				*Si*
Provincia(s)/Estado(s) meta:		subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localidad
Contrapartes locales o partes interesadas:	*Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. – CAC PANGOA (directo)*	Junín			Junín
	Asociación Peruana de Productores de Cacao – APPCACAO (estratégico)				Perú
	Centro de Invenstigación Cacao (CIC) (estratégico)				Perú
	Exportadora ROMEX (estratégico)				Perú
	Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocasi – APROCASSI (directo)	Cajamarca			Cajamarca
	Cooperativa Agraria Cafetalera La prosperidad de Chirinos LTDA. - CAC LA PROSPERIDAD (directo)	Cajamarca			Cajamarca
	OBOLO Chocolates (estratégico)				Perú
	Universidad del Pacifico (estratégico)				Perú
	Café Direct (estratégico)				Perú
	CPF (estratégico)				Perú
	Junta Nacional de Café – JNC (estratégico)				Perú
	Sustainable Commodity Assistance Network – SCAN (estrategico)				Perú e internacional
	Ministerio de Agricultura - Dirección de Negocios Agrarios				Perú
	Sustainable Harvest				Perú
	Coordinadora Nacional de Comercio Justo Perú				Perú

Otra localización de la intervención:	Se articulará el trabajo de VECO ANDINO en Perú al de otros países, definiendo intereses en común a nivel internacional, fundamentalmente en los sub sectores de café y cacao.
Target group :	Productores familiares de pequeña escala del área rural, que cuentan con obra familiar y asalariada, que se vinculan al mercado a través de sus organizaciones, accediendo a beneficios de acceso a mercados diferenciados, asistencia técnica, entre otros. Son productores, que además y en menor grado, comercialización en el mercado tradicional (intermediarios). El promedio de tamaño de sus parcelas está entre 2 a 5 Ha., con escasa mecanización y aún escasa aplicación de prácticas que garanticen una calidad de producto permanente. En términos de edades, están en un promedio de 50 años, factor que pone en riesgo la sostenibilidad social. Además, aún se mantienen limitaciones en la participación y posicionamiento de las mujeres, dentro del núcleo familiar, de la actividad agrícola y de la vida asociativa (ej. débil reconocimiento como socia de la organización, escasos cargos dirigenciales, escasa participación en la comercialización asociativa, entre otros).
Número de beneficiarios:	Directos: 2.069 productores de pequeña escala, que son miembros de cinco organizaciones de base y socias del programa. Intermedios: 6.207 productores de pequeña escala, circunscritos en regiones y que están en actividad permanente. Finales: 86. 979 productores de pequeña escala, afiliados a los gremios de la JNC, APPCACAO, CNJC
Sector principal:	311: Agricultura
Gastos operacionales del outcome (total) :	2.033.092,24 Euros

Marcadores :		
	Medio-ambiente	2
	RIO : desertificación	1
	RIO : biodiversidad	1
	RIO : CC adaptación	2
	RIO : CC mitigación	2
	Género	1
	Buena gobernanza	1
	Salud reproductiva, maternal, recién nacidos e infantil	0
	VIH/SIDA	0
	Derechos de los niños	0
	Desarollo del comercio	2

6.2 Descripción de la lógica del programa:

DETALLE	BASELINE	YEAR 3	YEAR 5	SOURCES OF VERIFICATION
Meta(s) estratégica(s) del MEC de Perú[59]:	Metas de mayor relevancia y en orden de importancia: Meta 6: "Promoción de la economía social y emprendimientos inclusivos de alto impacto y generación de valor compartido, a través de cadenas y mercados, que aportan al desarrollo local, regional y nacional". Meta 5: "La protección, promoción y ejercicio de los derechos sociales, culturales, ambientales y económicos de las familias, incluyendo todas las formas de organizarse para vivir dignamente de su actividad principal, la agricultura familiar". Meta 4: "Contribuir a la protección, la promoción y el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales de los actores locales, en particular de los más vulnerables, en la gestión democrática e intercultural de sus territorios y el uso sustentable de sus recursos, así como los derechos de la naturaleza. Meta 12:"Garantizar y mejorar el acceso a los conocimientos mejorar la investigación y estimular la innovación con el fin de contribuir al desarrollo (gestión de conocimiento). Se suman estrategias del programa que contribuyen a las metas 2, 3, 9, 10 del MEC Perú.			
Objetivo específico	Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao y café en Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados, a través de una efectiva vinculación al mercado (nacional e internacional) con alimentos de calidad y una activa participación de jóvenes.			
Hipótesis	• Para poder fortalecer la posición de lo(a)s productores de pequeña escala en cadenas agroalimentarias y además dar perspectivas económicas viables a lo(a)s productores jóvenes se requiere una vinculación efectiva con las empresas privadas que son un eje dinamizador de estas cadenas. • La generación de oportunidades atractivas y visibles para jóvenes (hombres y mujeres) en el área rural contribuyen a mitigar la migración, a contrarrestar el envejecimiento de la población rural económicamente activa y aportando al abastecimiento futuro de alimentos. • La creciente población mundial y la subsecuente presión sobre el planeta con grandes efectos de cambio climático, exige una gestión amigable al medio ambiente de las cadenas agroalimentarias. • Para generar cambios sostenibles en las cadenas agroalimentarias se necesita una generación de conocimiento innovador entre todos los actores de las cadenas e instituciones de soporte, como la academia, el sector educativo y proveedores de servicios. • Entorno macro económico y político estable, generan un ambiente propicio para el desarrollo de experiencias y políticas de carácter sustentable e inclusivo. • Capacidad de sinergias y complementariedad entre diferentes actores de la sociedad civil, incluyendo el sector privado, suman esfuerzos para contribuir a la calidad de vida de agricultores de pequeña escala y del contexto de las cadenas agroalimentarias en las que intervienen.			
Indicador 1: # de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad[60].	Total 2069 socios Hombres: 1684 Mujeres: 385 Menores de 35 años: Total: 431 socios Hombres: 361 Mujeres: 70 mujeres.	Total 2276 socios Hombres: 1852 Mujeres: 424	Total 2504 socios* Hombres: 2038 Mujeres: 466	• Padrón de socios. • Reportes de calidad y comercialización • Informes de certificación.

[59] Se especifican las principales metas estratégicas del MEC y vale la pena mencionar que en muestro programa se establecen estrategias específicas que aportan a las metas 2, 3, 4, 9 y 10.

[60] Ver la definición que VECO ANDINO adopta para calidad, en la sección 3. Teoría del cambio.

<table>
<tr>
<td>Indicador 2: % de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad.</td>
<td>
<table>
<tr><td>Productores</td><td>%</td></tr>
<tr><td>APROCASSI (café)</td><td>83.78</td></tr>
<tr><td>CHIRINOS (café)</td><td>72.28</td></tr>
<tr><td>CAC PANGOA (cacao)</td><td>54</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td>Productores</td></tr>
<tr><td>APROCASSI</td></tr>
<tr><td>CHIRINOS</td></tr>
<tr><td>CAC PANGOA</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td>Productores</td></tr>
<tr><td>APROCASSI</td></tr>
<tr><td>CHIRINOS</td></tr>
<tr><td>CAC PANGOA</td></tr>
</table>
</td>
<td>• Evaluación intermedia y final.
• Estimaciones según reportes comerciales, registros comparativos por campaña sobre pagos a socios.</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador 3: Aumento del índice de producción sustentable</td>
<td>
<table>
<tr><th>Variable</th><th>PANGOA</th><th>APROCASSI</th><th>CHIRINOS</th></tr>
<tr><th></th><th>A</th><th>B</th><th>C</th></tr>
<tr><td>1. Conservación de suelo</td><td>2.3</td><td>1.9</td><td>2.0</td></tr>
<tr><td>2. Gestión de agua</td><td>2.6</td><td>2.5</td><td>2.3</td></tr>
<tr><td>3. Gestión de recursos</td><td>2.9</td><td>2.9</td><td>2.9</td></tr>
<tr><td>4. Cambio climático</td><td>1.6</td><td>1.6</td><td>1.6</td></tr>
<tr><td>5. Biodiversidad</td><td>2.0</td><td>1.8</td><td>1.9</td></tr>
<tr><td>6. Gestión de landscape</td><td>3.0</td><td>3.0</td><td>3.0</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td rowspan="2">Var.</td><td colspan="3">ORGANIZACIONES</td></tr>
<tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2.5</td><td>2.2</td><td>2.3</td></tr>
<tr><td>2</td><td>2.8</td><td>2.7</td><td>2.4</td></tr>
<tr><td>3</td><td>3.1</td><td>3.1</td><td>3.1</td></tr>
<tr><td>4</td><td>2.2</td><td>2.0</td><td>2.0</td></tr>
<tr><td>5</td><td>2.2</td><td>1.9</td><td>2.0</td></tr>
<tr><td>6</td><td>3.2</td><td>3</td><td>3</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td rowspan="2">Var.</td><td colspan="3">ORGANIZACIONES</td></tr>
<tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td></tr>
<tr><td>1</td><td>-</td><td>2.5</td><td>2.5</td></tr>
<tr><td>2</td><td>-</td><td>2.8</td><td>2.5</td></tr>
<tr><td>3</td><td>-</td><td>3.3</td><td>3.4</td></tr>
<tr><td>4</td><td>-</td><td>2.6</td><td>2.6</td></tr>
<tr><td>5</td><td>-</td><td>2</td><td>2.2</td></tr>
<tr><td>6</td><td>-</td><td>3.5</td><td>3.5</td></tr>
</table>
</td>
<td>Evaluación intermedia y final de impacto</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador 4: # de beneficiarios afectados por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo y en las que VECO ha contribuido.</td>
<td>Se parte de una línea de base de 0 beneficiarios en la actualidad, considerando la incidencia que VECO realizó en temas específicos de sustentabilidad e inclusividad. Esto para fines prácticos, porque en la realidad VECO apoyó al reconocimiento del acto cooperativo y la Ley 29972, de la que no hay datos de impacto aún.</td>
<td>(6.207 beneficialres, entre ellos mujeres y hombres, y jóvenes, en un ámbito regional.</td>
<td>Al menos 86. 979 beneficiarios, entre ellos mujeres y hombres, y jóvenes, en el ámbito nacional.</td>
<td>• Evaluación intermedia y final de impacto.
• Estimaciones según reportes gremiales y del MINAGRI.
• Estadísticas regionales de agricultura.</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultado No 1</td>
<td colspan="4">Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, y posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Hipótesis</td>
<td colspan="4">• Dados los continuos cambios de mercado, las organizaciones requieren generar procesos continuos de innovación para mantener su competitividad y responder a las necesidades de la demanda.
• La alta concentración de adultos, por encima de los 50 años, en las OP ponen en riesgo la sostenibilidad social y empresarial de las organizaciones; por lo que se hace necesario incentivar y fortalecer la inserción de jóvenes en el sector y en sus mismas organizaciones.
• Los jóvenes pueden insertarse en las organizaciones y en las cadenas agroalimentarias en la medida que les genere ingresos y/o empleo (actividad relevante).
• Las organizaciones pueden ser agentes de representación rural y juegan el rol de facilitación y articulación a proveedores de servicios financieros y no financieros.
• Está interiorizada la necesidad y existe apertura por parte las organizaciones de poder generar innovaciones en su modalidad de trabajo con los jóvenes; incentivando su participación efectiva.</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>Indicador 1: # de OP socias que han mejorado su desempeño en al menos 4 bloques de SCOPEinsight.[61]</td>
<td>
<table>
<tr><td>3 OP evaluadas con SCOPE, reflejan calificaciones de: Bloque</td><td>Pangoa</td><td>Aprocassi</td><td>Chirinos</td></tr>
<tr><td>G. Interna</td><td>3,8</td><td>3,9</td><td>3,7</td></tr>
<tr><td>G. Financiera</td><td>3,8</td><td>3,7</td><td>4,6</td></tr>
<tr><td>Operaciones</td><td>3,8</td><td>3,4</td><td>3,3</td></tr>
<tr><td>Sostenibilidad</td><td>3,6</td><td>3,2</td><td>3,2</td></tr>
<tr><td>Suministro</td><td>3,3</td><td>3,3</td><td>3,2</td></tr>
<tr><td>Mercado</td><td>4,2</td><td>4,3</td><td>4,7</td></tr>
<tr><td>Riesgo</td><td>2,7</td><td>2,7</td><td>2,7</td></tr>
<tr><td>Facilitadores</td><td>3,6</td><td>3,4</td><td>3,4</td></tr>
<tr><td>D/Financiero.</td><td>2,6</td><td>3,3</td><td>3,6</td></tr>
</table>
</td>
<td>3 OP han mejorado su desempeño en al menos 3bloques de SCOPEinsight.</td>
<td>2 OP han mejorado su desempeño en al menos 5 bloques de SCOPEinsight[62] (CAC Pangoa deja de ser beneficiaria en el 2019)</td>
<td>• Resultados de evaluaciones anuales de SCOPEinsight.</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador 2: # de OP socias que han logrado una participación activa de jóvenes, mujeres y hombres, en cargos dirigenciales (CD), al equipo técnico o han logrado generar emprendimientos (EN).</td>
<td>1 Organización, CAC Pangoa en selva central, tiene políticas de fomento a la participación y desempeño de los jóvenes en la organización, así mismo cuenta con un Comité de Jóvenes en funcionamiento (programa de colaboración para estudios profesionales a hijos de socios, cuota de participación de jóvenes en capacitación y cargos dirigenciales).</td>
<td>3 de las OP han incrementado la participación activa de jóvenes.</td>
<td>2 de las OP han incrementado la participación activa de jóvenes (CAC Pangoa no es socia de VECO desde el 2020, pero ha logrado hasta el 2019 institucionalizar la inclusión de jóvenes)</td>
<td>• Padrón de socios.
• Actas de elecciones.
• Registros de personal contratado y de servicio.
• Cartas de acuerdo y colaboración de cooperativa y jóvenes.
• Instrumentos de gestión.
• Visitas de campo y testimonios.</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador 3: Volumen promedio de alimentos de calidad, vendido por agricultor, que ha sido comercializado colectivamente.[63]</td>
<td>
<table>
<tr><td rowspan="2">Organización</td><td>Vol. Promedio Productor</td><td>Vol. Total Organización</td></tr>
<tr><td colspan="2">QQ</td></tr>
<tr><td>CAC Pangoa</td><td>1.129</td><td>116</td></tr>
<tr><td>Aprocassi (café)</td><td>1.065</td><td>213</td></tr>
<tr><td>Chirinos (cacao)</td><td>0.489</td><td>300</td></tr>
</table>
</td>
<td>CAC Pangoa incrementa en 10% el volumen promedio de alimento de calidad, vendido por agricultor.

APROCASSI y CHIRINOS aumetan en 10% el volumen promedio de alimento de calidad, vendido por agricultor.</td>
<td>APROCASSI y CHIRINOS aumetan en 20% el volumen promedio de alimento de calidad, vendido por agricultor.</td>
<td>• Registros de acopio y producción.
• Registros de certificadoras.
• Registros de pago a los asociados.
• Evaluaciones de SCOPE.</td>
</tr>
</table>

61 A la fecha no se tienen las calificaciones de todas las organizaciones, se insertaran al final de concluido el proceso de evaluación.

62 Preliminarmente se determina como bloques más importantes: gestión interna, gestión financiera, operaciones, mercado, sostenibilidad.

63 En el café existe una desestabilización en el mercado en Perú, primero por una baja fuerte en cantidad de compras de Sustainable Harvest que es el trader de Green Mountain. Por el otro lado está el cuestionamiento sobre la certificación de comercio justo, por que al parecer hubo "café lavado" en los registros. Por ello el primero año se plantea un indicador más cauteloso de incremento.

Resultado No 2	**Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario de Perú muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en jóvenes rurales en la cadena.**			
Hipótesis	• La tendencia de consumo por productos de calidad, éticos y amigables con el medio ambiente está en incremento, lo que incide en que las empresas deben estrechar vínculos con pequeños productores para mejorar sus relaciones comerciales; con miras a que sean inclusivas y sin que esto afecte negativamente la rentabilidad del negocio. • Hay empresarios interesados en un cambio de cultura empresarial hacia mayor inclusividad y disposición para transferir conocimiento a jóvenes rurales, que puedan fortalecer sus competencias para el emprendedurismo. • Existen estudiantes interesados en formarse en metodologías de inclusividad para ampliar sus perspectivas y contribuir a la gestión sostenible de las cadenas productivas. • La academia, tanto universidades e institutos, impulsan un carácter social al desarrollar una oferta de formación en modelos de inclusividad (teórico-práctico) para con ello generar un valor agregado y efecto diferenciador en sus programas de estudios. • Al crear referentes empresariales que aplican inclusividad de manera rentable con incorporación de jóvenes en las cadenas agroalimentarias, se generará un efecto multiplicador hacia el sector agroalimentario.			
Indicador 1: # empresas en los sectores café y cacao que están utilizando modelos inclusivos.	**Café:** 12 empresas compradoras (entre tostador e importador), de ellas 4 con filosofía institucional de inclusividad (Twin Trading, Café Direct, Allegro, Colectivo Coffee), pero sin reportes de medición de la inclusividad. **Cacao:** 2 empresas compradoras, de ellas ninguna con filosofía institucional de inclusividad, pero sin reportes de medición de la inclusividad.	**Café:** 2 empresas compradoras que se someten a la medición de su inclusividad y generan prácticas de cambio. **Cacao:** 1 empresa compradora que se someten a la medición de sus inclusividad y generan prácticas de mejora.	3 empresas evaluadas al tercer año, siguen mostrando progresos en los principios de inclusividad y sus evidencias han permitido llegar a al menos dos empresas más de las que figuraban con potencial en la línea de base.	• Modelos documentados. • Informes o sistematizaciones de talleres o actividades en el marco de aplicación de LINK. Páginas web de las empresas y las OP. • Testimonios de las OP y empresarios.
Indicador 2: # empresas en los sectores de café y cacao que generaron condiciones para una mayor participación de jóvenes en la cadena.[64]	Actualmente ninguna empresa realiza prácticas de inclusividad de jóvenes; la mayor parte está orientada a mujeres.	3 empresas realizan prácticas inclusivas hacia jóvenes rurales.	5 empresas realizan prácticas inclusivas hacia jóvenes rurales (en cacao se hace el trabajo desde la relación con APPCACO)	• Informes de las empresas. • Certificados emitidas por la empresa. • Testimonios y experiencias documentadas. • Cartas de cooperativas dando constancia de la labor de empresas con los jóvenes.

64 Algunos sub indicadores pueden ser: # de practicantes profesionales por empresa, # de estudiantes haciendo pasantías, # de jóvenes financiados para acceder a estudios. # de becas de estudios facilitadas. # de jóvenes a los que se les ha facilitado la articulación con entidades proveedoras de servicios financieros o no financieros (producto de servicio especial), u otras que sean de prioridad e interés de los actores.

Indicador 3: # de productores que venden sus productos a empresas agroalimentarias, con acuerdos por campaña.	Los contratos que se hacen son solo por la campaña y las relaciones de más largo plazo y constantes en 4 organizaciones: (La Prosperidad de Chirinos con Twin Trading, APROCASSI con Sustainable Harvest, CAC Pangoa con SALDAC. Siendo socios activos para la entrega: Café: 813 (APROCASSI 200 y CHIRINOS 613) Cacao: 116 CAC Pangoa) Haciendo un total de: 929 socios	Café: 900 socios Cacao: 130 socios	Café: 990 socios (se deja de trabajar con socios directo en cacao)	• Contratos de venta formales. • Testimonios de las organizaciones y de la empresa sobre la antigüedad de la relación y proyecciones.
Resultado No 3	**Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario, así como lograr el reconocimiento país como productor de cafés de especialidad y cacao fino de aroma.**			
Hipótesis	• Un marco normativo de incentivo y protección al sector agroalimentario genera estabilidad para su desenvolvimiento y para incentivar a las poblaciones rurales; tanto adultas como jóvenes. • El diálogo continuo intersectorial influye en la manera que el Gobierno define y financia políticas dirigidas a mayor inclusividad y sustentabilidad del sector alimentario y mayor oportunidad para jóvenes productores.			
Indicador 1: # políticas públicas o privadas establecidas, que fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad. (indicador acumulativo)	VECO ha apoyado proceso de incidencia política para la aprobación del Acto Cooperativa y la Ley # 2992.	1 política pública o privada en la que VECO está inmerso.	2 políticas públicas o privadas en las que VECO ha estado inmerso.	• Publicación en fuentes oficinales del gobierno. • Propuesta de políticas. • Notas de presa o comunicados públicos.
Indicador 2: mantenido el % de reconocimiento de producción de cacao fino de aroma otorgado por ICCO.	El Perú en el 2015, según la deliberación de la comisión de la IICO, recibió un reconocimiento de 75% de las exportaciones de cacao fino de aroma; descenso paulatino en relación al 2011.	75% según la deliberación de la comisión de la IICO en el año 2019.	75% según la deliberación de la comisión de la IICO en el año 2021.	• Reportes anuales de IICO.
Indicador 3: % de aumento en el volumen de exportación de cafés especiales provenientes de productores de pequeña escala.	El Perú el 2015 ha reportado exportaciones de 38.5% de cafés espaciales, según la Junta Nacional de Café (Fuente JNC, Estadísticas 2015).	38.5 % de incremento de las exportaciones de cafés especiales.	40% de incremento de las exportaciones de cafés especiales.	• Reportes estadísticos de la JNC/MINAGRI. • Registros de venta de organizaciones de Cajamarca; y particularmente de asociadas.
Resultado 4	**Redes multi-actor nacionales crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable**			
Hipótesis	• El conocimiento es el motor principal del cambio en las sociedades, en donde no solo los académicos o científicos tienen la responsabilidad de generar este conocimiento, sino todos los actores de diferente procedencia que pueden dar soluciones innovadoras o agregar capacidad al análisis o acción (multi actores). • La capitalización de la información y el conocimiento; así como su expansión solo puede potenciarse si existen elementos tecnológicos e informáticos para lograr ser dinámico e interactivo. Elemento que cada vez está más presente, o al menos que va ser demandante, por parte de las OP y principalmente por los jóvenes. • La academia y el sector educativo técnico está impulsando un carácter social al desarrollar una oferta de formación de modelos de inclusividad (teórico-práctico), para con ello generar un valor agregado y efecto diferenciador en sus programas de estudios.			

Indicador 1: # de eventos multi-actor y publicaciones que consolidan el conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias.	VECO participa en la Alianza de Aprendizaje de Perú y está participando en la construcción de un espacio multi-actor en café. Se ha realizado 2 publicaciones sobre nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias dentro del marco de Alianza de Aprendizaje (LINK y asociatividad).	Al menos: - 8 eventos multi-actor - 1 publicación Que consolidan conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad.	Al menos: - 30 eventos multi-actor - 2 publicaciones Que consolidan conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad.	• Registros de participación de los eventos multi-actor. • Convenios interinstitucionales. • Planes de trabajo para publicaciones e informes de avance. • Publicaciones
Indicador 2: # de redes publico-privada de generación de conocimiento a nivel nacional/local reconocida para la creación e innovación de modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable.	VECO participa en la Alianza de Aprendizaje de Perú y tiene relacionamiento con el SCAN a nivel nacional.	2 redes con temas/sectores específicos constituidos.	1 red global de cobertura nacional, y 2 redes especificas en funcionamiento; una de ellas en relación con otras plataformas internacionales.	• Registros de asesoría o transferencias a otros actores. • Convenios interinstitucionales. • Planes de trabajo e informes de avance.

Tipología de las actividades: *Tipología general de las actividades previstas para conseguir el OE y los resultados previstos.*

	Intervención	Género	Medio Ambiente	Jóvenes
Resultado No 1	**Organizaciones de productores con modelos empresariales profesionalizados, con co-gestión de jóvenes, y posicionados en mercados diferenciados con productos de calidad.**			
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva				
Café y cacao	Diseño e implementación de herramientas de gestión para institucionalizar procesos en OP (SCOPE, estatuso y otros) – IDEM CACAO.	2	1	2
	Capacitación para la sucesión dirigencial y fortalecimiento de la participación efectiva de jóvenes en OPs – IDEM CACAO	2	0	2
	Fortalecimiento capacidades técnicas en agricultura climáticamente inteligente y emprendedurismo en jóvenes.	2	2	2
	Asesoramiento en uso de herramientas de gestión especializadas para mejorar el desempeño empresarial y organizacional (Ej. SCOPE, gestión por resultados)	2	1	2
	Programa de formación de jóvenes para capacitación en cascada a miembros del grupo de productores (rendimientos, productividad, costos, logística pos cosecha, mercado y otros relevantes)	2	1	2
Apoyo a un entorno propicio				
Café y cacao	Facilitar el apalancamiento de fondos para inversiones productivas y de pos cosecha; principalmente orientado a jóvenes y articulación a proveedores de servicios empresariales.	2	1	2
	Fortalecer procesos de gestión de calidad del producto y producción climáticamente inteligente (catación móvil, control de calidad, perfiles de taza, gestión de diferenciales de precios, etc.)	2	2	2
Promover la innovación				
Café y cacao:	Diseño, implementación y capacitación en sistemas de información (software) para gestión interna OP y de finca.	2	1	2
	Fortalecimiento de capacidades de emprendedurismo en jóvenes y talento humano; así como su inserción efectiva en OP.	2	0	2
Resultado No 2	**Un grupo emblemático de empresarios del sector agro-alimentario en Perú muestran los beneficios de una adquisición sustentable de productores de pequeña escala y la inserción de jóvenes rurales en la cadena.**			
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva				

Café:	Desarrollar visitas empresariales guiadas y prácticas empresariales para fomentar el conocimiento de los jóvenes en temas del sector.	2	1	2
Apoyo a un entorno propicio				
Café:	Desarrollo de estrategias de comunicación para la difusión del modelo inclusivo (prácticas de inclusividad)	1	1	1
Cacao:	Desarrollar planes de intervención de carácter inclusivo, con el uso de la metodología LINK, entre empresa y OP, orientada a la mejora continua de calidad y trazabilidad.	2	0	2*
	Facilitar procesos de sinergia entre chocolateros y OP, para lograr consistencia en la calidad e incremento de oferta exportable, estableciendo acuerdos comerciales a largo plazo.	2	1	2
	Contribuir al desarrollo de estrategias de comunicación para la difusión del modelo inclusivo (prácticas de adquisición inclusiva) y compartirlas en el cluster de cacao; para difundir los modelos de éxito y lecciones aprendidas.	1	1	1
	Facilitar redes compuestas por empresas, academia y OP para generar innovación en las prácticas empresariales.	1	1	1
Promover la innovación				
Café:	Desarrollar planes de intervención de carácter inclusivo entre empresa y OP, bajo el uso de metodología LINK	2	0	2

Resultado No 3	**Políticas públicas y privadas establecidas para fomentar un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad del sector agroalimentario; así como fortalecer el reconocimiento país, como productor de cafés de especialidad y cacao fino de aroma.**			
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva				
Nada				
Apoyo a un entorno propicio				
Café:	Construcción de red nacional de catadores de café para estandarización, calibración y posicionamiento de la calidad. (Podría ser también fortalecimiento de capacidades de socios)	2	0	2
	Fomentar y promocionar los concursos nacionales de taza con activa participación de OP, empresas y gremios.	1	0	1
	Incidencia política con base a propuestas colegiadas, que captan la voluntad política para fomento al sector (inclusividad, jóvenes, calidad). Y que pueden compartirse entre programas de VECO para enriquecer los procesos.	2	0	2
Cacao:	Construcción de red nacional de catadores de cacao para estandarización de procesos y posicionamiento de la calidad.	2	0	2
	Diseño de propuestas colegiadas para procesos de incidencia que posicionen y promocionen el cacao, las prácticas de inclusividad y prácticas amigables al medio ambiente, que además puedan discutirse a nivel internacional con los programas que tienen temas técnicos afines	1	2	1
Promover la innovación				
Café:	Generación de alianzas con entidades forestales y OP para desarrollar prácticas de gestión del paisaje cafetalero (*landscape*).	1	2	1
Cacao:	Promover el establecimiento de jardines clónales, entre entidades públicas, OP, chocolateros. (árboles elite de cacao)	1	2	1
Resultado No 4	**Redes multi-actor nacionales crean y difunden nuevos conocimientos, relacionando la práctica con la teoría, en modelos y metodologías de inclusivas y sustentable.**			
Fortalecimiento de las capacidades de los socios para la acción colectiva				
Café	Generar productos de conocimiento para la gestión de calidad de café (metodologías, mapas de calidad, entre otros).	1	1	1
	Generación de un repositorio documentario para compartir información y preparar propuestas y proyectos, etc.	1	0	1
Cacao:	Capitalización de evidencias de cambio que experimentan OP, empresas y jóvenes, para su difusión y debate; tanto a nivel nacional como internacional.	2	0	2
	Desarrollo y adaptación de metodologías de formación por competencias para jóvenes, en temas ligados a agricultura inteligente, calidad, gobernanza, transparencia., gestión financiera.	2	2	2
General:	Construir grupos temáticos de aprendizaje entre las oficinas VECO, los socios y los aliados, para renforzar mutuamente las capacidades de implementación de los programas (intercambios presenciales, virtuales, ...)	1	1	1
	Organizar clusters internacionales alrededor prácticas de negocio sostentable y inclusivo, y co-implementar actividades de programa para cacao con VECOs, contrapartes y otros stakeholders	1	1	1
Apoyo a un entorno propicio				
Café:	Diseño y capitalización de sistemas de información para control interno de organizaciones y para gestión de finca.	2	1	2
	Generar productos de aprendizaje sobre profesionalización de las organizaciones (incluye material de suc. dirigencial).	2	1	2
	Desarrollo y adaptación de metodologías de formación por competencias para jóvenes (técnicos productivos y organizacionales).	2	2	2
Cacao:	Estudios de incidencia de cadmio (y otros metales pesados) en la producción y medidas de mitigación; además de estudio de caracterización morfológica, sensorial de cacao fino de aroma.	1	2	1
	Generar productos de conocimiento, que capitalicen la experiencia internacional de VECO, para la gestión de calidad de cacao (metodologías, protocolos, estudios, etc), para su difusión nacional e internacional.	1	1	1
	Generar productos de aprendizaje sobre la profesionalización de las organizaciones y la gestión de calidad del cacao.	1	1	1

General:	Difundir conocimientos y experticia metodológicos y temáticos para ampliar la red de apoyo a la implementación programática y para incrementar su impacto, a través de réplicas por otras organizaciones y apoyo institucional adicional (participación a y presentación en conferencias (inter)nacionales, organización de eventos internacionales, elaboración y publicación de materiales comunicativos, etc.)	1	1	1
Promover la innovación				
General:	Desarrollar herramientas y metodologías innovadoras para monitorear programas, mejorar su qualidad y medir su impacto, implementadas a nivel global para el uso compartido de todos los programas VECO (desarrollo, capacitaciones, apoyo en la implementación, etc.)	1	1	1

6.3 Gastos operacionales del Objetivo Específico:

Peru	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Operational Costs						
1. Partners	**187.000**	**203.000**	**180.000**	**130.000**	**100.000**	**800.000**
Investments	12.000	8.250	3.500	-	-	**23.750**
Functioning costs	143.500	160.750	154.000	115.500	85.500	**659.250**
Staff costs	31.500	34.000	22.500	14.500	14.500	**117.000**
2. Collaborations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Investments						**-**
Functioning costs						**-**
Staff costs						**-**
3. Regional Office	**205.189**	**299.060**	**227.499**	**187.314**	**171.564**	**1.090.626**
Investments	2.000	3.000	1.450	-	-	**6.450**
Functioning costs	35.045	71.606	62.998	58.798	58.798	**287.245**
Staff costs	168.143	224.454	163.052	128.516	112.766	**796.931**
4. Headoffice	**34.467**	**31.999**	**26.910**	**25.337**	**23.753**	**142.466**
Investments						**-**
Functioning costs	7.176	6.834	6.509	6.199	5.904	**32.622**
Staff costs	27.291	25.165	20.401	19.138	17.850	**109.845**
Total OC :	**426.656**	**534.059**	**434.409**	**342.651**	**295.317**	**2.033.092**
Investments	**14.000**	**11.250**	**4.950**	**-**	**-**	**30.200**
Functioning costs	**185.721**	**239.191**	**223.506**	**180.497**	**150.201**	**979.116**
Staff costs	**226.934**	**283.618**	**205.953**	**162.154**	**145.116**	**1.023.776**

6.4 Motivación con respecto a los criterios del CAD:

El programa de VECO Andino, en Perú, contribuye a las siguientes metas estratégicas del MEC:

Meta 6: "Promoción de la economía social y emprendimientos inclusivos de alto impacto y generación de valor compartido, a través de cadenas y mercados, que aportan al desarrollo local, regional y nacional".
Meta 5: "La protección, promoción y ejercicio de los derechos sociales, culturales, ambientales y económicos de las familias, incluyendo todas las formas de organizarse para vivir dignamente de su actividad principal, la agricultura familiar".
Meta 4: "Contribuir a la protección, la promoción y el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales de los actores locales, en particular de los más vulnerables, en la gestión democrática e intercultural de sus territorios y el uso sustentable de sus recursos, así como los derechos de la naturaleza.
Meta 12:"Garantizar y mejorar el acceso a los conocimientos mejorar la investigación y estimular la innovación con el fin de contribuir al desarrollo (gestión de conocimiento).

Además, a través de tareas específicas se aporta a las metas 2, 3, 9, 10 del MEC Perú, sin que esto signifique que tienen una importancia inferior. En los párrafos que siguen se describirá la relevancia, eficacia, sustentabilidad e eficiencia del programa relacionado a estas metas:

6.4.1 Descripción de la relevancia del programa

En el marco de lo expuesto anteriormente, describimos a continuación la relación entre las contribuciones del MEC y las contribuciones de VECO, haciendo referencia a las más importantes y en orden de aparición en el documento MEC.

Cod.	Contribución en MEC	Contribución en VECO

2A	Reforzar la incorporación de la visión de género y su operatividad.	Género, como un enfoque relevante para VECO. El programa fomentará y brindará soporte técnico para la inclusión de mujeres en las cadenas productivas, así como para su posicionamiento y liderazgo (transversal a todos los resultados)
2B	Fortalecer las capacidades de las OSC peruanas para la transversalización del análisis de género y reconocimiento de los derechos de las mujeres en sus proyectos	
3C	Apoyar a las OSC y actores institucionales para el desarrollo y la implementación de acciones alternativas tales como: recuperación de conocimientos locales para su uso en propuestas de mitigación y adaptación frente al cambio climático; gestión inclusiva de riesgos de desastres; etc.	El medio ambiente, se enmarca en nuestro enfoque de sustentabilidad, cada vez toma más fuerza dada la fuerte incidencia que tiene este y los efectos del cambio climático para el desarrollo de la agricultura. Reflejaremos evidencias sobre la gestión del paisajismo rural en café y cacao; y en la administración climáticamente inteligente de las fincas de jóvenes. Para lo cual será necesario hacer investigaciones y capacitación (resultado 1, 3 y 4)
3G	Implementar actividades de investigación y capacitación en apoyo de la meta estratégica compartida 3.	
5A	Sensibilizar a la sociedad civil, enfatizando en los consumidores, el mundo académico (universidades, instituciones especializadas…) y los actores políticos acerca de los alcances y potencial de la agricultura familiar y los derechos que se fomentan con la misma (alimentación, salud, biodiversidad…).	En relación a la generación de políticas públicas y privadas (resultado 3) que contribuyan al entorno de la agricultura familiar; así como al resultado 4, por la necesidad de generar sinergias con diversos actores, principalmente con el sector académico para la formación de nuevas generaciones más sensibles a temas medio ambientales y sociales.
5D	Apoyar y/o consolidar experiencias o iniciativas de AF para el fortalecimiento de las economías familiares, con un manejo sostenible y responsable de los recursos y de los servicios: innovaciones que apunten a fortalecer la equidad de género, la inclusión de jóvenes y la transición generacional sostenible; asociatividad y organización empresarial; impulso de la agroecología; experiencias de adaptación y mitigación frente al cambio climático; mecanismos innovadores de información, acceso a recursos y servicios en relación a la producción, transformación, comercialización y acceso a mercados, financiamiento rural e inclusión financiera; cadenas de valor sin perder de vista la heterogeneidad y diversidad de la AF.	Contribución más importante y central para el programa de VECO, y es en la que se articulan la mayor parte de los resultados. Porque destacamos: • El rol de la AF para reducir el hambre y por su papel en la reducción de la pobreza. • El enfoque de sostenibilidad para no afectar a las generaciones futuras y a la población vitalmente dependiente de alimentos. • La innovación, dado que vivimos en un mundo globalizado, en donde requerimos constantes adaptaciones. • En la innovación también, los aspectos ligados a la gestión de información a través de las tecnologías de información y comunicación (TICs), o lo que es la era de la digitalización.
5F	Fortalecer la articulación y promover alianzas entre las organizaciones de la AF y otros actores sociales. para la generación de contexto favorable de la agricultura familiar y los derechos.	Vinculante al resultado 3 y 4; ya explicados en párrafos anteriores.
5G	Sistematizar y difundir los logros y contribuciones más relevantes de la AF en términos de seguridad y soberanía alimentaria.	
6A	Fortalecer las capacidades de las organizaciones de carácter socio-empresarial y de sus miembros: el asociativismo con toda su diversidad, la formalización, el acceso al financiamiento rural y una mayor inclusión financiera, renovación de cuadros dirigenciales.	Para VECO esta es una de las contribuciones más ligadas a nuestros resultados. Esto se podrá visibilizar en el resultado No1, sobre el trabajo con las organizaciones de productores.
6B	Apoyar experiencias de economía social: articulación de emprendimientos y empresas del sector social con el mercado interno y/o internacional; comercio justo; gestión democrática y participativa de los emprendimientos; colaboraciones entre instituciones financieras del sector social y organizaciones de productores, prestadores de servicios y comerciantes del sector:	De igual manera, está contribución es fundamental, porque comprende por una parte la perspectiva de la demanda, que se liga a nuestro resultado 2, en donde hacemos un alto énfasis en el trabajo con las empresas y el desarrollo de relaciones comerciales inclusivas. En paralelo es la articulación e inclusión a jóvenes y mujeres en las cadenas y el negocio; de una forma y condición equitativa.
12G	Generar un relacionamiento estrecho entre organizaciones de productores, ONG, sector privado y sector académico para el intercambio de aprendizaje y la generación de investigaciones e innovaciones.	Es necesario que el sector académico genere un conocimiento más pragmático de la agricultura familiar y genere mecanismos de articulación más estrechos. Se necesita el intercambio de saberes entre estos dos mundos. Por ello es un factor que considerado en el programa de VEC.

6.4.2 Descripción de la eficacia del programa

El programa está diseñado para llegar a 86.979beneficiarios finales, a través del trabajo con organizaciones de productores de base, geográficamente ubicadas en el norte, centro y sur del Perú; que además pertenecen a gremios de cobertura nacional. Para poder llegar a esta amplia población, primero se definieron los temas de interés común y procesos encaminados y/o con tendencia a tomar fuerza. Esto es relevante, porque no se tratan de temas impuestos o que irán en paralelo a procesos de mayor prioridad. Adicionalmente se han mapeado a los grupos de interés, para generar sinergias que se orienten a un impacto escalable, que VECO por sí solo no podría lograr dados los complejos tejidos institucionales e intereses en juego.

VECO ha trabajado desde el 2010 en el sector de café en Perú, y desde el 2013 en cacao; ha adquirido experiencia y conocimiento de la dinámica del sector, ha generado una imagen confiable y de buena reputación. Es reconocido como un facilitador de procesos y como un innovador, toda vez que se posicionó en temas especializados (p.ej. gestión de sistemas de información, relevo generacional y/o inclusión de jóvenes en la cadena, gestión de calidad).

La intervención de VECO se concentrará en estrategias que se enmarcan en:

- Fortalecimiento de capacidades de actores tales como: productores de pequeña escala, empresa privada y actores específicos con los que se requiere interactuar para un cambio o mejora de práctica (Acápite 3 – Teoría de cambio). Es decir que se reforzaran y/o generaran capacidades en grupos de interés local, basándose en el uso de herramientas y metodologías especializadas y de vanguardia.
- Entornos favorables, a través de la facilitación y articulación de actores (redes, espacios multi-actores) y de la construcción de propuestas de políticas públicas y privadas. VECO aportará en el desarrollo de estudios e investigaciones, en la reflexión sobre evidencias generadas; fundamentalmente en campos de la inclusividad y sustentabilidad, así como en tendencias de mercado que inciden en las adaptaciones eficaces que debe generar un productor de pequeña escala y su organización.
- Promover la innovación, VECO se focalizará en el uso de tecnologías de comunicación y en ello la digitalización de información para la institucionalización y profesionalismo de las organizaciones será un pilar importante. Se fomentará el uso de herramientas y metodologías de gestión empresarial innovadoras para las organizaciones, se generarán modelos comerciales incluyentes que reflejen aspectos de innovación en comparación a los modelos tradicionales que se han venido aplicando. Además se integrará un fuerte trabajo con jóvenes rurales, utilizando ICT y "social media".

6.4.3 Descripción de la sustentabilidad

***Sustentabilidad técnica**:* Sustentabilidad es el eje fundamental de nuestro programa en términos del impacto y resultados. En términos sociales se plantea el trabajo con enfoque de género potenciando la participación de mujeres y la complementariedad que ellas tienen con los hombres. Además se hace un fuerte énfasis en la inclusión de jóvenes, dada la alta concentración de adultos en el agro y que se torna poco a poco en un riesgo de sostenibilidad. En ese sentido nos proyectamos lograr una inclusión activa de jóvenes rurales en sus organizaciones, en la administración efectiva de sus fincas o insertados en otras labores que demanda la cadena, de preferencia en el área rural. En términos económicos, se plantea un trabajo desde la demanda del mercado y sus tendencias, que implica tener organizaciones productivas profesionalizadas y adaptables al cambio, pero a la vez con capacidad de negociar y tener posicionamiento en las relaciones comerciales, que se traduzcan en relaciones formales en las que rigen contratos o condiciones claras de comercialización. Nuestro enfoque que apoya las organizaciones en satisfacer los requerimientos del mercado con más calidad y estabilidad, relacionándose directamente con las empresas compradoras, tiene una proyección fuerte a mayor sostenibilidad organizativa.A través de la profesionalización y un relacionamiento dentro de la cadena más inclusiva con mayor valor compartido, para dar más oportunidades a las organizaciones de ser sostenibles a largo plazo.

Sustentabilidad ecológica: En términos ambientales, uno de los pilares institucionales en todo VECO, se velará por que los productos sean producidos bajo prácticas amigables al medio ambiente, generando la menor contaminación de los recursos hídricos y la reducción del deterioro en la fertilidad de suelo. En ese sentido se implementarán modelos piloto de paisajismo rural (*landscape*) que integra el desarrollo de cadena dentro de un desarrollo sustentable más comunitario. Además de lograr la evidencia de fincas gestionadas con la aplicación de prácticas de agricultura inteligente, prácticas de agro-foresteria. Además se plantea generar políticas de fomento para expandir los modelos y promocionar las experiencias (junto a aliados) que sensibilicen a que los consumidores de café y cacao sean más responsables.

***Sustentabilidad financiera*:** El financiamiento será rigurosamente destinado a activadas estratégicas que estén vinculadas directamente al logro de resultados, y que en el tiempo puedan ser asumidas por completo por las mismas organizaciones socias. Adicionalmente las organizaciones realizarán un cofinanciamiento para un empoderamiento real de los procesos y que contribuya a la permanencia. El financiamiento también responderá a la lógica de crear la menor dependencia de la organización frente a VECO, con planes de salida bien establecidos. Además se reforzará la capacidad de gestión financiera en las organizaciones para que su funcionamiento se asiente en el giro de su negocio e ingresos alternativos viables (p.ej. provisión de servicios a sus pares).

Sustentabilidad social: Adicionalmente, como se ha especificado en las actividades y en la eficiencia del programa, la intervención de VECO se orienta a generar capacidades en las personas e instituciones y en generar políticas que permitan dar continuidad hacia un mediano y largo plazo. Es fundamental que las organizaciones tengan su autonomía y auto-sustentabilidad, dejando de tener cualquier dependencia con el programa de VECO o cualquier externo que no sea el de su propio negocio. En este sentido también se fortalece el trabajo de las organizaciones con redes de gestión de conocimiento, proveedores de servicios, universidades y centros de investigación para mejorar su integración en la sociedad civil.

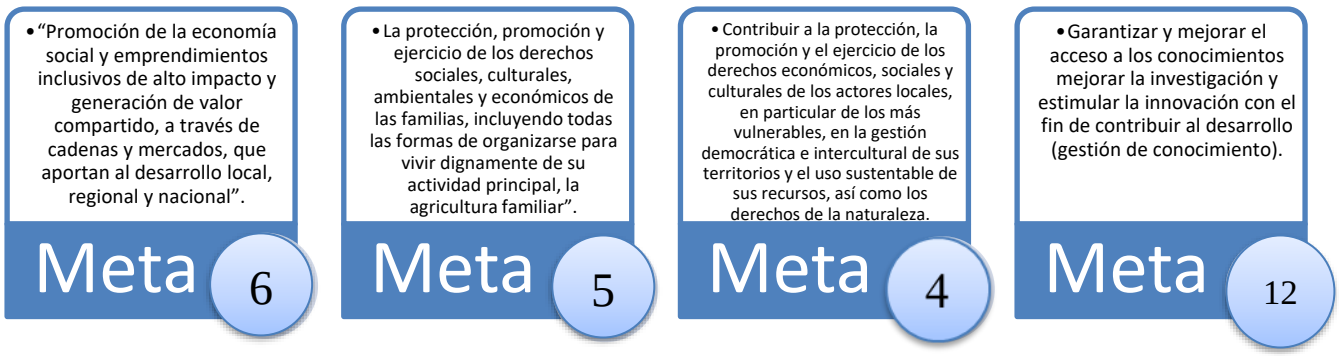
6.4.4 Descripción de la eficiencia

Hemos cuantificado los recursos monetarios para llevar a cabo nuestra misión durante el programa 2017-2021 según nuestra ruta de cambio, tomando en cuenta las necesidades de las organizaciones socias y los costos que soportan la

estrategia de VECO Andino, es decir equipos, materiales y personal técnico. Los presupuestos, se basan en una larga experiencia de trabajo en desarrollo de cadenas y contribución a cambios estructurales en redes. Se busca aprovechar lo máximo los recursos juntando esfuerzos de otras organizaciones de cooperación, empresas y gobierno nacional y local.
Contaremos con un equipo local técnico con experticia en desarrollo de cadenas sustentables y enfoque de subsector, relacionamiento con empresas privadas, formulación de propuestas de políticas públicas y privadas y con una fuerte experiencia en los temas de intervención, adquirida en los programas pasados.
Con los recursos presupuestados para la ejecución del presente programa, VECO Andino espera llegar a 7.000 beneficiaros directos, y por la confirmación de su organización al menos llegará a 82.000 beneficiarios finales. Lo que incidirá en el aumento de ingreso de lo(a)s productores en las cadenas de cacao y café. Además lograremos una mayor estabilidad de ingreso familiar por las acciones en adaptación al cambio climático, mayor integración económica de jóvenes y una mayor estabilidad empresarial de las organizaciones. Además, la generación de políticas públicas o privadas que logremos, generan un beneficio difícil de cuantificar y que tiene que ver con aspectos sociales y ambientales.
El presupuesto muestra una distinción entre gastos totales para socios y para VECO. La mayor parte del presupuesto destinado a VECO es para la implmentación del programa. Es decir, conjuntamente con los socios, VECO co-implementa el programa con su equipo local, compartiendo algunas actividades relacionadas a la implementación del programa. Nuestra experiencia demuestra que esta es la manera más eficiente para organizar estas actividades y conduce a los mejores resultados en el marco del programa, principalmente debido a la mayor coordinación de actividades programáticas en el terreno. Cabe mencionar, que el presupuesto de VECO también incluye overhead para invertir en oficinas funcionales y para el salario del equipo de apoyo, lo minimalmente necesario para poder asegurar una estructura de apoyo profesional para la implementación del programa.
Con el objetivo de continuar a mejorar la eficiencia y la eficacia del programa, VECO desarrolló una estrategia a nivel global con la finalidad de incrementar la qualidad y el impacto de sus intervenciones a lo largo de los próximos 5 años.
El eslabón calidad de dicha estrategia, se concentra principalmente en proveer servicios excelentes a los socios y a los beneficiarios, en base a la capacidad de nuestro equipo para la provisión de estos servicios (financiación de socios, comunciación, facilitación y conectividad entre actores, etc.). Para lograr este objetivo, VECO desarrollará herramientas y metodologías para monitorear e incrementar la calidad de la implementación del programa y para medir su impacto. Además, se construyerán comunicades temáticas entre las oficinas regionales, los socios y los aliados de VECO, para reforzar mutuamente las capacidades para la implementación del programa.
La oficina regional de VECO Andino cambiará a Lima desde el año 2018, esto significa un aumento de presupuesto de gestión en Peru y una disminución de estos costos en Ecuador
El eslabón impacto de la estrategia, se concentra principalmente en trayectorios para aumentar el impacto del programa a través de una mejor comunicación a nivel gobal, connectividad y alianzas, *up-scaling*, etc., que permitirá difundir conocimientos y experticia metodológicos y temáticos.
Las actividades para implementar esta estrategia, son incluidas en cada programa VECO y serán implementadas por equipos internacionales de los que forman parte las diferentes oficinas regionales de VECO y expertos basados en Bélgica.

6.5 Descripción de la Estrategia de Asociación específica para el país Perú

Se mencionó que el Objetivo Específico de VECO ANDINO en Perú, tiene un alto grado de relacionamiento con cuatro metas estratégicas del MEC; y complementa con cuatro adicionales; según lo especificado en el cuadro 6.2. Respecto a las cuatro primeras tenemos:



A partir de las cuales se puede especificar cómo se asocian a las contrapartes y partes interesadas:

- Transversal a todas estas metas hay un trabajo directo con las organizaciones de productores; que son los socios locales, y quienes experimentarán un cambio de práctica y/o actitud a lo largo del programa. Son cambios que

tendrán impacto en la mayor eficiencia y eficacia de sus organizaciones, en la modernización de la gestión con el uso de tecnologías nuevas de comunicación y en la oferta de productos diferenciados en el mercado. Y sin ser menos importante, la inclusión de jóvenes para contribuir a la sostenibilidad de la organización y del sector. Los implicados en ello son; en café: APROCASSI y CAC La Prosperidad de Chirinos; en cacao: CAC Pangoa. Estas organizaciones son el vehículo hacia los productores individuales de pequeña escala, quienes verán mejorados sus ingresos, su calidad de vida y generaran impacto en la provisión de productos para la alimentación mundial. Dichos socios locales se seleccionaron a partir de la experiencia de VECO en el sector, entrevistas y evaluación de su desempeño socio empresarial. *Según lo dicho, la asociación con la meta 5 y 6; son predominantes y en términos de contribuciones específicas se asocian a 5C, 5D, 6A, 2A, 2E, 12G del MEC.*

- Este trabajo no puede hacerse de espaldas al mercado. Por ende se plantea generar y fortalecer relaciones de inclusividad con las empresas compradoras del producto. En donde se mantenga la lógica de la relación comercial y su rentabilidad, pero además se busca generar condiciones de motivación y aprendizaje para los jóvenes rurales a través de pasantías, prácticas o visitas guiadas a las empresas, aportando a que su visón del sector sea amplia e identifique las potencialidades que tiene en él. Las empresas seleccionadas son clientes de las organizaciones ya mencionadas; se trata de: ICAM y SALDAC, en cacao: Atlas Coffee, Allegro Coffee, TWIN y Café Correcto en café *Con ello es más que evidente el vínculo con la meta 6; y en particular con contribuciones de 6A, 6B.*
- Para llegar a una cobertura de población beneficiaria superior y establecer procesos de mayor sostenibilidad se necesita garantizar mejoras en políticas públicas y privadas. Se busca construir propuestas en tres temas básicos: calidad, inclusión y sustentabilidad, entre otros que puedan contribuir a las cadenas agroalimentarias. En términos de calidad, se busca el posicionamiento de la producción: 1) en café hablamos de la producción y posicionamiento en el mercado con cafés de calidad en taza, cafés de marca colectiva y cafés con historia; 2) en el cacao fino de aroma, su posición en el mercado internacional para mantener su reconocimiento país y además la implementación de medidas para la reducción de cadmio y metales pesados que afectan la inocuidad del grano y que se está en cuestionamiento en el mercado. Según lo expuesto, se seleccionaron a los actores con mayor afinidad y capacidad de colaboración; a aquellos que ya tienen una trayectoria en el sector y en los temas de interés. Entre ellos están los gremios de organizaciones de productores APPCACAO (cacao) y JNC (café) y gremios empresariales tales como la Cámara Peruana de Café y Cacao. Los gremios de OP participaran activamente en SCA3 y SCA4; en tanto que en SCA1 y SCA2 cumplirán un rol de stakeholders. *Estás estrategias de VECO sintonizan con las metas y contribuciones de 5B, 5F, 6D, 2A,*
- También en términos de entorno favorable, encontramos a las entidades públicas, como stakeholders y en algunos casos como actores ante quienes se debe hacer procesos de incidencia para captar su voluntad política. Entre ellos principalmente está el Centro de Innocación de Cacao (CIC), el Ministerios de Agricultura y Riego (MINAGRI) y sus Direcciones Regionales en Junín y Cajamarca, el Ministerio de Producción y Pesca (PRODUCE), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con un brazo de promoción a las exportaciones que es PROMPERU,. El INACAL, Instituto Nacional de Calidad, como autoridad en la acreditación de políticas referidas a la calidad. También consideramos un trabajo de apalancamiento de fondos, con las organizaciones y aliados, para el aprovechamiento de fondos concursables de los programas públicos como (Fincyt, FODOEMPLEO; AGROIDEAS; entre otros). *Relación a MEC igual que el punto anterior.*
- A la par y como columna vertebral de la intervención, hacemos énfasis en la generación de productos de conocimiento; con un fuerte componente de teoría-acción, potenciando trabajos realizados en el pasado programa, como son las cataciones móviles en café y cacao y el material didáctico producido, manuales de calidad de café y cacao, módulos de aprendizaje en administración de fincas, entre otros. Se suman las sistematizaciones de los casos de LINK en cacao, banano y espárrago, en colaboración con el CIAT, AdA, IICA. En el siguiente programa se requieren generar mayor cantidad y diversidad de materiales y estudios al respecto; por ejemplo sobre la incidencia y prácticas de mitigación del cadmio en cacao, estudios de perfiles organolépticos de cacao según zonificación de la producción, proyectos para la implementación de jardines clónales en cacao, estudios sobre situación de la oferta de cafés especiales en Perú y las medidas para su creciente oferta y aprovechamiento de tendencias, entre otros. Para ello nuestros aliados principales son las universidades, principalmente la Univ. Pacifico, Univ. Cayetano Heredia y Univ. La Molina. Su rol principal es como stakeholder, aunque en procesos específicos serán un socio directo porque planteamos el cambio de sus prácticas; con responsabilidad social hacia las poblaciones rurales en donde se puedan promover formaciones especificas en inclusividad frente a "lo(a)s empresarios del futuro" por un lado y pasantías o trabajos de grado ligados a temas y necesidades de las organizaciones, por otro lado. *El trabajo e intervención con estos actores se asocia a todas las metas, principalmente a las contribuciones 5A, 5G, 6C, 6F, 2A, 2E,12A.*
- Los proveedores de servicio son también aliados claves en todo el proceso de intervención y con quienes sumaremos y complementaremos experticia de trabajo. Entre las entidades financieras están Root Capital, Oiko Credit, Share Interest, ICOFIN; todos stakeholders del proceso; aunque con Root Capital se tendrá colaboración

para procesos de capacitación en sucesión gerencial y en los "softwares" que han desarrollado para el sector cafetalero (SIC). Entre los servicios no financieros, tenemos a WE FARM, con una estrategia establecida de comunicación a través de mensajería en celulares, a SOCODEVI para temas de cooperativismo e inclusión de jóvenes, *Vinculante a la meta 6 y 2 y contribución 6B, 2A*

- Por último, como stakeholders en todos los resultados, encontramos a los organismos de cooperación internacional y ONGs, locales (facilitadores) y plataformas de interés. En este marco es importante mencionar como aliados a SCAN, Solidaridad, Soluciones Prácticas, SOCODEVI, HELVETAS quienes están trabajando en los sectores seleccionados y en temas similares y complementarios. Entre las ONGs belgas que más adelante se detallará, con convenios de intención, está BOS+ para complementar con su experticia en forestación y gestión de áreas protegidas y TRIAS en los temas ligados a jóvenes. *Contribuyendo así a la meta 5, en estrategias 5D, 5E; pero además a la lógica de generación de complementariedad.*

6.6 Descripción de complementariedad y sinergia.

VECO ANDINO en Perú, mantendrá las sinergias establecidas en el Colectivo Belga, con el objetivo de mantener el posicionamiento y representatividad de la Cooperación Belga en el país. Además, ésta unión facilitará procesos de dialogo ante la DGD y la Embajada Belga y la consecución de los pasos futuros al de ACC y MEC. En ese sentido, el rol de VECO va mantenerse en la participación, intervención y análisis; y con contribuciones materiales si fuera el caso. Con respecto a las sinergias y complementariedades que proyectamos tener hacia el logro de impactos y objeticos, nuestros aliados son:

- **TRIAS.** Ambas instituciones en sinergia fortaleceremos el enfoque de jóvenes en nuestras intervenciones. Por lo que generaremos un trabajo conjunto de investigación, análisis e implementación de estrategias con nuestros socios; que en su mayoría son diferentes y ello permite ampliar el impacto, en relación a la intervención individual. Para ello, cada una de las instituciones gestionará sus propios fondos. Los resultados de este trabajo aportaran a las metas 2, 5 y 6 del MEC.
- **SOS FAIM,** y TRIAS, en sinergia desarrollaremos un evento regional durante los cinco años del nuevo programa. Dicho evento se centrará en el tema de jóvenes y la agricultura familiar, para rescatar aprendizajes de cada institución y contrapartes, posicionar el tema en una esfera internacional en donde intervenimos. De igual manera el aporte de esto se reflejará en las metas 2, 5, 6 del MEC.
- **VLIR y ARES,** son interesantes aliados para el desarrollo de complementariedad/sinergia en la vinculación de la investigación con la acción. En donde la investigación que realicen VLIR y ARES nos servirá para generar valor en las intervenciones con los socios. La focalización de las temas aún está en dialogo. Se contribuirá fundamentalmente a la meta 12.

Otras complementariedades o sinergias específicas se darán para eventos o estudios puntuales, según los temas de coyuntura e interés común. En términos administrativos, cabe manifestar, que seguiremos compartiendo las instalaciones de la "Casa Belga", con el objetivo de interactuar en espacios informales con las otras ONGs y reducir los costos de funcionamiento. En ese sentido se asumirán los gastos porcentuales necesarios para hacer viable el mantenimiento de la oficina tal como lo viene haciendo. A continuación las sinergias y complementariedad global.

6.7 Digitalización

Con el objetivo de mejorar la transparencia dentro de las cadenas en los sub-sectores de café y cacao, el programa de VECO Andino, tanto en Ecuador como en Perú, tendrá una línea de intervención en digitalización, particularmente en el uso de tecnologías de información y de comunicación (TICs) en los pequeños productores y sus organizaciones, para fortalecer sus capacidades empresariales y su poder de negociación. En estos procesos, los y las jóvenes tendrán un rol importante, dadas sus mejores aptitudes y mayor facilidad para aprender y utilizar este tipo de tecnologías, con lo que se logrará una mejor inserción de estos jóvenes dentro de la dinámica de las organizaciones y de las cadenas, dando una mayor sustentabilidad a este proceso.

Actividades específicas dentro de esta línea de intervención (digitalización), serán:

- Implementar softwares dentro de las organizaciones de productores, para una mejor gestión de la información generada en sus diferentes áreas (producción, acopio, gestión de calidad, comercialización), de tal forma que se pueda compartir más ágilmente esta información entre estas diferentes áreas, además de poder consolidar estos datos (generación de informes), que serán de gran utilidad al momento de tomar decisiones.
- Los sistemas de información (*software*), implementados en las organizaciones, tendrán como un componente importante, generar un mejor registro y uso de los datos de las cataciones realizadas en las organizaciones, principalmente de café y cacao, para mejorar su gestión de la calidad y con esto garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los mercados.
- Para mejorar el conocimiento de los productores y sus organizaciones en cuanto a su organización, mercados, además de innovaciones en el sector agro-alimentario, se implementarán sistemas de información (convocatorias, precios de mercado, noticias) a través aplicaciones y SMS a nivel de telefonía celular.

eta estratégica	Tipo de sinergia	Propuesta de sinergia (tema, objetivo, actividades)	ACNG involucradas y sus roles	Tipo recursos	Nivel de avance de la propuesta
General y transversal	Informativa	Actualización y seguimiento de ACC/MEC	Todos los ACNG	A definir	
	Informativa	Mantenimiento del espacio de diálogo entre actores de la cooperación belga, con enfoque subregional (zona andina)	Todos los ACNG	FABANDES Colectivo ONG belgas	
	Informativo	Compartir información sobre 'servicios por terceros' para construir un listado de asesores, consultores, etc., que pueden ser de utilidad para nuestros programas y los de las contrapartes	ADG, VECO		Modalidades a definir en 2017
	Gestión	Economía de escala en el uso común de oficina – casa belga	11, ADG, ACDA, BD, FOS, TRIAS, VECO	Presupuestos independientes	Por confirmar
Meta 5 AF	Estratégica	Apoyo conjunto a eventos/foros/talleres nacionales (o regionales si pertinente) de intercambio, organizados por copartes de ACNG belgas	ADG, SOS FAIM, VECO,	Fondos flexibles Participación beneficiarios	En diálogo
	Estratégica	Compartir experiencias (regional andino) entre contrapartes de las ONGs belgas alrededor de casos exitosos de inclusión de jóvenes en la economía rural	SOS FAIM, TRIAS, VECO	Presupuestos complementarios	En diálogo
Meta 6 Economía social	Estratégico Complementariedad	Diseño de enfoque y estrategias para la inclusión de jóvenes en el agro, a aplicarse a diferentes niveles y con con diferentes actores para ampliar el impacto (CCJ, JNC, APPCACAO, etc.).	TRIAS y VECO, con las contrapartes que se tienen para ampliar el alcance.	Presupuesto complementario	En diálogo
	Estratégico Complementariedad	Evento internacional sobre los jóvenes en la agricultura familiar.	TRIAS; VECO, SOS FAIM, coorganizadores para ampliar el alcance e impacto,	Presupuesto complementario	En diálogo
Meta 11 OSC	Estratégica	Apoyo en conjunto a redes nacionales de ONG para defender el entorno favorable	ADG, VECO, a través de la COEECI,	Delegación de fondos	En diálogo
Meta 12 Investigación-innovación	Estratégica de complementariedad	Realización de investigaciones en respuesta a intereses comunes y de contrapartes.	VECO, ARES, VLIR-UOS	Recurso propios	En diálogo

DEEL II : SENEGAL

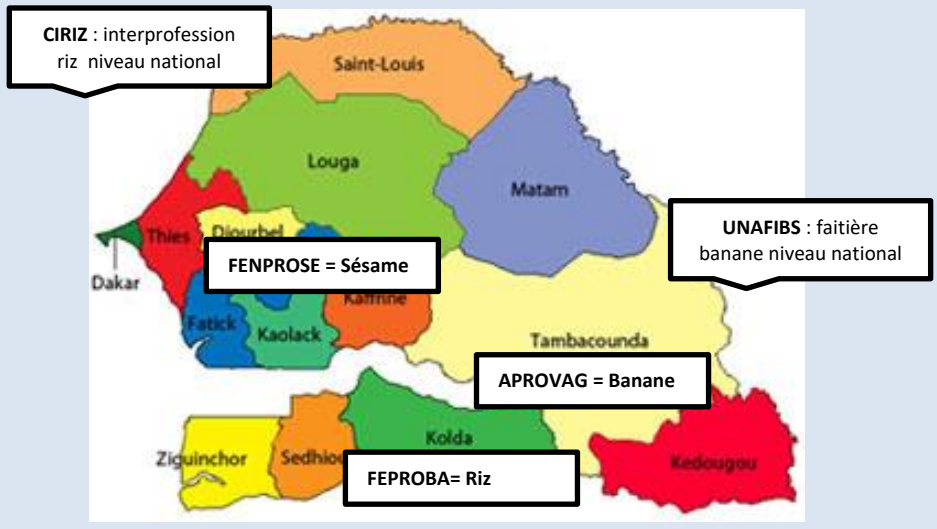
1. Fiche Senegal

Coûts opérationnels totaux pour le **SENEGAL** :		**1 363 379,94 Euro**		
Personne de contact en Belgique pour la DGD	**Name :** Nina Pattyn	**Organization :** Vredeseilanden	**Telephone :** +3216316580	**E-mail :** Nina.pattyn@veco-ngo.org
Personne de contact qui représente l'ACNG dans le pays	**Name** : Madeleine TSIMI MBA	**Organization** : VECO WA	**Telephone** : +22625375298	E-mail : madeleine.tsimi@veco-westafrica.org

Résumé synthétique du programme pour ce pays :

Au Sénégal, VECO WA a pour objectif spécifique: « les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs ». Pour l'atteinte de cet objectif en faveur des petites exploitations familiales, VECO travaillera sur les stratégies suivantes : appui technique aux petits producteurs des OP partenaires pour leur professionnalisation en vue d'une amélioration de leur offre de produits agricoles, appui au développement de modèles d'affaire entre OP et secteur privé, initiation de processus pour des changements au niveau de l'environnement institutionnel. Ainsi dans les chaines de valeur riz, banane et sésame, VECO WA travaillera pour l'atteinte de 3 résultats : i) amélioration de l'offre des produits agricoles, ii) amélioration des réglementations pour une bonne production et commercialisation du riz, de la banane et du sésame, iii) le développement de modèles d'affaire entre OP et entreprises privées pour une mise en marché du riz, de la banane et du sésame. Le programme touchera environ **113 065** personnes dont **28 718** femmes et **17 320** jeunes répartis dans les régions de Kaolack, Tambacounda, Saint-Louis et Kolda. Ces producteurs verront leurs capacités techniques de production renforcées, leurs volumes de production augmentés ainsi que la qualité du produit. Leurs revenus sont améliorés via les volumes de produits agricoles mis en marché pour le secteur privé, et via la rentabilité de leurs activités. Ils accèdent au crédit et renforcent leurs capacités d'autofinancement. Les chaines ciblées vont contribuer entre 40 et 50% à leur revenu global. Tout cela sera favorisé par des mesures régulations incitatives au niveau national et régional.

Carte du pays avec localisation des interventions



2. Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande

Chaine de valeur banane biologique

Tambacounda

Partenaire 1			
Nom complet et un sigle :	Association des Producteurs de la Vallée du fleuve Gambie (APROVAG)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 286 Tambacounda	+221 981 50 62	aprovag@yahoo.fr
Personne à contacter :	M. Michael Diédhiou, Secrétaire Exécutif		
Objectif spécifique :	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.		
Budget pour les partenaires / intervenants:	**116 143 Euro**		
Brève description du rôle du partenaire dans le programme:	Ce partenaire a pour rôle de mettre en œuvre le pilote dans la chaine de valeur banane biologique par la réalisation des conditions principales qui contribueront aux agendas de changement. Il assure de manière spécifique l'encadrement technique des petits producteurs pour une maitrise des itinéraires techniques ; la mise aux normes des produits ; l'amélioration du conditionnement ; l'accompagnement des producteurs pour la certification, biologique, GlobalGap, commerce équitable ; l'établissement de contrat/modèle d'affaire inclusif à travers son unité économique APROCOB SARL pour l'exportation ; diversification de l'offre de banane en fonction d'une classification en catégories pour l'approvisionnement du marché national haut de gamme ; sécurisation de la commercialisation de la banane par la contractualisation avec les commerçants et les grandes surfaces de distribution des produits alimentaires ; instaurer la culture de l'entreprenariat au sein des membres. Il doit aussi contribuer à l'amélioration de l'environnement politique par la diffusion des résultats de ses actions auprès des décideurs locaux et nationaux. **Innovations** : Mise en place d'une irrigation par aspersion pour l'amélioration du système ; mise en place d'unités de production de plants de banane de qualité au sein des périmètres ; amélioration de la production de compost en quantité et qualité en collaboration avec l'Institut National de Pédologie et CDH (Centre de Développement Horticole) ; recherche action pour la replicabilité de la fabrication des cableways et supports avec le lycée technique de Kédougou et les artisans locaux afin d'équiper les périmètres disposant de station de conditionnement ; mise en place d'une base de données sur la production de banane avec l'usage des TIC (Technologies de l'information et de la communication). **Stratégies d'inclusion des femmes et des jeunes** : En plus des 2 périmètres existants (Sankagne et Nguène), organiser les jeunes des 10 autres périmètres en unités de production de compost ; mécaniser la production de compost ; augmenter les superficies octroyées pour 60% femmes contre 30% grâce à l'amélioration du système d'irrigation ; définir une politique d'insertion des jeunes et des femmes à travers la mise en place d'un champ école pour la formation des jeunes et des femmes au métier de production de banane et la facilitation de leur installation grâce à l'accès aux facteurs de production (terre et intrants) ; contribuer à l'application du Scope Insight et la méthode LINK en collaboration avec VECO International.		
Date de la première coopération avec VECO :	2006		

Niveau National

Partenaire 2			
Nom complet et un sigle :	Union Nationale des Acteurs de la Filière Banane au Sénégal (UNAFIBS)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	s/c Aprovag BP 286 Tambacounda	+221 77 540 96 40	unafibs@yahoo.fr

Personne à contacter :	M. Valentin Mbengue, Président
Objectif spécifique :	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.
Budget pour les partenaires / intervenants:	**82 105 Euro**
Brève description du rôle du partenaire dans le programme:	Ce partenaire au niveau du changement de l'environnement politique institutionnel de la filière banane a pour rôle de mener les actions suivantes : **gouvernance de la chaine** : porter l'organisation des acteurs de la chaine de valeur en interprofession ; mettre en œuvre des actions de dialogue multi-acteurs pour la recherche de financement pour le programme national de développement de la filière banane validé en 2016 et l'application de la norme nationale sur la banane, mise en place d'un dispositif de collecte des donnée de production, mise en place de base de données pour une maitrise des données de production et de commercialisation, facilitation de l'accès aux intrants pour la production et la commercialisation. **Instauration d'une réglementation du marché de la banane** : contribuer à l'amélioration de la norme nationale sur la banane et la catégorisation de l'offre en classe de banane, sa diffusion auprès des OP et son application. Faire un lobbying auprès de l'Etat pour améliorer la mise en marché de la banane au niveau national par l'accompagnement de la mise en place de murisseries aux normes par les commerçants. Utiliser les résultats du pilote mis en œuvre par le partenaire APROVAG comme modèle auprès des décideurs politiques et contribuer à la mise échelle des résultats. **Stratégies d'inclusion des femmes et jeunes** : Mener des actions de lobbying auprès des décideurs publics, privés, projets et programmes pour une inclusion des jeunes et femmes dans la production de banane en leur facilitant l'accès à la terre (aménagements de nouveaux périmètres) et aux intrants (subventions) et aux opportunités de formation.
Date de la première coopération avec VECO:	2009

Chaine de valeurs sésame

Niveau national

Partenaire 3			
Nom complet et un sigle :	Fédération Nationale des Producteurs de Sésame du Sénégal (FENPROSE)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 494 Kaolack	+221 77 653 03 55	fenprose@yahoo.fr
Personne à contacter :	M. Cheikh Oumar Sy, Président		
Objectif spécifique :	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.		
Budget pour les partenaires / intervenants:	**81 580 Euro**		
Brève description du rôle du partenaire dans le programme:	Ce partenaire au niveau du changement de l'environnement politique institutionnel du sésame a pour rôle d'appuyer la structuration des acteurs en interprofession, contribuer à l'élaboration, la diffusion et à l'application de normes qualité du sésame, procéder à une extension des pôles de multiplication de semence, négocier avec l'Etat pour l'agrément de ses OP membres multiplicateurs de semence de sésame comme fournisseurs agrées de semence ; Mener des actions de lobbying pour la fourniture des semences de qualité aux producteurs ; Contribuer à la mise en place d'un modèle de commercialisation efficace entre ses OP membres et le secteur privé ; Faciliter l'accès au fonds de commercialisation et au crédit de campagne pour les OP membres ; Négocier un fonds de commercialisation sous forme de crédit à terme au niveau du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) et/ou autres institutions de micro-crédit avec un taux d'intérêt préférentiel		

	Innovations : Professionnalisation des producteurs semenciers, mise en place d'une base de données et assurer la fluidité et l'information grâce l'utilisation des TIC (sms to web). Promouvoir l'approche entrepreneuriale au niveau des OP membres de la FEPROSE : application du Scope Insight et la méthode LINK en collaboration avec VECO International, élaboration business plan de la FENPROSE **Stratégies d'inclusion des femmes et jeunes** : Mener des actions de lobbying auprès des décideurs publics et privés pour une inclusion des jeunes et femmes dans la production de sésame en leur facilitant l'accès aux intrants, aux nouvelles technologies de production et aux opportunités de formation. Faciliter l'accès aux semences et intrants des femmes et jeunes productrices/teurs de sésame. Promouvoir la bonne gestion de la production : formation de formateurs sur les itinéraires de production et le suivi de la production.
Date de la première coopération avec VECO :	2011

Chaine de valeur riz
Bassin Anambé

Partenaire 4			
Nom complet et un sigle :	Fédération des Producteurs/trices du Bassin de l'Anambé (FEPROBA)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Quartier Soutouré, commune Diaobé-Kabendou, department de Vélingara	+221 77 553 23 97	Feproba.anambe@gmail.com
Personne à contacter :	M. Mouhamed, El Mansour Bassoum, Coordonnateur		
Objectif spécifique :	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.		
Budget pour les partenaires / intervenants:	**116 143 Euro**		
Brève description du rôle du partenaire dans le programme:	Ce partenaire a pour rôle de renforcer les capacités techniques des petits producteurs, la facilitation de l'accès aux intrants agricoles, l'amélioration de la qualité du paddy par une activité de production de semence via sa coopérative semencière, la facilitation de l'accès au crédit auprès des banques pour les activités de production de paddy, la commercialisation du paddy auprès des transformateurs sur la base d'une contractualisation, favoriser l'accès au marché du paddy pour ses membres, démarcher l'installation du secteur privé dans le bassin de l'Anambé pour la transformation, élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des femmes et des jeunes par l'accès à la terre, aux intrants et aux crédits. **Innovations** : Produire du compost ; Faciliter la souscription des producteurs à l'assurance agricole ; Mise en place d'une base de données de production agricole utilisant les TIC ; Contribuer à la capitalisation des résultats et leur diffusion au niveau national et régional avec l'appui du cluster riz de VECO ; Contractualiser avec le secteur privé pour la commercialisation du riz paddy. Mettre en place un système de contrôle qualité du paddy, des semences et des intrants avec l'appui du cluster riz de VECO ; Renforcement des capacités entrepreneuriales : application du Scope Insight et la méthode LINK en collaboration avec VECO International ; Mettre en place un système comptable pour la gestion des activités de production et de commercialisation. **Stratégies d'inclusion des femmes et des jeunes** : Mettre en place 3 champs école pour la formation des jeunes, des femmes et une implication des hommes sur les itinéraires techniques de production, aux nouvelles technologies de production (variétés performantes, semi en ligne, SRI (Système de Riziculture Intensive) et GIPD (Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs)) en collaboration avec le cluster riz, la FAO, etc. Négocier un crédit de campagne (achat semence et intrants) au niveau des institutions de micro crédit pour les femmes et les jeunes avec un différé.		
Date de la première coopération avec VECO :	2011		

Partenaire 5			
Nom complet et un sigle:	Comité interprofessionnel du Riz (CIRIZ)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Arrondissement de Ndiaye, Région de Saint Louis	+221 615 49 36	largecharles58@yahoo.fr
Personne à contacter:	Charles Antoine Large		
Objectif spécifique:	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.		
Budget pour les partenaires / intervenants:	**79 803 Euro**		
Brève description du rôle du partenaire dans le programme:	Ce partenaire au niveau du changement de l'environnement politique et institutionnel du riz a pour rôle de mettre en œuvre un processus multi-acteurs pour un meilleur positionnement du riz sénégalais sur le marché national. Pour cela, il doit mener des concertations pour la protection du marché national, faciliter la négociation entre les acteurs de la chaine, contribuer à la fixation du prix de cession du paddy pour chaque campagne, faciliter les démarches de contractualisation, négociation avec les décideurs pour la systématisation de la régulation des importations en fonction de la production nationale, contribution sur la mise en place d'une base de données sur la production et la commercialisation, dérouler un processus multi-acteurs pour une intégration de l'ensemble des acteurs au niveau de l'interprofession, contribuer à la capitalisation de l'expérience sur la régulation pour des preuves au niveau régional. Utiliser les résultats du pilote mis en œuvre par la FEPROBA comme modèle auprès des décideurs politiques et des acteurs de la chaine en vue d'influencer les décisions pour une amélioration de l'environnement politique et économique de la chaine de valeur riz. Contribuer aussi à la mise échelle des résultats du pilote de la FEPROBA.		
Date de la première coopération avec VECO :	2016		

3. Théorie du changement du programme au SENEGAL

3.1 Contexte résumé

Le Sénégal est un pays pauvre comme en atteste la faiblesse de son PIB par habitant (934,6 dollars US ce qui place le Sénégal au 25ème rang des pays les plus pauvres) qui est expliquée en partie par les niveaux insuffisants de productivité, ceux des infrastructures de soutien à la production, les difficultés d'accès aux facteurs de production (eau, intrants de qualité), la vulnérabilité de l'agriculture face aux aléas climatiques, la faible structuration des chaînes de valeur agro-pastorales, les problèmes d'accès au foncier et à des financements adaptés, et des problèmes de gouvernance.

Avec près de 14 millions d'habitants en 2014, le Sénégal connaît encore une forte dynamique de croissance démographique (2,7%) même s'il a entamé sa transition démographique. La population à dominante jeune est confrontée aux possibilités limitées d'accès aux services sociaux de base et d'insertion dans le marché du travail. La question de l'emploi demeure actuellement la première priorité des ménages et des politiques publiques. Le taux de chômage est de 10,2% sur le plan national. Ce taux est de 7,7% chez les hommes et de 13,3% chez les femmes, 12,2% pour les jeunes actifs de 15 à 35 ans, contre 7,8% pour la tranche 35-65 ans. En considérant la tranche de la population instruite, le chômage est plus fréquent chez les personnes du niveau d'études secondaires. Ce taux de chômage entraine un exode rural massif et l'immigration clandestine.

Plus de la moitié de la population sénégalaise réside en milieu rural (56%) et plus de la moitié des citadins (53,7%) vit dans l'agglomération urbaine de Dakar. La croissance des villes est un puissant moteur du progrès agricole ; elle offre aux agriculteurs un débouché à leur production. Celle-ci peut assurer aux familles une source de revenu supplémentaire ainsi qu'une meilleure sécurité alimentaire, tout en permettant de raccourcir la chaine

alimentaire en direction du consommateur (plan Sénégal Emergent, 2014). C'est pourquoi, les pouvoirs publics aussi bien national que régional ont choisi l'agriculture pour en faire le principal moteur de croissance et de création d'emploi. Même si ses performances restent faibles avec seulement une contribution de 8% au PIB contre 15% visé par le PDDAA (Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine) pour porter la croissance du Sénégal entre 6 et 6,5% (Note thématique agriculture sénégalaise, 2014).

Problématiques de l'Agriculture sénégalaise

L'agriculture sénégalaise emploie environ 60% des actifs et est constituée à 95% d'Exploitations Agricoles Familiales dont 91% de la main d'œuvre utilisée est d'origine familiale. Ces exploitations familiales fournissent aux ménages sénégalais 66% de la consommation en céréales sèches (mil, sorgho, maïs et riz) et environ 70% de la consommation en produits horticoles.

Au regard de son importance socioéconomique, le gouvernement du Sénégal en a fait un des leviers de sa stratégie de croissance économique.

Cependant, comme l'a fait aussi ressortir l'Analyse Contextuelle Commune (ACC) élaborée par les ACNG belges, l'agriculture sénégalaise reste confrontée à plusieurs contraintes dont les plus prégnantes sont :

- Difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté ;
- Insuffisance et disparité géographique des investissements publics liés aux infrastructures de production et de post-récolte, qui se situent majoritairement dans les zones ayant accès à l'eau. Par ailleurs, l'eau est disponible partout et en quantités satisfaisantes mais dans certaines zones, l'accès nécessite des infrastructures coûteuses ;
- Péjoration du climat marquée par une irrégularité et une de la pluviométrie et une augmentation des températures ;
- La gouvernance du foncier est dominée par un système coutumier, patriarcal et les détenteurs des terres sont majoritairement des hommes âgés. Plus de 77% de jeunes et près de 80% de femmes n'ont pas d'accès direct au foncier ;
- Les paysans ont des difficultés d'accès aux financements adaptés à leur besoin, et les systèmes d'assurance agricole sont très peu développés ;
- La commercialisation des productions agricoles est entravée par le manque d'équipements post-récoltes, de pistes de production, d'espace de vente, de régulation du marché etc., les paysans sont dès lors dépendants d'intermédiaires privés. Tous ces éléments impactent fortement et durablement le revenu des paysans ;
- Le manque de structuration et de professionnalisation des paysans engendre une faible maîtrise des nouvelles techniques agricoles durables. A cela s'ajoute un niveau de recherche et de vulgarisation agricole très faible, à l'image des collaborations entre le gouvernement, les instituts de recherches et les paysans. Sans oublier la faible influence des petits producteurs sur les décideurs pour une prise en charge conséquente des problèmes rencontrés par l'agriculture et ses acteurs dans un contexte de plus en plus complexe qui est marqué notamment par la finalisation prochaine des Accords de Partenariat Economiques (APE).

Défis de l'agriculture sénégalaise

Ainsi pour jouer tout le rôle qui est attendu d'elle, l'agriculture sénégalaise doit surtout relever plusieurs défis dont les plus importants sont :

- La production de nourriture pour une population de plus en plus importante avec des conditions climatiques qui se dégradent de plus en plus
- L'amélioration de la productivité et la production de produits sains et compétitifs
- La professionnalisation des acteurs par l'adoption de la démarche entrepreneuriale pour un meilleur accès aux facteurs de production, aux financements ainsi qu'aux marchés plus rémunérateurs.

Pour contribuer au relèvement de ces défis, le programme de VECO-WA au niveau du Sénégal compte s'investir dans les chaines de valeur suivantes :

- le **riz** : il constitue l'aliment de base de la population sénégalaise dont la consommation moyenne par habitant est de 90 kg par an, soit des besoins nationaux d'environ un million de tonnes par an. La satisfaction n'est couverte qu'à hauteur de 34% par la production nationale, le reste étant fourni par les importations estimées à environ 800.000 tonnes par an ce qui occasionne une perte en devises d'environ 165 milliards de francs CFA. Fort de constat, les pouvoirs publics ont érigé la chaîne de valeur au rang de première priorité

en visant notamment l'autosuffisance en riz à partir de 2017. Le Sénégal dispose en effet, d'un potentiel de 240.000 ha irrigable. Cependant ce potentiel est faiblement valorisé avec 95.000 ha aménagés dont 55.000 seulement sont exploités dans la Vallée du Fleuve Sénégal et 4.000 ha dans le Bassin de l'Anambé, les deux principales zones de production rizicole. Les rendements moyens sont peu élevés et sont respectivement pour la Vallée du Fleuve et pour le Bassin de l'Anambé de 5,5T/ha et 4,5T/ha. En outre, le riz reste à améliorer en termes de qualité et d'offre continue. Les solutions à ces contraintes passent par l'accès facilité à des équipements, des technologies de production, la mise aux normes de la production, l'amélioration de l'environnement institutionnel pour une production et une commercialisation soutenues. Une intervention pour une contribution à la levée des contraintes justifient le choix de cette chaine par VECO-WA dans le cadre de son programme au Sénégal.

- la **banane** : La chaine de valeur banane constitue à bien des égards une source potentielle de croissance de l'économie nationale. La production moyenne annuelle de banane estimée à 30.000 tonnes représente environ 6,5 milliards de francs CFA qui sont versés à plus de 9.000 producteurs, procurant ainsi des revenus monétaires à environ 85.000 personnes dans les zones les plus pauvres du pays (Kolda, Sédhiou, Tamcounda…). Au niveau du segment de la distribution, le nombre d'actifs en majorité dominés par les femmes et jeunes est estimé à 4.000 personnes intervenant dans le commerce et le transport de la banane des zones de production vers les marchés urbains et ruraux (loumas) avec des revenus monétaires évalués à 2,5 milliards de Fcfa. Les importations de banane estimées à 20.000 tonnes contribuent au déséquilibre de la balance commerciale avec une perte annuelle d'environ 5 milliards de FCFA. La chaine de valeurs représente à elle seule plus de 80% de perte de devises imputable à l'importation des fruits et légumes au Sénégal. L'Etat veut dans sa politique inverser cette tendance par la valorisation du potentiel existant en s'attaquant aux contraintes qui plombent le développement de la chaine de valeur banane :
    - la faible organisation des acteurs ce qui affecte profondément la gouvernance de la chaine de valeur banane et a pour conséquences :
        - des difficultés d'accès des acteurs à des crédits adaptés pour d'une part l'acquisition des intrants pour un respect strict des itinéraires techniques mais surtout pour réaliser des investissements innovants et structurants indispensables à un gain de compétitivité durable.
        - la faible productivité des parcelles : rendements variant de 10 à 25 T/ha sur un potentiel réel de 60 T/Ha ;
    - la faible qualité de la banane en raison :
        - d'une absence totale de conditionnement d'où une vente en vrac,
        - du manque de logistique au niveau des plantations pour une meilleure gestion de la qualité à la récolte et dans le transport primaire et secondaire ;
    - la faible capacité de la banane sénégalaise à intégrer les réseaux de distribution des principaux marchés domestiques urbains et à mieux se positionner par rapport à la banane importée du fait de sa présentation et des relations transactionnelles entre les acteurs qui ne garantissent pas toujours un approvisionnement régulier et transparent. Aussi, l'absence de cahiers de charge spécifiques pouvant contribuer à la promotion de l'application des Bonnes Pratiques Agricole et de Conditionnement, creuse l'écart pour un accès de la banane sénégalaise à des marchés de niches à l'exportation (Biologique et/ou Fairtrade) malgré tous les avantages comparatifs à la portée du Sénégal par rapport aux acteurs de la banane ivoirienne et latino-américaine (plus proche des côtes européennes).

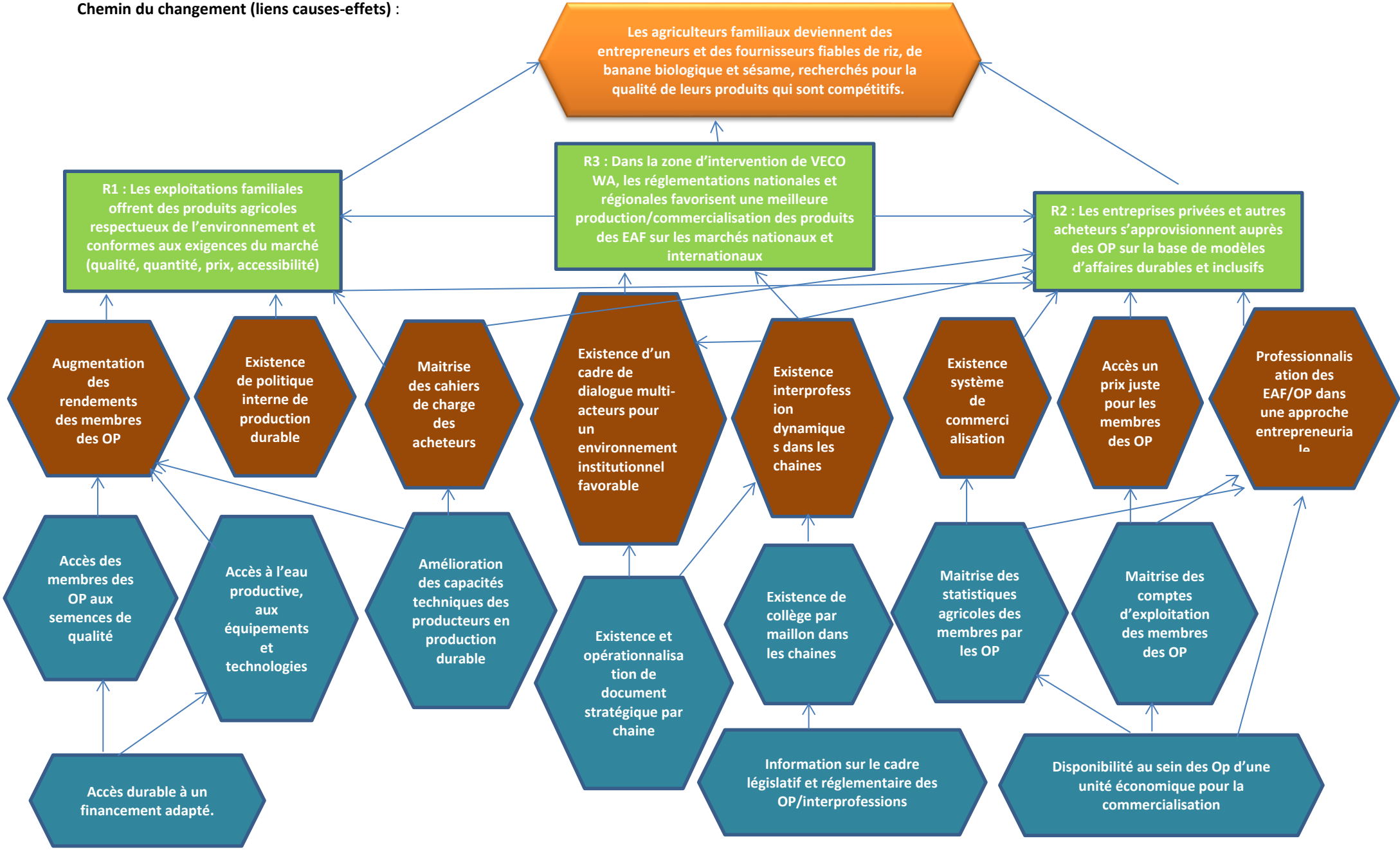
L'adressage de ces contraintes corrélé à l'expérience de VECO dans la chaine de valeur justifie le choix de la spéculation.

- le **sésame**: la chaine de valeur sésame a été retenue comme culture de diversification par l'Etat du Sénégal ce qui s'est traduit par la mise en place d'un programme d'appui à la filière depuis 2003 dans le cadre des programmes spéciaux de la politique agricole. Au Sénégal, la chaine de valeur sésame emploie 13.000 personnes dont 12.000 petits producteurs localisés essentiellement dans les régions de Fatick, Kaolack, Tambacounda, Kaffrine, Sédhiou, Diourbel, Kolda surtout marquées par un niveau de pauvreté des ménages ruraux important. La production annuelle est estimé à 10.000 tonnes soit une valeur de 4.100.000.000 FCFA de revenu brut pour les petits producteurs. Le rendement moyen est estimé à 400 kg/ha ce qui demeure faible par rapport aux potentialités des variétés cultivées qui peuvent avoisiner les 800 kg/ha. En outre le sésame se caractérise par ses coûts de production faibles, sa faible exigence agronomique (eau, sols, fertilisants…) avec une haute valeur à la commercialisation. En fait, la chaine de valeur sésame offre des perspectives intéressantes dans la lutte contre la pauvreté du fait qu'elle génère des emplois et des revenus financiers aux jeunes et aux femmes. Cependant, les producteurs et les autres acteurs de la chaîne ne

bénéficient pas encore de toutes les retombées que peut offrir cette chaîne de valeur du fait des contraintes suivantes : l'accès difficile aux facteurs de production (équipements, intrants…), le non-respect des normes de qualité par les producteurs, absence de kits de qualité pour respecter les normes, difficulté d'accès aux financement adaptés, l'insuffisance des infrastructures de collecte et de stockage, la faiblesse de l'encadrement des petit producteurs. Le potentiel de cette chaine de valeurs comme source de lutte contre la pauvreté guide le choix de VECO-WA d'intervenir dans ladite chaine.

La contribution du programme face aux problèmes décrits ci-dessus se fera à travers la réalisation de **l'objectif spécifique** « *les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.* » Cet objectif spécifique demeure le changement clé auquel VECO souhaite contribuer à travers son programme au Sénégal.

Chemin du changement (liens causes-effets) :



Les agriculteurs deviennent des entrepreneurs viables suppose (laisse entendre) qu'ils gèrent leurs activités agricoles sur la base d'une démarche entrepreneuriale.
Les agriculteurs deviennent des fournisseurs fiables suppose (laisse entendre) que les privés s'approvisionnent régulièrement auprès d'eux sur la base de cahiers de charges prédéfinis et acceptés par tous.
La condition requise pour que les agriculteurs familiaux gèrent bien, est qu'ils maitrisent les questions sur l'entreprenariat agricole (techniques de gestion, esprit d'entreprise, planification de la production en fonction du marché, entretenir de bonnes relations avec les clients, etc.).
Les conditions requises pour que les privés s'approvisionnent régulièrement auprès des agriculteurs familiaux sont : les EAF produisent de la qualité, en quantité, au prix souhaité, et respectent leurs engagements, l'environnement institutionnel est favorable à l'approvisionnement auprès des agriculteurs familiaux (existence de mesures favorables à l'approvisionnement en produits locaux, bonne gouvernance au sein des chaines de valeurs, etc.). Cependant, concernant le secteur privé, il doit être sensibilisé sur les besoins spécifiques des petits producteurs, doit adopter une démarche d'inclusion reposant sur la fourniture de services induits: formation technique dans la production, préfinancement remboursable d'une partie des travaux de production (labour, récolte…), doit signer avec les EAF des contrats flexibles tenant compte de l'évolution des prix.
Pour que les exploitations agricoles familiales maitrisent les questions sur l'entreprenariat agricole, ils doivent bénéficier de business development services (BDS).
Pour offrir de la qualité, les exploitations agricoles familiales doivent connaitre les exigences du marché en termes de qualité, maitriser les normes de production de cette qualité, avoir les financements pour réaliser les investissements nécessaires.
Pour offrir les quantités demandées, les exploitations agricoles familiales doivent améliorer la productivité de leur exploitation, utiliser des pratiques qui assurent la préservation des ressources naturelles afin de pouvoir continuer de produire, avoir les financements pour les investissements nécessaires.
Pour être en mesure de proposer les prix souhaités, les exploitations agricoles familiales doivent avoir la maitrise de leurs coûts de production (entreprenariat agricole) et produire en quantité (amélioration de la productivité).
Pour que les exploitations agricoles familiales aient les financements nécessaires à la conduite de leurs activités, il doit exister des mesures facilitant l'accès au financement.

Les principaux résultats attendus de ce changement structurel sont alors:
Résultat 1 : Les exploitations agricoles familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et conformes aux exigences du marché (qualité, quantité, prix, accessibilité)
Résultat 2 : Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durables et inclusifs (préfinancement de la campagne, appui technique, équipements et infrastructures, etc.)
Résultat 3 : Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure production/commercialisation des produits des exploitations agricoles familiales sur les marchés nationaux et internationaux.
VECO WA souhaite donc contribuer à un changement de comportement au niveau des exploitations agricoles familiales (qu'elles améliorent leurs performances et leur compétitivité afin de conquérir de plus grandes parts de marché), des privés et autres clients des exploitations agricoles familiales (qu'ils privilégient leurs approvisionnement à partir des exploitations agricoles familiales) et des décideurs (afin qu'ils adoptent davantage de mesures plus favorables à l'approvisionnement des privés auprès des exploitations agricoles familiales). De manière spécifique, les décideurs publics prennent des mesures facilitant l'accès aux intrants de qualité, des mesures commerciales favorables aux producteurs intervenant dans les chaines de valeurs ciblées. En fait au plan commercial, commercialisation, les décideurs doivent proposer des mesures favorisant une normalisation des produits agricoles et également une régulation des marchés plus favorables aux petits producteurs.

3.2 Stratégie de changement de VECO

La production de ces changements nécessite : i) des capacités suffisantes des différents acteurs de la chaine de valeur pour une offre durable et une demande solvable de produits ; ii) des produits agricoles répondant aux exigences du marché en termes de qualité ; iii) un environnement favorable à l'offre de produits compétitifs.

Trois grandes actions interdépendantes composeront la stratégie de VECO pour atteindre ces changements:

(iv) Le **renforcement des capacités des acteurs pour l'action collective** (organisations paysannes, des entreprises privées, des acteurs publics, les organisations de la société civile ...):

- Mise en place d'un système d'irrigation par aspersion.

- Facilitation de l'accès aux équipements et technologies de production et poste récolte.
- Mise en place d'un service de fourniture d'intrants.
- Mise en place de système de contrôle qualité des produits agricoles et notamment du riz avec l'appui du cluster riz de VECO.
- Mise en place de champs écoles pour l'application du SRI, GIPD et semi en ligne en collaboration avec le cluster riz.
- Acquisition de variétés adaptées aux changements climatiques.
- Evaluation périodiques des capacités entrepreneuriales des OP et des modèles mise en œuvre avec l'utilisation d'outils adaptés comme ScopeInsight.
- Renforcement des capacités techniques des producteurs sur les itinéraires techniques.
- Mise aux normes qualité (Global Gap, HACCP, etc.) sur les maillons production, conditionnement et le transport.
- Négociation de fonds de commercialisation sous forme de crédit auprès des institutions financières avec un taux d'intérêt préférentiel.
- Diffusion et adoption des cahiers de charges des acheteurs par les OP.
- Appui à la négociation entre les acteurs de la chaine riz pour la contractualisation avec l'appui du cluster riz.
- Renforcement des capacités des acteurs sur la contractualisation.
- Renforcement des capacités dans la gestion de l'offre (production, dispositif pré-collecte et stockage).
- Facilitation de la contractualisation entre le secteur privé et les OP pour la commercialisation.
- Mise en place d'un système comptable pour la gestion de la production et de la commercialisation.
- Organisation de la commercialisation groupée des produits des membres des OP.

(v) Encourager l'innovation: Le développement de modèles d'affaires entre le secteur privé et les OP, des outils de renforcement des acteurs (OP et privé) pour des pratiques durables et inclusives seront appliqués. Il s'agit des outils suivants pour une dynamique d'innovation :

- **ScopeInsight** pour évaluer le potentiel entrepreneurial/commercial des organisations de producteurs dans plusieurs domaines et en occurrence dans les chaines de valeur agricoles. VECO WA est déjà en collaboration avec ScopeInsight qui dispose de deux outils à savoir Scope Basic et Scope Pro. L'objectif de l'utilisation de Scope est d'avoir un aperçu des forces et faiblesses des OP appuyées par VECO WA afin de fournir des informations pour renforcer leurs capacités.
- Dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme de VECO WA au Sénégal, l'outil d'évaluation Scope Basic ou Scope Pro ont été utilisés pour évaluer 3 OP qui gèrent des projets économiques. Cette évaluation a permis de déterminer/d'avoir les informations et de mesurer le niveau de professionnalisme/la capacité entrepreneuriale des OP afin de définir des stratégies (définir des actions de renforcement des capacités entrepreneuriales). Cette démarche innovante avec l'outil Scope consiste à rendre les OP beaucoup plus entreprenantes en augmentant leur chance d'accéder aux financements agricoles, aux marchés, aux intrants et aux services en réduisant la pénurie d'informations.
- A partir de la troisième année du programme de VECO WA au Sénégal, nous allons utiliser Scope pour faire le bilan/évaluer afin de mesurer les progrès des OP. Aussi, les rapports d'évaluations serviront à faire de comparaison avec d'autres organisations de la même chaine de valeurs qui ne sont pas bénéficiaires du programme. Cette évaluation à mi-parcours permettra de mesurer les progrès enregistrés par les OP, de tirer des leçons et de définir de nouvelles stratégies d'appui/ de renforcement des capacités des partenaires économiques à un niveau supérieur afin d'atteindre le changement structurel souhaité.
- A la de fin du programme c'est-à-dire la cinquième année du programme, on utilisera Scope Pro pour évaluer les OP afin de déterminer/mesurer les progrès et le niveau de professionnalisme des OP sur le plan entrepreneurial.
- **L'Inclusive Business Scan (soutenu par la méthodologie *SenseMaker)*** sera utilisé pour faire le suivi de la mise en œuvre du programme.
- SenseMaker va aider à mieux comprendre comment les acteurs des Chaînes de Valeur c'est-à-dire les agriculteurs, les OP, sociétés privées et autres parties prenantes des chaines de valeurs (riz , banane et sésame) du programme au Sénégal expérimentent l'inclusion des petits exploitants familiaux dans les chaines de valeurs ciblées.

- A travers la collecte des expériences vécues par les producteurs lors de leur engagement dans la chaine de valeur, l'Inclusive Business Scan permettra d'inclure les avis des bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme et de faire des analyses pertinentes des progrès, des succès et échecs. Les conclusions seront partagées avec tous les acteurs directs ainsi que toutes les autres organisations travaillant sur l'inclusion des petits exploitants familiaux des chaines de valeurs afin d'identifier les domaines possibles d'amélioration ou de procéder à des ajustements du programme pour l'atteinte des résultats et du changement structurel envisagé d'ici la fin du programme.

(vi) L'appui au développement d'un **environnement favorable** à un système alimentaire durable :

- Facilitation de la mise en place des collèges par maillons au sein des interprofessions.
- Appui à la structuration des interprofessions.
- Collecte et diffusion des dispositifs réglementaires sur les interprofessions.
- Mise en place d'un système d'information sur la production et la commercialisation.
- Facilitation de processus multi-acteurs/dialogue politique avec l'Etat pour l'instauration de règlements favorables.
- Amélioration, diffusion et application de normes nationales par chaine de valeur (riz, banane, sésame).
- Production, diffusion et application de normes qualité du sésame.
- Appui aux activités de fixation du prix de cession du paddy pour chaque campagne.

Cette dernière stratégie concernera également l'ensemble de la région ouest africaine.

Toutes ces actions seront soutenues par :

- Des actions en direction de la jeunesse, afin de lui offrir des perspectives professionnelles pour l'intéresser davantage à l'agriculture : l'organisation des jeunes en unités de production de compost, la facilitation de l'accès aux facteurs de productions, à des financements adaptés, leur formation à travers les champs écoles, leur accompagnement pour leur installation, la facilitation de leur accès aux instances de prise de décision.
- Des actions pour favoriser un meilleur positionnement des femmes dans les OP et les chaînes de valeur : la facilitation de l'accès aux facteurs de productions, à des financements adaptés, leur formation à travers les champs écoles, leur accompagnement pour leur installation, la facilitation de leur accès aux instances de prise de décision.
- Les stratégies MLC (mesurer / apprendre / communiquer) et PLA (Planification-Apprentissage-Redevabilité) qui permettent le suivi des activités et résultats intermédiaires et/ou impacts à court et moyen terme par la collecte de données brutes au niveau des bénéficiaires directs, leur analyse et interprétation avec une implication des bénéficiaires. Ces résultats seront capitalisés et diffusés à travers des ateliers bilan, des processus multi-acteurs/dialogue politique en collaboration avec les ACNG Belges. Le PLA/MLC est un outil transversal aux pilotes qui demeurent les expérimentations dans les chaines de valeurs et la mise en œuvre du chemin du changement au niveau de l'environnement institutionnel et sert à tirer des enseignements et apporter des remédiations si nécessaire au niveau des stratégies et approche du programme.

Acteurs pouvant influencer le processus de changement. Les acteurs suivants sont identifiés pour influencer les processus de changement pour les différentes chaines de valeurs d'intervention (banane, sésame, riz) :

- **L'Etat et certains de ses démembrements** (Direction du Commerce Intérieur, Agence de Régulation des Marchés, PRACAS riz/Ministère agriculture et de l'équipement Rural) à travers ses politiques d'incitation et de régulation du marché.
- La **Direction de l'Horticulture**, dans la cadre de la mise en œuvre des politiques de l'Etat en matière d'horticulture à intégrer la banane dans les filières prioritaires.
- La **Recherche Agronomique** (ISRA, CERAAS, Africa Rice), pour le développement de variétés de semence à haut rendement adaptées à la demande des producteurs (changement climatique) et consommateurs (qualité organoleptique).
- Les **acteurs commerciaux** (Agrofair et Colruyt pour la banane, et Sodefitex pour le riz et les acheteurs individuels sur le marché non structuré du sésame) : l'existence ou l'absence de démarches inclusives dans les relations commerciales peuvent influer sur les changements attendus. La démarche inclusive contribue à asseoir une durabilité dans les relations d'affaires. De même l'absence d'équité dans la

fixation des prix des produits peut influer sur l'atteinte des changements attendus. D'où la nécessité d'une concertation entre les acteurs dans le cadre de la contractualisation.

- Les **banques et autres institutions financières** (CNCAS, BNDE, BRM, ETIMOS), elles favorisent les relations d'affaires à travers l'octroi de crédit/fonds de roulement de campagne de production et de commercialisation. Ces structures seront approchées par VECO pour le financement des modèles d'affaires.
- Les **ONG et projets** (Horizont3000, Projet Pôle de Développement de la Casamance (PPDC), Projet Nataal Mbay de l'USAID, ONG ou autres structures Belges intervenant dans nos zones d'intervention), sont disposés à établir des synergies d'action autour des cibles stratégiques prioritaires pour VECO. Concernant la chaine de valeurs banane biologique, il existe déjà une synergie d'action avec Horizont3000. Dans la chaine de valeurs riz, des synergies d'actions sont en cours avec le PPDC et le projet Nataal Mbay. Ces synergies seront reconduites dans le projet et les résultats seront utilisés pour la construction de synergies dans les autres chaines de valeurs d'intervention de VECO. Ces synergies influenceront le processus de changement par la mutualisation des ressources, des compétences et la minimisation des risques de duplication/superposition des actions.

Impacts sur les bénéficiaires finaux: grâce aux actions du programme à travers le chemin du changement, les bénéficiaires finaux disposent d'exploitations mieux équipées sur lesquelles des processus de production de qualité sont déroulés. Aussi les producteurs des chaînes de valeurs cibles connaissent et appliquent des techniques de production performantes. De même, leur approvisionnement en intrants et leur fourniture en équipement sont améliorés grâce au développement de modèles d'affaires inclusifs avec le secteur privé. Ce qui aide à augmenter les rendements permettant d'accroître la production. Par ailleurs, les producteurs adoptent la démarche entrepreneuriale avec une meilleure gestion de l'offre qui leur permet d'obtenir sur les marchés des prix plus rémunérateurs. Grâce à une production plus importante et l'obtention de prix assez rémunérateurs, les producteurs/trices, adultes et jeunes voient leurs revenus augmenter et ont pris l'option de valoriser les richesses des différents terroirs en veillant à leur préservation.

Ce sont environ 113 065 personnes membres des exploitations agricoles familiales dont 28 718 femmes et 17 320 jeunes, engagés dans la production et la commercialisation du riz, de la banane et du sésame de qualité, qui bénéficieront individuellement de formations techniques, de gestion entrepreneuriale, mais également d'accompagnement pour l'accès aux facteurs de production (eau, intrants, terre), au crédit, à l'information sur les exigences du marché et la facilitation à l'accès au marché. Ces producteurs en collaboration avec le secteur privé vont expérimenter des modèles servant de preuves pour l'amélioration de l'environnement politique des chaines de valeurs d'intervention. L'intervention du programme leur permettra d'augmenter leurs revenus issus des chaines de valeurs ciblées et ils contribueront entre 40 et 50% à leur revenu global.

Thèmes transversaux: en ce qui concerne la prise en charge des thèmes transversaux, le programme mènera des actions spécifiques pour la formation des femmes et des jeunes à travers la mise en place de champs écoles, la facilitation de l'accès aux nouvelles technologies de production (variétés performantes, semi en ligne, SRI et GIPD, accès aux intrants biologiques) et appuiera l'accès au crédit de campagne (achat semence et intrants) au niveau des institutions de micro crédit pour les femmes et les jeunes avec un différé. Il va appuyer aussi les OP à disposer à leur sein de document de politiques opérationnelles d'intégration du genre mais aussi de gestion des ressources naturelles qui seront évalués périodiquement au cours de l'exécution du programme.

La pertinence du choix des partenaires limitrophes/OP et partenaires commerciaux dans le cadre du chemin du changement. Concernant les OP partenaires qui expérimentent les activités de production agricole et de commercialisation, leur choix se justifie par leurs expériences respectives dans les chaines de valeurs ciblées. APROVAG est la seule organisation de producteurs qui produit de la banane biologique avec des certificats conformes et qui est en train d'expérimenter l'export vers la Belgique avec les partenaires AGROFAIR et COLRUYT d'où leur choix comme partenaires commerciaux. APROVAG est aussi dans un processus d'équipement de ses membres en infrastructures post-récoltes (stations de conditionnement et cableways). Il reste aussi une référence pour les autorités étatiques pour une généralisation de la production de qualité. La FEPROBA, reste la plus grande organisation de producteurs de riz dans la région de Kolda voir du sud du Sénégal. Cette organisation exploite 5.000 ha aménagés par l'Etat du Sénégal dans le bassin de l'Anambé. Elle intervient dans la 2ème zone de production de riz irrigué au Sénégal après la vallée du Fleuve, à cela s'ajoute leur important membership (base sociale) et leur expérience dans la production rizicole depuis 2011 avec une contribution de VECO qui a appuyé à la redynamisation de la fédération qui était léthargique. Suite à cette redynamisation, plusieurs partenaires

cherchent à appuyer la FEPROBA ; à cet effet une plateforme des partenaires est mise place dont VECO est membre. Tout cela justifie le choix de la FEPROBA.
Au niveau politique, l'UNAFIBS (Banane), FENPROSE (Sésame) et CIRIZ (Riz), restent les principales interlocutrices de l'Etat dans nos chaines de valeur d'intervention respectives pour l'amélioration de l'environnement institutionnel des chaines. Toutes les 3 organisations ont une bonne expérience dans le cadre du dialogue politique. Il est à mettre sur le compte sur le compte du CIRIZ l'expérimentation de la régulation des importations de riz au Sénégal en fonction de la production locale. L'UNAFIBS a réussi à faire valider par l'Etat du Sénégal le document national pour le développement de la chaine de valeur banane. La FENPROSE est en train d'expérimenter avec certains de ses membres la production de semence de qualité. Cela va jeter les bases de dialogue avec les décideurs publics et privés pour un environnement favorable. L'ensemble de ces éléments justifient le choix des partenaires en plus il est à intégrer leur légitimité sociale, leur fonctionnement démocratique de leurs instances et aussi la qualité de leur encadrement pour le compte de leurs membres.

Contribution des autres programmes de VECO WA et les autres VECO à travers les clusters. Les autres programmes de VECO WA à savoir du Bénin, du Burkina et du Mali vont contribuer à l'affinement des stratégies et au rajustement du chemin du changement par le par le partage de leurs résultats dans le cadre de l'apprentissage et de la redevabilité. Les résultats du programme du Sénégal vont être aussi partagés dans le réseau de VECO pour leur amélioration et/ou consolidation en tirant les leçons de la stratégie des autres VECO. La mise en place des groupes de réflexion par chaine de valeur au sein du réseau de VECO, reste le cadre pour le partage période d'expérience et d'échange d'information sur les stratégies et les théories du changement en vue de l'atteinte des résultats escomptés. En ce qui concerne la chaine de valeur riz, le cluster riz, va appuyer les procédés de production durable de riz par l'amélioration ou le complément des normes standard, à la contribution du programme à la construction de preuves communes à partir des pilotes qui seront utilisées au niveau régional, continental, et du réseau de VECO. Il doit appuyer aussi la mise en débat des politiques favorables aux chaines de valeurs ciblées et le développement de modèle d'affaire pour la mise en marché du riz. Les actions du cluster riz vont être utilisé/capitalisé dans les chaines de valeurs sésame et banane, si leur pertinence est avérée.

4. Analyse des risques associée au Sénégal (Niveau ToC)

Cause et type de risque	probabilité	conséquences	Impact/résultat	Stratégies d'atténuation/réduction des risques
Internes aux OP				
Existence d'acteurs externes pouvant influencer le développement de circuits de commercialisation parallèles.	2	3	La conséquence de ces pratiques reste la difficulté de respecter les clauses de la contractualisation entre l'entreprise privée et l'OP	Les OP doivent sensibiliser périodiquement leurs membres sur les modèles d'affaires et les termes des contrats établis.
Renchérissement des facteurs de production et/ou de rémunération insuffisante de la production bio ou durable	3	4	Ce risque peut amener certains producteurs-trices à développer des résistances pour l'adoption de la production durable. Faible part des produits agricoles respectueux de l'environnement.	Avec l'appui de VECO, les producteurs doivent négocier avec l'Etat pour la subvention des engrais bio. Les OP doivent organiser les jeunes membres des exploitations familiales en GIE de production de compost.
Politique				
Ouverture du marché aux importations massives de produits	2	4	Face aux subventions des produits agricoles européens, les produits	Dans le cadre de dialogue, les parties prenantes et/ou les interprofessions

agricoles suite à des accords commerciaux.			agricoles des exploitations ne sont pas compétitifs. Difficulté de positionnement des produits issus des chaines sur les marchés nationaux et internationaux.	des chaines concernées doivent amener l'Etat à systématiser la régulation des importations des produits stratégiques et à haute valeurs.
Priorisation par les autorités des chaines de valeurs dites stratégiques pour la rentrée de devises notamment le coton, l'arachide au détriment des chaines de valeurs émergentes ciblées par le programme.	3	4	Absence de réglementions et politiques nationales en faveur des chaines à haute valeur (banane et sésame)	Les interprofessions et/ou plateformes des OP doivent mener un processus multi-acteurs pour la mise en œuvre des documents stratégiques des chaines valeurs élaborés par les acteurs de la chaine et les parties prenantes et l'application des mesures incitation.
Ouverture de l'Etat à l'agrobusiness.	3	4	Le développement de l'agrobusiness non contrôlé peut engendrer une perte de terres arables par les exploitations familiales agricoles. La concurrence peut amener à la disparition des exploitations par la perte de main d'œuvre au profit de l'agrobusiness.	Les OP doivent intégrer les plateformes de réflexion sur l'agrobusiness et le foncier pour la prise en compte de leurs préoccupations.
Internes aux entreprises privées et banques				
Non transparence dans la fixation des prix d'achat proposés par les entreprises privées.	2	3	Absence de modèles d'affaires car les membres des OP risquent de s'opposer aux relations commerciales	Les entreprises doivent partager sur la démarche de fixation avec les OP et leurs membres au début des négociations pour un modèle d'affaire.
Les banques et institutions financières ne disposent pas de produits financiers adaptés aux besoins des OP et de leurs membres.	4	4	Faiblesse des investissements des OP dans le cadre de leur professionnalisation pour l'amélioration de la quantité et de la qualité de leur production. L'absence de fonds de commercialisation ne favorise pas le regroupement de la production pour les contrats de vente.	VECO doit faciliter la mise en relation des OP avec des services financiers alternatifs.
Climatique				
Inondations, pluies précoces, épisodes de sécheresse.	2	4	Baisse de la productivité, de la qualité des produits issus des chaines.	Les OP doivent disposer de stratégies de mitigation des risques climatiques : système d'irrigation efficiente, utilisation de variétés à haut rendement

				adaptées aux changements climatiques

Probabilité:
1: improbable
2: possible
3: Probable
4: presque sûr

Effets:
1: négligeable
2: petit
3: moyen
4: grand
5: sérieux

5. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié à un CSC

La théorie du changement élaborée dans le cadre du programme est fonction de la recommandation formulée lors du dialogue stratégique, c'est-à-dire « l'élaboration d'un TOC par cible stratégique ». Dans le cadre de notre TOC, les chemins du changement devant aboutir aux résultats 1, 2 et 3 et à l'objectif spécifique sont liés à la **cible stratégique 2** du CSC notamment en terme de réalisation des conditions suivantes : « professionnalisation des EAF dans une approche entrepreneuriale» et « existence de politique interne de production durable au sein des OP » mais aussi à la réalisation des conditions principales du résultat 3 « existence d'un cadre de dialogue multi-acteurs pour un environnement institutionnel favorable » et « existence d'interprofessions dynamiques dans les chaines » ; à la **cible stratégique 3** car la thématique genre en relation avec l'inclusion des femmes est transversale à toutes nos actions dans le cadre du programme. La **cible stratégique 5** est prise en compte par notre chemin du changement dans le cadre de la réalisation de la condition principale « existence de politique interne de production durable dans les OP » et des conditions secondaires suivantes : « accès des membres des OP aux semences de qualité », « accès à l'eau productive, aux équipements et technologies » et « amélioration des capacités techniques des producteurs ». Cette dernière condition secondaire dans le cadre de la TOC est en lien aussi avec la **cible stratégique 7**. Concernant la cible **stratégique 8**, l'empowerment des femmes et la promotion de l'égalité genre reste un critère dans le cadre de l'approche du programme par **la définition d'un quota relatif aux femmes et jeunes dans chaque activité et résultat**. Concernant la recommandation sur l'opérationnalisation des synergies, le forum des acteurs indirects Belges sera utilisé pour le partage du continu du programme pour un affinement des synergies pertinentes en vue de leur mise en œuvre. Les plateformes d'échanges seront aussi utilisées pour le partage d'informations et d'expériences sur la mise en œuvre du programme.

6. Objectif Spécifique du Sénégal

6.1 Résumé Fiche Objectif Spécifique

OS (Français)		Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.			
SO (Nederlands)		Familiale landbouwers worden ondernemers en betrouwbare leveranciers van rijst, biologische bananen en sesam, gewaardeerd voor de kwaliteit van hun producten die de concurrentie kunnen aangaan op de markt.			
Identificateur d'activité IATI		na			
Pays :		SENEGAL	Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC ?		Oui
Province(s) / Etat(s) ciblés :		niveau infranational admin 1	niveau infranational admin 2	niveau infranational admin 3	Location
Partenaires locaux ou	APROVAG	Région	Tambacounda	Tambacounda	Tambacounda
	UNAFIBS	SENEGAL	Tambacounda	Tambacounda	Tambacounda
	FENPROSE	SENEGAL	Kaolack	Kaolack	Kahone
	FEPROBA	Région	Kolda	Vélingara	Soutouré

parties prenantes	CIRIZ	SENEGAL	Saint Louis	Dagana	Ndiaye
Autre endroit du programme :	Afrique de l'Ouest				
Groupe cible :	Les 12 GIE de producteurs de banane (Groupement Intérêt Economique) membres de l'APROVAG ; les 8 fédérations de producteurs de banane membres de l'UNAFIBS ; 13 fédérations de producteurs de sésame membres de la FENPROSE ; les 5 unions de la FEPROBA dont 4 unions hydrauliques des producteurs de riz et l'union des femmes étuveuses les membres des 4 collèges (producteurs/trices, transformateurs/trices, fournisseurs d'équipements et matériels agricoles) de l'interprofession CIRIZ				
Nombre de bénéficiaires :	Bénéficiaire directs/membres des OP de producteurs : **5040** producteurs dont **1898** femmes et **720** jeunes. Bénéficiaires directs/organisations faitières : **108025** personnes dont **26820** femmes et **16600** jeunes. **Total bénéficiaires directs du programme** : **113 065**personnes dont **28 718** femmes et **17320** jeunes.				
Secteur Principal :	Agriculture				
Totales Dépenses opérationnelles de l'OS:	**1.363.379,94 Euro**				

Markers :	
Environnement	*2*
RIO : désertification	*1*
RIO : biodiversité	*1*
RIO : CC adaptation	*2*
RIO : CC mitigation	*2*
Genre	*1*
Bonne Gouvernance	*1*
Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)	*0*
HIV/Aids	*0*
Droits des enfants	*0*
Trade development	*2*

6.2 Description des résultats de l'Objectif Spécifique

Objectif stratégique pour le CSC pour Sénégal	**CSC2** : Promouvoir un modèle agricole performant (production végétale, animale et halieutique), basé sur l'agriculture familiale et priorisant les besoins et rôles spécifiques des femmes et des jeunes, qui améliore la souveraineté alimentaire et rende les territoires ruraux du Sénégal socialement, économiquement et écologiquement viables. Les CSC3, 5, 7 et 8 peuvent être considérées comme transversaux à la cible stratégique 2.				
Objectif Spécifique	Les agriculteurs familiaux deviennent des entrepreneurs et des fournisseurs fiables de riz, de banane biologique et sésame, recherchés pour la qualité de leurs produits qui sont compétitifs.				
Hypothèses	Politiques d'incitation et de protection favorables à la production et à la commercialisation des produits issus des chaines de valeurs d'interventions. Demande solvable des marchés nationaux et internationaux. conditions climatiques favorables (absence épisodes de sécheresse et inondations). Absence d'attaque de nuisibles. Politiques foncières favorables aux exploitations familiales. Politique d'accès au crédit de la part des institutions financières favorables aux exploitations familiales.				
		Baseline	Année 3	Année 5	Sources de vérification
Indicateur d'impact 1	Nombre de bénéficiaires finaux (hommes, femmes et jeunes) qui offrent des	**Riz** : 500 producteurs dont 350 femmes et 65 jeunes.	**Riz** : 2400 producteurs dont 500 femmes et 200 jeunes.	**Riz** : 4657 producteurs dont 1657 femmes 500 jeunes.	Rapports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation

	produits agricoles conformes aux exigences de marché (qualité, quantité, prix, régularité)	**Sésame** : 250 producteurs dont 80 femmes et 30 jeunes. **Banane** : 150 producteurs dont 54 femmes et 37 jeunes	**Sésame** : 400 producteurs dont 110 femmes et 40 jeunes. **Banane** : 341 producteurs dont 123 femmes dont 100 jeunes	**Sésame** : 700 producteurs dont 250 femmes et 160 jeunes. **Banane** : 933 producteurs dont 326 femmes 280 jeunes	impact programme, statistiques de production
Indicateur d'impact 2	Pourcentage des revenus provenant de la vente d'aliments de qualité au revenu total du ménage.	Riz : 4% Sésame : 25% Banane : 10%	40% par chaine	60% par chaine	Rapports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation impact programme, statistiques de production
Indicateur d'impact 3	Accroissement de l'indice de production durable	– Conservation des sols : 1.1 – Gestion de l'eau : 1 – Gestion des ressources : 1.1 – Changement climatique : 1 – Gestion du paysage : 0	– Conservation des sols : 1.5 – Gestion de l'eau : 1.5 – Gestion des ressources : 1.5 – Changement climatique : 2 – Gestion du paysage : 1	– Conservation des sols : 2 – Gestion de l'eau : 2 – Gestion des ressources : 2 – Changement climatique : 2 – Gestion du paysage : 1.5	Rapports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation impact programme, statistiques de production
Indicateur d'impact 4	Nombre de bénéficiaires finaux touchés par les changements dans les politiques publiques et privés qui rendent le système alimentaire plus durable et inclusive.	Riz : 90.000 producteurs bénéficient de la mesure de régulations des importations Sésame : 0 Banane : 0	Riz : 93.000 dont 18.000 femmes et 13.500 jeunes bénéficient de la consolidation de la mesure sur la régulation des importations de riz. Sésame : 0 (actions de mise en place de l'interprofession) Banane : 0 (actions de mise en place de l'interprofession)	Riz : 100.000 dont 18 500 femmes et 15 000 jeunes Banane : 8000 producteurs dont 2880 femmes bénéficient d'une mesure de régulation de la commercialisation de banane. Sésame : 10025 producteurs dont 5940 femmes bénéficient d'une mesure sur l'accès à des semences de qualité	Rapports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation impact.

Résultat 1	Les exploitations familiales offrent des produits agricoles respectueux de l'environnement et conformes aux exigences du marché (qualité, quantité, prix accessibilité).
Hypothèses	Disponibilité d'un financement adapté, disponibilité d'intrants de qualité (semence, engrais bio, compost), de technologies adaptées, de services BDS, d'une politique interne de production durable au sein des OP. une maitrise par les OP des cahiers de charges des acheteurs. Bonne implication des femmes et existence d'une politique genre au sein des OP.

		Baseline	Année 3	Année 5	Sources de vérification
Indicateur 1	% augmentation des rendements	Riz : 4t/ha Sésame : 350 kg/ha Banane : 25t/ha	+ 30% par chaine.	+ 40% par chaine.	apports d'activités, Rapport de suivi, Rapport Evaluation impact programme, statistiques de production.
Indicateur 2	% des besoins en crédit de commercialisation des OP financés par les IMF.	Riz : 55% Sésame : 0 Banane : 0	Riz : 70% Sésame : 30% Banane : 50%	Riz : 90% Sésame : 50% Banane : 80%	Rapports d'activités, rapport évaluation impacts, rapport de suivi, contrats de crédits.
Indicateur 3	% volume production de qualité mis en marché par ha.	Riz : 30% de la production Sésame : 40% de la production Banane : 37% de la production.	Riz : 50 % Sésame : 50% Banane : 45%	Riz : 70% Sésame: 60% Banane: 60%	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi, statistiques de production et commercialisation.

Type général des activités qui sont projetées		femmes	environnement.	jeunesse
Renforcement des capacités des partenaires par action collective	- Mise en place d'un système d'irrigation par aspersion.	1	1	1
	- Facilitation de l'accès aux équipements et technologies de production et poste récolte.	1	1	1
	- Mise en place d'un service de fourniture d'intrants.	1	1	1
	- Mise en place de système de contrôle qualité des produits agricoles et notamment du riz avec l'appui du cluster riz de VECO	1	1	0
	- Mise en place de champs écoles pour l'application du PPU et GIPD en collaboration avec le cluster riz.	2	1	2
	- Acquisition de variétés adaptées aux changements climatiques	1	2	1
	- Evaluation périodiques des capacités entrepreneuriales des Op et des modèles mise en œuvre avec l'utilisation d'outils adaptés comme ScopeInsight, .	1	0	1
	- Renforcement des capacités techniques des producteurs sur les itinéraires techniques.	1	1	1
	- Mise aux normes qualité (Global Gap, HACCP, etc.) sur les maillons production, conditionnement et le transport.	1	1	1
	- Organisation des jeunes en unités de production de compost	1	2	2
Soutenir un environnement favorable	- Appui aux actions de lobbying pour l'accès aux intrants de qualité.	1 1	1 0	1 1

	- Appui aux actions de lobbying pour l'accès aux fonds de commercialisation et de campagne. - Appui à la mise en place de normes qualité au niveau nationale. - Appui à l'organisation des interprofessions. - Appui aux actions de lobbying pour l'implication des jeunes et des femmes dans les programmes agricoles.	1 1 2	1 1 1	1 1 1
Favoriser l'innovation	- Mise en place de points de production de plants de banane de qualité au sein des périmètres. - Réplication de la fabrication des cableways et supports avec un centre de formation technique et les artisans locaux - Mise en place d'une base de données sur la production utilisant les TIC - Appui à l'accès aux financements innovants (Kampani, Locafique,..) - Appui des producteurs à la Souscription à l'assurance agricole (CNAAS).	1 0 1 1 1	1 1 0 1 2	1 0 1 1 1

Résultat 2	Les entreprises privées et autres acheteurs s'approvisionnent auprès des OP sur la base de modèles d'affaires durales et inclusifs.				
Hypothèses	Existence d'un environnement économique favorable pour le secteur privé. Existence d'un marché : demande solvable. Accessibilité des zones de production. Accès facile au financement.				
		Baseline	Année 3	Année 5	Sources de vérification
Indicateur 1	Nombre d'OP contractualisant avec une entreprise privé ou autres acheteurs et ayant reçu un préfinancement ou autre service induit.	1 OP	1 sur 2 OP	2 sur 2 OP	Rapport d'activités, rapport d'évaluation, contrats ou protocoles d'accord.
Indicateur 2	% du volume total produit par les OP qui est vendu à travers des contrats/accord avec entreprises privées.	Riz : 0% Sésame : 0% Banane : 0%	30% du volume par chaine.	40% du volume par chaine.	Rapport d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi, contrats/accords
Indicateur 3	Nombre d'OP qui applique une démarche entrepreneuriale	0 OP sur 2	1 sur 2 OP	2 sur 2 OP	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi. Document de notification de crédit.
conditions préalables	Existence d'un environnement économique favorable pour le secteur privé. Existence d'un marché : demande solvable. Accessibilité des zones de production. Accès facile au financement.				

Type des activités générales projetées		femmes	environnement	jeunesse
Renforcement des	– Négociation de fonds de commercialisation et de production sous	1	0	1

capacités des partenaires par action collective	forme de crédit auprès des institutions financières avec un taux d'intérêt préférentiel. – Diffusion et adoption des cahiers de charges des acheteurs par les OP. – Appui à la négociation entre les acteurs de la chaine riz pour la contractualisation. – Renforcement des capacités des acteurs sur la contractualisation. – Renforcement des capacités dans la gestion de l'offre (production, dispositif pré-collecte et stockage). – Facilitation de la contractualisation entre le secteur privé et les OP pour la commercialisation. – Mise en place d'un système comptable pour la gestion de la production et de la commercialisation. – Organisation de la commercialisation groupée des produits des membres des OP.	1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 0 1	1 1 1 1 1 1 1
Soutenir un environnement favorable	- Appui aux actions de lobbying pour la systématisation de la régulation des importances dans les chaines d'intervention ciblée - Appui aux activités de négociation pour la fixation de prix de cessions des produits ciblés. - Appui à l'élaboration de norme nationale des produits ciblés. - Appui à l'organisation des producteurs en collège au sein des interprofessions.	1 1 1 1	1 0 1 0	1 1 1 1
Favoriser l'innovation	- Formation des OP sur le e-commerce. - Mise en place d'unités économiques fonctionnelles au sein des OP chargée de la commercialisation. - Elaboration d'un dispositif de suivi de la qualité en collaboration avec le cluster riz. - Renforcement des OP sur l'esprit d'entreprise. - Application d'outil LINK afin de permettre aux entreprises d'avoir une approche plus inclusive..	1 1 1 1 1	0 0 1 1 1	1 1 1 1 1

Résultat 3	Les réglementations nationales et régionales favorisent une meilleure production/commercialisation des produits des exploitations agricoles familiales sur les marchés nationaux et internationaux.				
Hypothèses	Existence d'un cadre de dialogue multi-acteurs entre l'Etat et les acteurs des chaines pour un environnement institutionnel favorable, d'interprofession fonctionnelle et dynamiques par chaine de valeurs.				
		Baseline	Année 3	Année 5	Sources de vérification
Indicateur 1	Nombre de mesures en faveurs des chaines de valeurs négocié par les interprofessions.	1 (régulation des importations de riz en fonction de la	Au moins 1 mesure	2 mesures	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi.

		production locale)			
Indicateur 2	Nombre d'interprofessions fonctionnelles.	1 interprofession en redynamisation (riz)	2 interprofessions fonctionnelles (banane, riz)	3 interprofessions fonctionnelles (riz, banane et sésame)	Rapports d'activités, rapport d'évaluation, rapport de suivi.
Conditions préalables	Existence de politique interne de production durable au sein des OP. Appropriation et maitrise des cahiers de charges des acheteurs par les OP. Adoption de bonnes pratiques de productions par les OP. Existence d'interprofessions dynamiques et fonctionnelles, Existence de cadre de dialogue multi-acteurs entre l'Etat et les acteurs des chaines, Accès aux crédits pour la production et la commercialisation, adoption par les OP d'un système de commercialisation groupé, professionnalisation des OP.				

Type général des activités qui sont projetées		femmes	environnement	jeunesse
Renforcement des capacités des partenaires par action collective.	- Facilitation de la mise en place des collèges par maillons au sein des interprofessions.	1	1	1
	- Appui à la structuration des interprofessions.	1	0	1
	- Collecte et diffusion des dispositifs réglementaires sur les interprofessions.	1	0	1
	- Mise en place d'un système d'information sur la production et la commercialisation.	1	1	1
	- Facilitation de processus multi-acteurs/dialogue politique avec l'Etat pour l'instauration de règlements favorables.	1	0	1
	- Amélioration, diffusion et application de normes nationales par chaine de valeurs (riz, banane, sésame).	1	1	1
	- Production, diffusion et application de normes qualité du sésame.	1	1	1
	- Appui aux activités de fixation du prix de cession du paddy pour chaque campagne.	1	0	1
	- Construire des groupes d'apprentissage thématiques entre tous les bureaux VECO, les partenaires et les intervenants pour renforcer mutuellement les capacités pour la mise en œuvre des programmes (échanges réels et virtuels…)	1	1	1
Soutenir un environnement favorable.	- Appui aux actions de de lobbying auprès de l'Etat pour la mise en marché des produits.	1	1	1
	- Appui aux actions de de lobbying pour la mise en place de murisseries aux normes par les commerçants.	0	1	0
	- Appui aux actions de de lobbying auprès des autorités locales pour la fourniture de semences de qualité aux producteurs.	1	1	1
	- Appui aux actions de de lobbying pour la systématisation de la régulation des importations en fonction de la production nationale.	1	0	1
	- Appui aux actions de de lobbying pour l'agrément des OP multiplicateurs de semence de sésame comme fournisseurs agrées.	1	1	1
	- Appui aux actions de de lobbying pour des conditions favorables à l'accès à des fonds de commercialisation pour les OP.	1	0	1
	- Dissémination des connaissances et expertises méthodologiques et thématiques afin d'élargir le réseau d'appui des programmes et augmenter leur impact par la réplication (internationale) par d'autres institutions et organisations (participer et présenter à des conférences internationales, organiser des conférences internationales, développer et publier du matériel de communication…)	1	1	1

Favoriser l'innovation	Dans la chaine de valeur riz, le **cluster riz** va appuyer le programme du Sénégal sur les aspects suivants qui seront aussi capitalisés dans les autres chaines :			
	- Appui à la mise en place et l'opérationnalisation de système de contrôle qualité au sein des OP.	1	1	1
	- Capitalisation et mise à échelles des résultats au niveau des résultats 1 et 2.	1	1	1
	- Capitalisation des expériences (réussites et échecs) dans la mise en place de réglementations et diffusion au niveau régional.	1	1	1
	- Diffusion et adaptation des acquis sur la production durable du cluster riz dans les autres chaines de valeurs.	1	2	1
	- Appui à la structuration de l'interprofession riz pour une contribution au renforcement du CRCOPR (cadre régional des producteurs de riz de l'Afrique de l'Ouest).	1	0	1
	- Développer des instruments et méthodologies innovatrices pour suivre les programmes, améliorer leur qualité et évaluer l'impact, à un niveau global pour que tous les programmes VECO puissent les partager (développement, formations, appui dans l'application des instruments…)	1	1	1

6.3 Coûts opérationnels de l'objectif spécifique

Sénégal	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Operationnal Costs						
1. Partner	**108 138,34**	**85 195,93**	**99 068,41**	**101 314,04**	**82 058,10**	**475 774,82**
Investments	10 120,26	11 669,34		8 068,52	7 712,48	**37 570,60**
Functioning costs	82 448,08	57 956,59	82 398,41	76 575,52	56 515,62	**355 894,22**
Staff costs	15 570,00	15 570,00	16 670,00	16 670,00	17 830,00	**82 310,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Funtioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**150 884,78**	**197 323,47**	**152 168,10**	**142 395,48**	**145 488,02**	**788 259,85**
Investments	598,78	**0,00**	8 916,48	**0,00**	**0,00**	**9 515,26**
Functioning costs	98 742,31	143 865,00	88 800,00	88 800,00	90 307,00	**510 514,31**
Staff costs	51 543,69	53 458,47	54 451,62	53 595,48	55 181,02	**268 230,28**
4. Head Office	**24 034,80**	**22 313,67**	**18 765,01**	**17 668,04**	**16 563,75**	**99 345,27**
Investments						**0,00**
Functioning costs	5 004,00	4 765,71	4 538,78	4 322,64	4 116,80	**22 747,93**
Staff costs	19 030,80	17 547,96	14 226,23	13 345,40	12 446,95	**76 597,34**
Total OC :	**283 057,92**	**304 833,07**	**270 001,52**	**261 377,56**	**244 109,87**	**1 363 379,94**
Investments	**10 719,04**	**11 669,34**	**8 916,48**	**8 068,52**	**7 712,48**	**47 085,86**
Functioning costs	**186 194,39**	**206 587,30**	**175 737,19**	**169 698,16**	**150 939,42**	**889 156,46**
Staff costs	**86 144,49**	**86 576,43**	**85 347,85**	**83 610,88**	**85 457,97**	**427 137,62**

6.4 Motivation au regard des critères du CAD

6.4.1 Description de la pertinence du programme

La pertinence du programme du Sénégal réside dans le faite qu'il va adresser les différentes contraintes citées dans le contexte global et qui est traduit par une faible productivité des exploitations familiales, une faible qualité des produits devant être mis en marché, une faible organisation des bénéficiaires (EAF) dans la chaines de valeurs cibles.

La résolution de ces problèmes est entièrement prise en charge par les orientations, l'approche et les stratégies en ce sens que il vise d'abord à augmenter la productivité par le formation des producteurs, la facilitation de leurs accès aux facteurs de production de qualité, leur formation à l'usage des technologies de production adaptées. Concernant l'accès au marché, le programme met l'accent sur l'amélioration de la qualité des produits, la mise en relation entre les OP et le secteur privé sur la base d'une approche inclusive, le renforcement de leurs capacités de négociation en développant des actions collectives (approvisionnement collectif en intrants, vente groupé). La confiance du secteur privé à l'endroit des producteurs est renforcée grâce aux négociations inclusives entre les deux parties développées par le programme. Les services induits fournis par le secteur privé permettra de réduire les coûts de production et de rendre compétitifs les produits tout en renforçant la fidélisation des parties.

La réalisation de ces résultats demande un cadre institutionnel favorable. C'est pourquoi, le programme compte développer des actions pour une meilleure structuration et gouvernance des chaines par l'appui à l'organisation des acteurs par chaine en interprofessions dynamiques qui seront capacités en vue de porter les actions de plaidoyer et dialogue politique pour a mise en place de réglementations favorables aux chaines de valeurs en termes de production et de commercialisation.

En outre, les chaines pèchent par leur manque d'inclusion des jeunes, ce qui constitue un réel handicape pour la durabilité et la viabilité des chaines en termes d'assurance du remplacement du capital humain vieillissant. De même la faible inclusion des femmes prive les chaines d'une frange importante de la société capable de contribuer significativement à l'amélioration de la production et de la qualité des produits mis en marché. D'où les actions de renforcement des capacités techniques des femmes et des jeunes dans la production, leur facilitation à l'accès aux facteurs de production (intrants et terre) et aux instances de prises de décisions au niveau des OP.
Enfin, le programme met l'accent sur l'utilisation de pratiques, techniques et produits respectueux de l'environnement au niveau des producteurs individuels

Toutes ces actions et stratégies vont contribuer aux cibles stratégiques 2, 3, 5, 7, et plus particulièrement la cible stratégique 2 visant la promotion d'un modèle agricole performant, basé sur l'agriculture familiale avec inclusion des jeunes et femmes pour une amélioration de la souveraineté alimentaire et une viabilité économique, social et écologique des territoires ruraux.

6.4.2 Description de l'efficacité du programme

Le programme s'appuie sur l'expérience des OP et celle du réseau VECO dans l'intervention au niveau pour atteindre les résultats escomptés à travers les stratégies et actions suivantes :
Amélioration de la qualité et de la productivité (offre) des produits agricoles : faciliter l'accès aux semences certifiée, accompagner la disponibilité d'une démarche qualité au sein des OP, accompagner les OP à accéder aux crédits adaptés, faciliter l'accès à l'eau productive (irrigation), faciliter l'acquisition d'équipement pour la production, former les producteurs sur les itinéraires technique de production, accompagner les Op à disposer d'une démarche qualité et de traçabilité, procéder au diagnostic des capacités économique de l'OP avec l'application de l'outil ScopeInsight pour une démarche entrepreneuriale, appuyer les OP à disposer de démarches d'adaptation aux changements climatiques et de production durable.
Mise en place au sein des OP d'une unité économique de commercialisation des produits agricoles : accompagnement pour le choix et la finalisation de la forme juridique de l'unité économique des OP en charge des activités de commercialisation , élaborer le business plan de l'unité économique, réaliser une étude de marché, appliquer le ScopeInsight pour une évaluation des capacités entrepreneuriales, accompagner l'établissement de relation d'affaire entre les unités économiques des OP et les entreprises privées, évaluer les modèles d'affaire former les équipes de managers des unités en gestion financière et administrative.
Mise en place de processus multi-acteurs pour des réglementations favorables aux EAF : initier un dialogue multi-acteurs pour un environnement règlementaire favorable à la production et la commercialisation des produits agricoles, contribuer à la mise en place d'interprofessions au sein des chaines de valeur par l'organisation des OP en collège, contribuer à l'extension des interprofessions au niveau national.
Le genre (femmes et jeunes), la formation, le renforcement du pouvoir des femmes restent transversaux aux stratégies ci-dessus. L'accent sera aussi mis sur le renforcement des capacités spécifiques aux femmes et jeunes, leurs insertions durables aux activités de production et de commercialisation**.**
En **résumé**, les différentes approches des CSC, sont assimilables aux stratégies et activités du programme. Et la cible stratégique 2 du CSC Sénégal, reste liée aux résultats 1, 2 et 3 qui cherchent respectivement l'amélioration de l'offre de produits des exploitations familiales en conformité avec le marché et la durabilité, le changement de comportement des entreprises en matière d'approvisionnement auprès des OP des exploitations familiales, l'instauration de règlementations nationales et/ou régionales par les décideurs politiques pour une amélioration de la production et de la commercialisation des produits agricoles. L'une des particularités des résultats du programme, repose sur le fait que chacun des SCA ne vise pas une cible stratégique commune spécifique. Autrement dit, des résultats différents ont la même cible stratégique commune.

Le suivi-évaluation du programme sur la base de l'approche PLA/MLC (Planification Apprentissage et Redevabilité/Mesurer Apprendre et Communiquer) permettra le suivi des résultats intermédiaires et/ou impacts à court et moyen terme par la collecte de données brutes au niveau des bénéficiaires directs, leur analyse et interprétation. Ces résultats seront capitalisés et diffusés à travers des ateliers bilan, des processus multi-acteurs/dialogue politique en collaboration avec les ACNG Belges. Le PLA/MLC sera transversal aux pilotes qui demeurent les expérimentations dans les chaines de valeurs et la mise en œuvre du chemin du changement au niveau de l'environnement institutionnel.

6.4.3 Description de la durabilité du programme

Durabilité technique
Les OP et leurs membres seront renforcés en gestion d'une entreprise rurale car l'exploitation familiale est considérée comme une entreprise: renforcement des capacités techniques de production et entrepreneuriales, dans l'opérationnalisation de plans d'affaires et son évaluation, en analyse des capacités d'autofinancement. Appui pour la mise en place d'une équipe technique responsable de la mise en œuvre et la continuité des activités techniques et économiques de l'entreprise de l'OP et de ses membres. En d'autres termes la durabilité technique va reposer sur la professionnalisation des OP et de leurs membres.

Durabilité financière
L'augmentation de la capacité d'autofinancement/autonomie financière et la solvabilité des OP à financer leurs propres activités par l'accès au crédit adapté. La disponibilité d'entité économique au sein des OP assure la consolidation de leur approche entrepreneuriale au sein des chaines de valeurs.

L'intervention du programme est viable car elle repose sur l'accompagnement des OP pour leur transformation en entreprises agricoles, avec un développement d'activités purement économique capable de garantir l'autofinance et la solvabilité auprès des banques.

Cette intervention permettra une augmentation des revenus des OP et de leurs membres qui seront renforcés dans la rentabilité économique de leurs activités pour un réinvestissement dans leurs activités.

A terme, les activités des OP doivent être financées sur des ressources propres et par l'acquisition de crédits auprès des banques ou autres institutions financières. C'est un changement de comportement qui est attendu de la part des OP et de leurs membres.

Durabilité sociale
Afin d'assurer une appropriation de l'intervention par les bénéficiaires, le programme mettra le focus sur l'augmentation des revenus des ménages avec une contribution au revenu global de la famille entre 40 et 50% selon la chaine de valeurs. Ce qui permettra l'amélioration de la prise en charge de la santé de la famille et de la scolarisation des enfants, la réduction de la vulnérabilité alimentaire des familles avec la réduction de la durée de la période de soudure.

Durabilité environnementale
Dans le cadre du programme, la stratégie repose sur l'adoption par les OP et leurs membres de pratiques de production respectueuses de l'environnement : production de banane certifiée biologique, utilisation de rationnelle des engrais et pesticides dans la riziculture, utilisation de semences à cycles courts adapté aux changements climatiques, etc.

Stratégies de désengagement
Le désengagement repose sur les étapes suivantes :

- A partir de la 3ème année, une analyse de la rentabilité économique des activités, l'autonomie financière de l'entité économique de l'OP, la capacité d'autofinancement et la solvabilité de l'OP et de son entité économique auprès des banques et autres institutions financières. Si les résultats sont favorables :
- Notification du désengagement suite à la restitution des résultats de l'analyse de la rentabilité activités de l'OP et de la capacité d'autofinancement.
- Appui aux OP et leur entité économique à disposer des personnes ressources nécessaires pour leurs activités.
- Appui financier dégressif à partir de la 3ème année.
- Suite à la diminution de l'appui financier, évaluation de l'opérationnalisation de la capacité d'autofinancement et des appuis techniques nécessaires durant la 4ème année.
- Mise en œuvre des appuis techniques identifiés lors de l'évaluation, mise en relation avec d'autres partenaires stratégiques notamment les services techniques de l'Etat et désengagement à partir de la 5ème année.

6.4.4 Description de l'efficience du programme

Le budget demandé permet de couvrir les activités et de toucher de manière satisfaisante les bénéficiaires finaux ceci grâce à la fonctionnalité des partenaires ciblées et de l'expérience de VECO dans la conduite d'actions de ce genre. Les synergies qui seront développés permettront de couvrir une partie des coûts des actions à l'image du modèle qui se développent depuis 5 ans dans la chaine banane entre VECO-APROVAG-AGROFAIR-TASTE-COLRUYT et HORIZONT 3000. Le même modèle est en train de se construire dans le bassin de l'Anambé en ce qui concerne la chaine de valeur riz. L'appui des structures d'appui de l'Etat sont aussi à considérer dans l'efficience du programme. En d'autres termes le budget demandé va permettre de convaincre les autres bailleurs ou structures d'appui à s'investir dans la promotion des modèles d'affaires ciblés par la fourniture de preuves de la rentabilité des actions.

Dans le cadre de son intervention dans le programme, la Direction Régionale consacrera 27% de son temps dans le suivi et la coordination. En ce qui concerne les coopérants surtout ceux du cluster riz, ils vont fournir un appui technique dans les domaines de de la production agricole durable, la gestion entrepreneuriale des OP, l'élaboration de normes standards de production durable, une contribution à la mise en débat politiques au niveau régional et international des preuves issues des expérimentations dans la production et le développement de modèles d'affaires. Ces coopérants vont consacrer environ 25% de leurs temps au programme.

Le budget du programme est divisé entre les coûts de VECO même et le financement des partenaires.
La plus grande partie du budget de VECO est alloué à la mise en œuvre du programme : ensemble avec les partenaires et intervenants sélectionnés VECO coréalise le programme avec son propre personnel, y-inclus des activités de programme qui seront réalisés conjointement. Notre expérience a prouvé que ça c'est la façon la plus effective et efficace d'organiser les activités et qui garantie les meilleurs résultats pour le programme, du au fait que nous coordonnons les activités 'dans le champs'. A part des coûts de la mise en œuvre du programme, VECO aussi alloue une partie du budget à des frais 'overhead' comme l'équipement et le fonctionnement de bureau, les salaires et le fonctionnement du personnel d'appui, à un niveau qui est minimalement nécessaire pour avoir une structure d'appui pour le programme qui est solide et professionnel.

Pour améliorer de plus l'effectivité et l'efficacité du programme, VECO a développé à un niveau global une stratégie pour la mise à niveau de la qualité et l'impact de ses programmes dans les 5 ans à venir.
Au niveau de la qualité, nous nous concentrons sur la prestation de services d'excellence à nos partenaires et bénéficiaires et l'amélioration des capacités du personnel dans ce cadre (au niveau de financement, communication, facilitation, mise en relation...). Pour cela nous développons des instruments et méthodologies à un niveau global innovatrices pour suivre les programmes, améliorer leur qualité et évaluer l'impact. Aussi nous voulons construire des groupes d'apprentissage thématiques entre tous les bureaux VECO, les partenaires et les intervenants pour renforcer mutuellement les capacités pour la mise en œuvre des programmes.
Au niveau d'impact, nous développerons des trajectoires pour mettre globalement à niveau la communication, le réseautage et partenariat, la mise à échelle… pour disséminer nos connaissances et expertises méthodologiques et thématiques.
Les activités y-liés sont intégrés dans les stratégies de programme de chaque VECO et ils seront réalisés par des équipes internationaux composé de personnel de différents VECO et d'experts de VECO basés en Belgique.

6.5 Description de la stratégie de partenariat spécifique pour le SENEGAL

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie pour l'atteinte des changements et l'objectif spécifique. Les partenaires stratégiques suivants sont identifiés :

- La **Direction de l'Horticulture** (Ministère de l'Agriculture et de l'équipement rural), pour la mise en œuvre du programme national de développement de la filière banane au Sénégal, en partenariat avec les autres acteurs notamment du ministère du commerce, appui technique aux OP et fourniture de plants.
- Le **Cadre Intégré Renforcé du Ministère du commerce**, qui doit contribuer à la mise en œuvre du programme de développement de la filière banane avec un projet de niveau 2, incluant les préoccupations des OP.

- La **SAED** (Société d'Aménagement des terres du Delta), qui participe à la réflexion stratégique sur la structuration du CIRIZ et le développement de la chaine de valeurs riz dans la vallée du fleuve Sénégal, la réalisation des aménagement et le suivi technique de la production.
- La **SODAGRI** (Société de Développement Agricole et Industrielle) qui intervient dans le bassin de l'Anambé dans le cadre de l'appui conseils aux producteurs de riz et la réalisation des aménagements hydro-agricoles. Dans le cadre du programme elle va contribuer à la fonctionnalité des aménagements.
- L'**Agence de Régulation des Marchés** du Ministère du commerce, qui contribue au suivi du marché des produits agricoles mais aussi qui facilite la structuration des acteurs en Interprofession.
- La **Direction du Commerce Intérieur** (DCI) du ministère du commerce, chargé du suivi de la régulation des importations mais aussi de l'application des prix administrés par l'Etat.
- Les **banques et autres institutions financières** (CNCAS, BNDE, BRM), elles favorisent les relations d'affaires à travers l'octroi de crédit/fonds de roulement de campagne de production et de commercialisation.
- Le **projet Nataal Mbay** de l'USAID, qui contribue à la structuration du CIRIZ mais l'appui à la production du paddy dans le bassin de l'Anambé.
- Le **projet Pôle de Développement de la Casamance (PPDC)**, qui contribue à accroitre la productivité agricole notamment dans la chaine de valeur rizicole en faveur des jeunes, des femmes tout en améliorant le lien entre les zones de production et les marchés.
- Le **CERAAS** (Centre d'Etudes Régional pour l'Amélioration de l'Adaptation à la Sécheresse), qui collabore avec les OP de sésame pour le test de nouvelles variétés en milieu paysan.
- Le **CNRA** (Centre National de Recherche Agricoles), pour la fourniture de semence de base de sésame dans la cadre de l'amélioration de la qualité et de la productivité du sésame grain.
- Le **FNDASP** (Fonds du Développement Agro-sylvopastoral), pour l'appui à la structuration en interprofession.
- L'**ONG RONGEAD**, à travers le projet Nkalo, qui fournit l'information sur le marché du sésame.
- La **Recherche Agronomique** (ISRA, Africa Rice), pour le développement de variétés de semence à haut rendement adaptées à la demande des producteurs (changement climatique) et consommateur (qualité organoleptique).

Un cadre de collaboration spécifique sera défini avec chacun des partenaires stratégiques mais un cadre de réflexion sur les interventions sera défini dans chacune des zones de concentration des acteurs stratégiques.
Les interventions de ces différents partenaires stratégiques sont cohérentes aux CSC mais aussi au chemin du changement du programme.

6.6 Description des synergies et complémentarités

Des synergies seront développées avec les ACNG, dans ce cadre un focus sera mis sur les CSC2, 5, 8 avec des partenaires comme Broederlijk Delen, ADG, solidagro, SOS FAIM, etc. Les synergies seront bâties autour des questions suivantes : la capacitation techniques des OP, l'inclusion des groupes vulnérables femmes, jeunes et le plaidoyer/dialogue politique agriculture, l'échange d'information, le partage d'expérience, des coûts, etc. Concernant le domaine du plaidoyer des synergies d'action seront mis en œuvre pour des changements au niveau de l'environnement institutionnel et politique. Les échanges d'informations à tous les niveaux de l'intervention (techniques, finances, environnement, genre…) sont le premier niveau de synergie et les plateformes d'échanges que VECO partage ACNG et/ou autres structures d'appui seront mis à profit notamment le forum des acteurs belges. Dans ses différentes zones d'intervention VECO influencera voire initiera des plateformes d'échanges pour des synergies d'actions pour se faires tous les ACNG intervenant dans ces zones seront approché. VECO dispose d'une solide expérience dans les synergies, c'est dans le cas de la filière riz avec le projet de gouvernance de la chaine financé par l'UE en Afrique de l'Ouest où est impliqué SOS FAIM avec des interventions au Sénégal, synergie d'action avec ONG 3D (ONG locale) dans le cadre de l'appui à l'OP UJAK. Mise en place d'une plateforme de concertation des acteurs d'appui (PPDC, Naatal Mbay/USAID, SODAGRI, SODEFITEX, VECO…) dans le bassin de l'Anambé. Avec l'ONG autrichienne Horizont3000, VECO développe déjà des synergies d'action autour de la banane via un appui concerté à l'APROVAG pour la production de banane de qualité.

6.6.1 Synergies opérationnelles avec d'autres programmes

Synergies multilatérales

Synergie/complémentarité n°1		
Type	Partage d'information/formation partagée/rencontres d'échanges entre ACNG Belges et partenaires sénégalais	
CSC et approche du CSC liées	CSC 2 A à I; CS 3 A à G ; CSC 5 A à E ; CS 6 A à E ; CS 8 B et C	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Partager les informations, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, et améliorer les capacités des partenaires	
Acteurs Impliqués	**ULB-Coopération, Broederlijk Delen, WSM, ONG CIDSE, SOLIDAGRO, Autre Terre, VECO, SOS Faim**	
Rôles, devoirs, tâches à remplir	• Echanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et difficultés éventuelles pour des solutions adéquates aux autres ACNG belges avec l'ambassade de Belgique (les membres du Forum) • Echanges d'informations régulières à propos du partenaire APAF (BD- ULB-C) ; Agrécol (BD-AT), GRAIM (BD-WSM), Caritas K (BD-Misereor) ACCES (BD-Fastenopfer). • les missions de SOS Faim et Autre Terre pourront être mutualisée (mission de suivi des partenaires des 2 ONG) • Coordination dans le renforcement des capacités et dans l'accompagnement organisationnel du partenaire.	
Contribution financière	Budget ACNG	Budget ACNG
Contribution matérielle	A définir	A définir
Budget total	A définir	

Synergie/complémentarité n°2	Développer des pratiques et des chaines de valeur agroécologiques
Type	Synergie opérationnelle
CSC et approche du CSC liées	CSC 2, 2D, E, F,G,H, I CSC 5 D, E
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Diffuser des techniques de production et renforcer les chaines de valeur des produits agro-écologiques et renforcement de capacités des acteurs en agro-écologie
Acteurs Impliqués	**ULB-Coopération, Broederlijk Delen, FONGS, SOS Faim, SOLIDAGRO, VECO, WSG, Autre Terre**
Rôles, devoirs, tâches à remplir	• Augmenter, à travers ses partenaires, la production des produits agro-écologiques dans la zone de Thiès (BD), Kaolack (BD) et Kaffrine (BD), Sokone (WSG ?), Tambacounda (ULB-C), Mbour (ULB-C) • Mener des actions de promotion des produits biologiques pour développer le marché local-(ULB-coop) • Organiser des visites d'échange en agroforesterie. (ULB-C, BD, ADG) • Echanger à propos des travaux qui sont engagés avec les acteurs de la recherche en matière notamment de fertilisation symbiotique. (ULB-C, ADG) • Participation à la « Task Force Agroécologie » (tous) • Mise en place d'un circuit de commercialisation des produits agro-écologiques à Kaffrine-Kaolack. (BD) • Mener des actions de promotion des produits biologiques pour développer le marché local/national (AT) • Mise en place d'une formation professionnelle sur l'agro-écologie (BD – AT, ADG)

Contribution financière	Budget des partenaires ABK et APAF Soutien au fonctionnement et animation de la Task Force Agroécologie Subvention des activités d'Agrécol Afrique, Symbiose, Caritas Kaolack et JED, WSG	
Contribution matérielle		mutualisation
Budget total	A définir	
Contribution financière	Intégré dans les programmes partenaires	
Contribution matérielle	Mutualisation moyens des partenaires	Subvention du partenaire GRAIM
Budget total	A définir	

Synergie/complémentarité n°3	**Promotion de l'accès aux Semences Paysannes pour contribuer à la souveraineté alimentaire**	
Type	Synergie opérationnelle – Synergie d'échange d'informations – **Complémentarité sous régionale (BF, ML, SN + Bénin, Togo…)**	
CSC et approche du CSC liées	CSC 2 : 2 C, G, H et I	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Sauvegarder, produire, promouvoir et diffuser les semences paysannes de qualité en lien avec des acteurs actifs dans l'agro-écologie et la Coalition Ouest-Africaine pour les Semences Paysannes (COASP) et ASPSP	
Acteurs Impliqués	**Autre Terre, SOS Faim, BD, Solidagro, SOS FAIM, COASP, ASPSP, COPAGEN, VECO, ULB-C**	
Rôles, devoirs, tâches à remplir	• Contribuer à diffuser l'information dans leurs réseaux respectifs au niveau national et international (ULB-C) • Stimuler ses réseaux scientifiques et académiques (ULB-C) • Participer aux principales activités avec leurs partenaires. (tous) • Contribuer à diffuser l'information dans leurs réseaux respectifs au niveau national et international (tous) • Renforcer le réseau ouest-africain pour les semences paysannes en soutenant la production et le plaidoyer. (AT, SOSFaim, BD) • Réseautage avec des coalitions/réseaux sur cette thématique (AT) • Assurer une veille sur les lois semencières/Brevetage au niveau national et sous régional (AT) • Répertorier/Multiplier/Echanger/diffuser des semences lors de foires nationales et sous régionales via COASP (synergie sous régionale) - AT • Assurer un plaidoyer ouest africain pour la préservation et diffusion des semences paysannes adaptées à l'agro-écologie - agriculture biologique/agriculture familiale et pour la santé des consommateurs - AT • Mener des actions spécifiques sur les semences génétiquement modifiés pour obtenir un moratoire - AT • Mise en place de « maison de semences paysannes » - AT	
Contribution financière	Intégré dans les programmes des partenaires	
Contribution matérielle	Idem	
Budget total	A définir	
Contribution financière	Intégré dans le budget partenaires d'AT	Mutualisation des moyens avec Plateforme Re-Sources/CEAS
Contribution matérielle	Mutualisation moyens matériels, humains	Idem
Budget total	A définir	

6.6.2 Synergies bilatérales avec Echos Communication

VECO et Echos Communication sont en partenariat avec des acteurs sur des Départements voisins, soit respectivement Fatick et Kaolack. Ces deux départements ont en commun d'appuyer leur développement principalement sur leurs ressources agricoles.
Les échanges de savoir, la capitalisation des expériences, voire la mutualisation de certains moyens entre agriculteurs restent primordiaux pour accroître les revenus qu'ils peuvent tirer de leur production et, par donc de leurs conditions de vie.
L'Acte III de la décentralisation du qui a mis l'accent sur les entités administratives des Départements au détriment des Régions, ne s'opposent pourtant pas à la constitution de pôles permettant à des départements de s'allier sur des thématiques spécifiques, comme l'agriculture par exemple.
VECO et Echos Communication proposent dès lors les complémentarités suivantes :

- Partage d'expériences dans la gestion des chaînes de valeurs-ajoutées de produits agricoles durables (riz, sésame, bananes, arachides, …). Une réunion réunissant les parties prenantes aura lieu au moins une fois par an, principalement avec les agriculteurs. Si une évaluation par les pairs (peer-review) devient une idée partagée par les parties prenantes, ce mécanisme pourra être organisé dès la 2ème année d'activités.
  Pour chacun des sujets évoqués où les autorités des collectivités locales (niveau départemental ou communal) pourraient exercer des responsabilités, elles seront conviées pour entrer en synergies avec les groupements d'agriculteurs
- Appui à la capitalisation des expériences des paysans et des initiatives prises au niveau des autorités locales, pour promouvoir le développement à travers les cultures agricoles. Cette capitalisation sera suivie d'une communication améliorée et de l'appui aux lobbys nationaux. Au moins deux rencontres par an produiront des publications (articles, blog, documents, …).

6.7 Digitalisation

VECO au Sénégal a eu à expérimenter un service d'information sur le marché via une publication d'un bulletin électronique et une application web to sms pour informer les producteurs sur le prix du sésame. Cette expérience a été capitalisée et va servir de base pour développer d'autres innovations sur la digitalisation. A cet effet, pour appuyer la commercialisation des produits agricoles issus de ses chaines de valeurs d'intervention, le programme compte appuyer la création d'une base de données en ligne. Cette base de données électronique permettra de fournir des informations sur les offres produits issus des chaines, les quantités, la qualité et les prix. Elle contiendra d'autres informations sur les organisations paysannes et leurs membres. Cette plateforme aura pour principale objectif de rendre visible les offres des producteurs et d'être un outil de contact pour l'établissement de relation d'affaires. Aujourd'hui des services de paiement digital sont développés par les principaux opérateurs de téléphonie mobile, les possibilités d'utilisation de ces services de paiement digital via les téléphones mobiles par les OP, seront analysés et expérimentés. Ces services permettront aux OP et leurs membres d'être payés en un temps réduit.

A. PART II : PRESENTATION OF THE PROGRAM PER COUNTRY

I. Tanzania

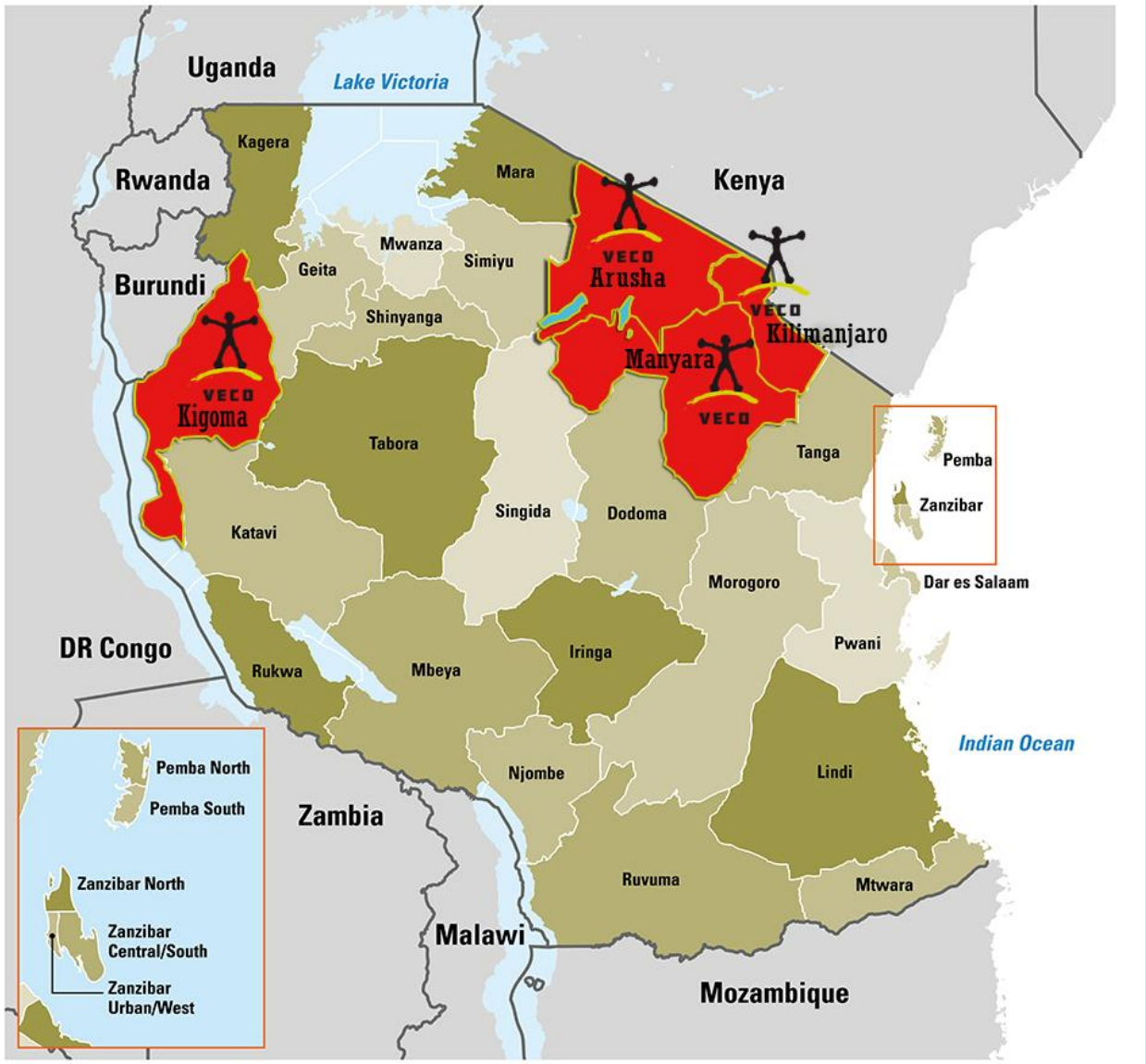
32. Summary table

Total operational costs for Tanzania:		Euro 3.377.922,56		
Contact person for DGD in Belgium	Name: Nina Pattyn	Organization: Vredeseilanden	Telephone: +32 16316580	E-mail: nina.pattyn@veco-ngo.org
Contact person representing VECO in the country	Name: Mark Blackett	Organization: VECO East Africa	Telephone: +255 687 640 790	E-mail: mark.blackett@veco-eastafrica.org

Synthesis of the program (15 lines maximum):
VECO East Africa proposes a 5 year programme that will contribute to a thriving agricultural sector, respectful of the environment and based on a family farmer model, which supports women and youth participation contributing to a more inclusive society[65]. VECO Tanzania's strategic objective will be that ***horticultural and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers***. VECO strategy is directed towards structural changes in the agri-food system that unlock the farming potential of a critical mass of small holder farmers. The strategy will use three interrelated pathways of change: 1) strengthening partners' capacities for collective action, 2) supporting an enabling environment and 3) fostering innovation for an inclusive and sustainable food system. VECO will support innovation in three result areas: 1) structured trading systems which are inclusive: 2) flexible approaches for developing smallholder business models and organisations: 3) market incentives for sustainable production and consumption approaches. In all three results areas particular attention will be paid to identifying opportunities for women and youth. VECO will work collaboratively with apex associations and research institutes to systematically measure results to enable conversion of evidence into new practices and policies. VECO expects to reach 8,000 farmers and 20,000 consumers through its pilots with partners and an additional 80,000 through policy and practice changes. The total budget requested is Euro 3377,923 with the aim of achieving at least a 20% increase in real income from sustainable production.

[65] JSG 1 from Joint Strategic Framework for Tanzania

Map of country with indication of the localization of the interventions



The DGD funding will now not be able to cover Kigoma Region, however VECO will continue to explore opportunities for collaboration with BTC in this Region.

33. List of partners and stakeholders (known at the time of submission of the program)

Partner 1			
Complete name and abbreviation	Eastern Africa Grain Council Tanzania (EAGC) Tanzania		
Coordinates	Address:	Telephone:	E-mail:
	Plot 16 Sinza-Mori road, Mwenge next to Mlimani City, P. Box 33619 Dar es salaam	Mobile: +255 787 404 232, +255 767 404 232,	Email: iterry@eagc.org, Web: www.eagc.org, www.ratin.net
Contact person	Terry Ikunda, Country Manager		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder[66]	*310 000.* An Agreement of Cooperation is attached		
Short description of the partner's role in the program	Facilitating development, adoption, implementation of regional standards on grains, convening grain trade actors and stakeholders, building capacity for aggregation including Certifications warehouse, Electronic Trading Platform services, market linkages and information, Training farmers and traders, Lobby the local, national governments for enabling policies and for strengthening of Food Safety regulatory and surveillance systems.		
Date of first cooperation with VECO	2015		

Partner 2			
Complete name and abbreviation	Tanzania Horticulture Association (TAHA)		
Coordinates	P.O Box 16520, Kanisa Road, House #49 Arusha Tanzania.	+255 (27) 544568, +255 (27) 544568	info@taha.or.tz
Contact person	Jacqueline Mkindi, CEO		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	*530,000 Euro.* An Agreement of Cooperation is attached		
Short description of the partner's role in the program	Facilitating development, adoption implementation of local and export market standards for fruit and vegetables. Convening horticulture actors and stakeholders into an Arusha food safety platform, supporting development of sector capacities in infrastructure, human resource and policies. Development and management of a MIS systems to support information access. Support local authorities in developing strategies that support structuring of the informal markets for horticulture. Spearhead the Safe food initiatives and campaigns on improving production and consumption of safe FFV. Lobby the local, national governments for enabling policies.		
Date of first cooperation with VECO:	2014		

Partner 3

66 If the partner/Stakeholder doesn't receive any money, indicate budget = 0

Complete name and abbreviation:	Kilimo Markets Ltd		
Coordinates:	PO Box 1061, Arusha, Tanzania	+255 788 934 870	managing.director@kilimomarkets.com
Contact person	Daniel Charles, Managing Director		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	No funds will be transferred to the private sector partner. The EAGC budget will be managed by EAGC and VECO to support development of inclusive business approaches between farmer groups and Kilimo Markets. Kilimo Markets will be expected to co-invest in this initiative. An Agreement of Cooperation is attached		
Short description of the partner's role in the program	Kilimo Markets is a private sector business which aims to attract social impact funds to expand their business model in pulses which currently reaches 40,000 farmers.		
Date of first cooperation with VECO:	2016		

Partner 4			
Complete name and abbreviation:	Mara Farming Ltd		
Coordinates:	P.O. Box 1099 -00502, Karen, Nairobi, Kenya	+254725959722	jdf@marafarming.com]
Contact person	James Farquharson		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	No funds will be transferred to the private sector partner. The TAHA budget will be managed by TAHA and VECO to support development of inclusive business approaches between farmer groups and Mara Farming. Mara Farming will be expected to co-invest in this initiative. An Agreement of Cooperation is expected to be developed by June 2017		
Short description of the partner's role in the program	Mara Farming is a private sector exporter which aims to invest in smallholder development schemes to secure sustainable supply of horticulture crops, especially peas and French beans. Mara Farming will partner with VECO to pilot different approaches for smallholder development including use of irrigation.		
Date of first cooperation with VECO:	2015		

Partner 5			
Complete name and abbreviation:	Sokoine University of Agriculture		
Coordinates	PO Box 3000, Chuo Kikiuu, Morogoro, Tanzania	+255 23 2603511-4	sua@suanet.ac.tz
Contact person	The Dean, School of Agricultural Economics and Business Studies (SAEBS)		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		

Budget for the partner / stakeholder:	60,000 Euro. An Agreement of Cooperation is expected to be developed by June 2017 based on the Learning Objectives that were recently agreed in the Intervention Frameworks signed by EAGC, TAHA, Kilimo Markets and KATRIN.
Short description of the partner's role in the program	Join forces for joint action research activities or sharing lessons/research outputs related to the areas the specific objectives by VECO, publication of the learning in reputable journals. Exchange knowledge related to agricultural value chains and sustainable family farming. Making use, as much as possible, of university students and offering them internships where possible.
Date of first cooperation with VECO	2016

Partner 6			
Complete name and abbreviation	Kilombero Rice Research Institute (KATRIN) Regional Rice Centre of Excellence (RRCoE) of the Eastern Africa Agricultural Productivity Program (EAAPP)		
Coordinates	EAAPP-Regional Rice Center of Excellence ARI-KATRIN, Private Bag, Ifakara	Tel: +255-23-2625078 Mobile:+255-784-419422	katrin@iwayafrica.com nkibanda2000@yahoo.com
Contact person	Nkori J.M. Kibanda, RRCoE Coordinator		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	*80,000 Euro.* An Agreement of Cooperation is attached		
Short description of the partner's role in the program	The Research Institute hosts the East Africa Regional Rice Centre of Excellence (RRCoE). This institute will be instrumental addressing agronomic research in rice and most importantly the development of the QMS and IPM/ICM including SRI.		
Date of first cooperation with VECO:	2015		

Stakeholder 1			
Complete name and abbreviation	Moshi Cooperative University (MOCU)		
Coordinates:	Sokoine Road, P.O. Box 474, Moshi. Tanzania.	Tel. +255 272 754 401	E-mail. info@mocu.ac.tz Website. www.mocu.ac.tz
Contact person	Damian Sambuo, Coordinator Cooperative Entrpreneurship and Innovation		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	No budget is expected however a Memorandum of Understanding is expected to be completed by September 2017 based on the Business Development Services strategy which will be co-designed during this next 6 months.		
Short description of the partner's role in the program	To develop relevant curriculum for institutional development of farmers' organizations that is flexible, adaptable to various markets and commodities. Train BDS providers, monitor performance, institutionalize best practice in the cooperative training curriculum of the university as well as disseminate to other institutions and development organizations		

Date of first cooperation with VECO	2014

Stakeholder 2			
Complete name and abbreviation	World Vegetable Centre (AVRDC)		
Coordinates	P. O. Box 10 Duluti, Arusha Tanzania	+255 (27) 255 3903 +255 (27) 255 3102	thomas.dubois@worldveg.org
Contact person	Thomas Dubois, Regional Director		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	Not funded. AVRDC will commit their own funds to a joint initiative led by TAHA which includes VECO and TRIAS as partners. VECO and TRIAS will support TAHA with budget and technical support. VECO will rely on the Agreement of Cooperation between TRIAS and AVRDC for ensuring coordination of work.		
Short description of the partner's role in the program	Research on new varieties, soils, crop protection products etc, training BDS providers in GAPs and sustainable agronomic practises including IPM/ICM, low-cost soil testing which can enable more efficient soil fertility management among others		
Date of first cooperation with VECO	2015		

Stakeholder 3			
Complete name and abbreviation	FIT Uganda Ltd.		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 24060, Kampala, Uganda	+256 752 460354	robert@fituganda.com
Contact person	Robert Kintu		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder	FIT will be a BDS provider and not a partner as part of the program implementation. However they are also a stakeholder in the Farmer ICT systems development work. VECO already has a contract with FIT to March 2018 and expects to sign a Memorandum of Understanding with FIT by December 2017 as part of the next phase of work.		
Short description of the partner's role in the program	VECO will work with FIT Uganda to pilot a digital farmer profiling and trading system in the grains sector with the aim of linking this system to the emerging commodity exchange systems		
Date of first cooperation with VECO	2015		

Stakeholder 4			
Complete name and abbreviation:	Agri Pro Focus		
Coordinates	SNV, PO Box 13304, Arusha	+255 782 242294	kmungure@agriprofocus.com
Contact person	Katarina Mungure		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	Not funded. VECO will manage their own funds to contribute to Agri Pro Focus initiatives, especially on Horticulture Sector and Access to Finance dialogues and promotion. VECO expects to sign a Memorandum of Understanding by June 2017		

Short description of the partner's role in the program	Dissemination of learnings, convening key actors and stakeholder groups and alliances for joint action and rallying support necessary to bring about change.
Date of first cooperation with VECO:	2014

Stakeholder 5			
Complete name and abbreviation:	Arusha City Council		
Coordinates	20 Boma Street, PO Box 23101, Arusha	+255 272 548072	cd@arushacc.go.tz
Contact person	Mr Athumani J. Kihamia, City Director		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner / stakeholder:	Not funded. VECO will work with TAHA to design the Arusha Safe Food Initiative and develop a multi-stakeholder MOU led by Arusha City Council. This MOU is expected to be signed by December 2017 following the safe food survey.		
Short description of the partner's role in the program	Dissemination of learnings, convening key actors and stakeholder groups and alliances for joint action and rallying support necessary to bring about change.		
Date of first cooperation with VECO:	2014		

34. Theory of Change

The rate of rural-urban migration in Tanzania is very high and is expected to reach 26 per cent by 2030. This growing urban population will continue to depend on family farmers who contribute 75–80 per cent of marketed agricultural produce (National Agriculture Policy (NAP) 2015/16-2024/25[67]). At the same time, agriculture contributes more than one quarter of GDP, provides 85 per cent of exports, and employs about 80 per cent of the workforce and is therefore critical for broad-based poverty reduction. Tanzania's GDP growth rate has been in the range 6.0 - 8.1 per cent between 2006 and 2014, however the average growth rate for the agriculture sector during this period was much lower (3.9 per cent per annum). The NAP framework's overall goal is to develop an efficient, modern, commercial, competitive and profitable agricultural industry that contributes to the improvement of the livelihoods of Tanzanians.

Problem statements

Like the rest of the economy, production and trade in the agri-food systems is dominated by micro, small and medium enterprises (MSMEs) from farm to table. They are poorly organized and coordinated, leaving the market system largely unstructured with lack of trust permeating through the systems. The flow of market information regarding quality, quantities and consistency is mostly unavailable or distorted by brokers. This leads to farmers using poor quality inputs, producing low quality goods, having no quality management systems as they are unaware of the market demands. The existing management information systems are primarily targeted at large scale farmers and companies and are too expensive for smallholder farmers' business organizations and SMEs. New trading platforms are coming into the market, however there has been little collaboration between the developers of these systems and the apex organizations to provide the necessary feedback loops which can enable a system to become successful.

Development of farmers' organizations has been based on a one size fits all approach regardless of the markets and commodity and has led to many initiatives failing to link farmers to appropriate markets and/or build a compelling value proposition for their members and their potential customers. Even when

[67] GOT, National Agriculture Policy, Ministry of Agriculture Food Security and Cooperatives Dar Es Salaam, October 2013

they target the right market, farmer organisations often lack credible farm and business data and/or collateral in order to convince a new buyer to contract with them. On their side, farmers are often hesitant to change current trading arrangements as they worry about how to manage the risk from working with new partners. As a result farmers organisations struggle to mobilise membership. Poor leadership and weak management can compound this problem leading to farmer organisations stagnating. As a result of this potential investors and service providers often do not see enough incentives to work with smallholder farmer groups if there are other options available to them, such as acquiring their own land.
This challenging environment is exacerbated by climate change which is already having a significant impact on East African farming communities as they face erratic rains and increasing frequency of drought/floods. This, combined with low adaptive capacity at farmer level, affects production, productivity, produce quality, household income and food security.

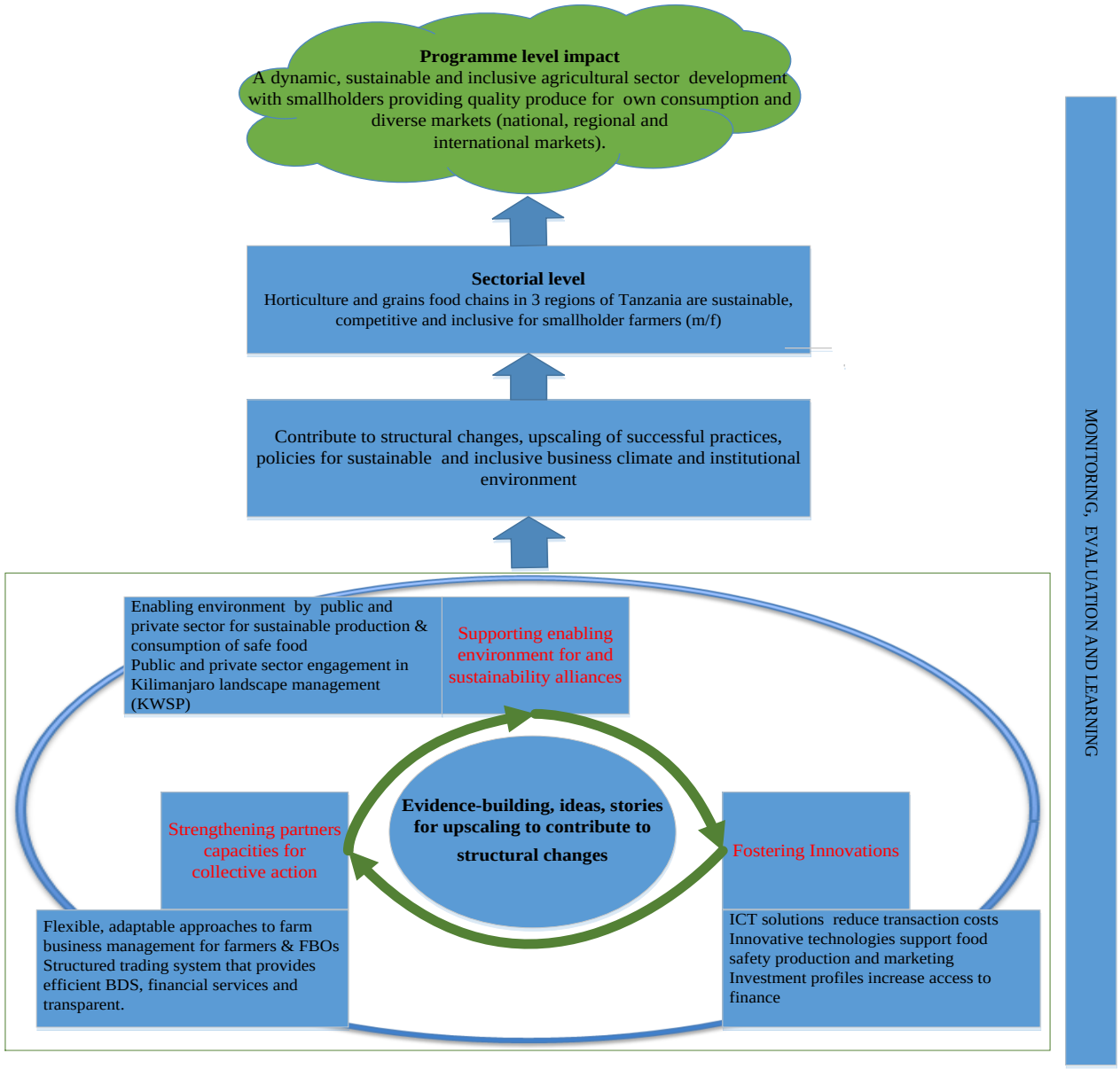
At the same time, East African consumers have a growing awareness and concern on food safety and environmental standards. This includes aflatoxin threat in grains for both humans and animals and pesticide residue in horticulture crops. There is significant ongoing work on aflatoxin risk reduction in grains however, despite the East African domestic horticultural market being four- to five times larger by value than exports[68], food safety initiatives are primarily targeted at stimulating a growing export market.

There are also concerns about environmental management with soil erosion and water loss remaining a significant problem. The roll out of approaches such as Good Agricultural Practices (GAP), efficient irrigation systems and Land/Water Use Plans are often hindered by the high costs and the level of technology management required. Despite the significant potential returns to farmers in terms of yields and access to new markets, the roll out of such approaches relies primarily on donor projects and the interest of buyers (primarily export). Government incentives and support remain relatively weak although the introduction of East African Grain Standards is a step in the right direction.

Policies and regulations are also a challenge including un-predictability and *ad hoc* application of trade restrictions including staple foods export bans. This includes multiple taxation by the devolved/local governments and poor enforcement of regulations such as regarding quality of inputs (seeds, fertilizers etc) and standards (weights, quality etc.). Enforcement of regulations on packaging, hygiene, weights are rare if they exist at all. In this environment brokers are able to create significant profit margins at the farmers expense and they most of them, brokers rule as they lack regulatory and enforcement structures to ensure transparency in their behaviour.
Long term goal
In the next 5 years, VECO aims to contribute to the development of a dynamic, sustainable and inclusive agricultural sector with family farmers providing quality produce for own consumption and for diverse markets (national, regional and international markets). VECO believes this can be achieved through the following Change Strategy:

[68] USAID (2013) The fresh fruit and vegetable markets of east Africa. An assessment of regional value chain actors, activities and constraints in Kenya, Tanzania and Uganda.

Figure 1: Theory of Change diagram



Theory of Change Narrative Summary

VECO strategy is directed towards structural changes in the agri-food system and upscaling of well-functioning practices and policies that unlock the farming potential of a critical mass of small holder farmers. Clear structural change/up-scaling agendas are agreed upon for which specific strategies and actions are developed. This is followed by design of concrete interventions in pilot chains in order to experiment, learn and build evidence to influence the agreed changes. The strategy will use three interrelated pathways of change to realize the intended changes. These are;

1. strengthening partners' capacities for collective action,
2. supporting an enabling environment and
3. fostering innovation for an inclusive and sustainable food system.

Strengthening partner capacities for collective action

VECO in collaboration with apex business organizations and private sector innovators with a commitment to inclusive business, such as East African Grain Council, TAHA, Kilimo Markets and Mara Farming, will develop and implement innovative pilots in the grains and horticulture sub-sectors. These pilots will select the best farmer business organisations to work with based on the potential to demonstrate and scale up

the innovative approaches. VECO will then support all actors in the targeted market system/value chain to coordinate and work efficiently to achieve competitiveness. It is envisaged that effective coordination among actors in the market system (input suppliers, farmers, traders, processors, exporters etc) will enable small holder farmers to access better markets, deliver quality produce that meet the national and regional standards (EAS, GAPs). Efficient management information system and trading systems (G-Soko, E-Soko etc) will increase transparency, reduce transaction cost and improve vertically and horizontally information flow between actors. This will lead to a structured trading system that provides efficient BDS, financial services and transparent trading systems that will enable smallholder farmers to increase their incomes.

VECO will also support partner capacity for collective action through improvements in business development services (BDS) targeted at rural farm business organisations. It is expected that increased access to market driven flexible, adaptable approaches to business modelling will enable small holder farmers to engage in more sophisticated markets and give better returns to their members. VECO will also support innovations in BDS market segmentation with the aim to institutionalise effective BDS subsidies for farmers' business organizations that are in the early stages of development and develop new commercial BDS through maturing farmer business organisations developing BDS which they can offer at low cost to their members and potentially to other groups. Positive results from the pilots will lead to these approaches to business modelling being taken up by government, apex organizations, financial institutions and other BDS providers thus enabling inclusion of smallholder farmers.

Supporting an enabling environment

Supporting an enabling environment for production and consumption of safe foods is crucial to sustainability. Creating, implementing and enforcing stronger, more robust and transparent national and international standards for sustainable production are key to enhancing trust between actors within the food system. Developing, piloting and implementation of quality management systems with TAHA and the Arusha City government will increase sustainable production and consumption of safe foods.

As consistent supply of produce to the market is a prerequisite to market retention, exploitation of water and soil resources will need careful consideration. Financing of efficient irrigation systems for small holder farmers by financial institutions will be sought together with prerequisite skills needed to reduce water consumption and waste. Soil testing and application of appropriate management practices will be done in collaboration with research institutions to reduce soil and water pollution as well as minimizing the use of harmful soil fertility management practices. The expected outcome of the above outputs is a market system for grains, fresh fruits and vegetables that incentivizes sustainable production and consumption of safe food.

Fostering innovation

VECO will support innovation in the following three result areas:

1. structured trading systems which are inclusive

VECO will work with apex business associations and others to develop attractive business models and investment profiles with the aim of stimulating an increase in smallholder farmer and offtaker/buyer business collaborations.

New business models will take into account the opportunities available from developments in structured trading systems in East Africa (e.g. G-SOKO, Commodity Exchanges, etc). Innovative aggregation and trade models which target multiple markets including high potential export/regional value chains using these trading systems are expected to enhance inclusiveness and reduce risks for small holder farmers. Innovative ICT solutions will also be developed to enable smallholder inclusion through enabling access to market information, business services and financial services as well as enabling use of appropriate farm management systems. These ICT innovations should lead to more transparency in the market, especially on price information, and allow the farmer to build up credible business data for use in negotiations with off-takers/buyers and financial institutions.

Investment profiles will include an up-to-date database of profitable commodities and market structures which will also enable the financial institutions and investors to understand the sector and develop new strategies and products. It is expected that there will be significant innovation around new technology (including ICT, irrigation, greenhouses) which will target young entrepreneurs specifically with the aim of profiling these new investors and counter the negative perception of farming as a profession inculcated through schooling systems and households.

2. flexible approaches for developing smallholder business models and organisations

VECO will work with apex associations, business development service providers/innovators and others to find ways to stimulate the development of services for farmer business organisations. These services will be designed in line with VECO's experience that a flexible approach is required to ensure regular diagnostics, such as Scope Insight, are conducted to inform the next phase of support required for a farmer business organisation. The aim is that if these services are available and affordable for rural entrepreneurs and businesses then this will lead to an increase in business partnerships between farm businesses and offtakers/buyers. The innovative aspect will be the flexible approach but also more significantly making a breakthrough in affordable and sustainable rural business development services.

3. market incentives for sustainable production and consumption approaches

VECO will work with apex associations and private sector to innovate around low-cost market driven systems which stimulate sustainable production and consumption practices. This will include:

- developing low cost GAP type certification and branding systems
- working on safe food systems for cities, starting with Arusha, through collaborative design with farmer organisations, local market retailers (e.g. greengrocers) and ethical companies
- piloting irrigation systems for a variety of market opportunities and landscapes in order to demonstrate what really can work in the local context and therefore provide a more credible evidence base for investors and financial institutions to prepare their plans/services

To the consumers, consistent supply, stable prices of agriculture products in the market in addition to safe food will improve his/her health and that of the landscape as a whole.

Within all three result areas VECO will identify specific innovations to enable women and youth to participate (refer section 6.7).

Measuring, learning and communicating

Pilot interventions will rigorously test what works and is replicable in order to influence the development of a more inclusive market system for grains and horticulture. Indicators to map progress, lessons and evidence will be defined before the start-up of the pilot projects. VECO will work collaboratively with apex associations and research institutes to systematically measure results from the pilots and assess their contribution to the achievement of the strategic objective. This collaborative process include joint analysis and sense-making by different actors to enable conversion of evidence into structural change or scale up practices and policies.

The evidence will also allow learning and adaptation of the programme. This adaptation will happen based on learning from a number of processes including: monthly work planning; periodic joint reflections based on business cycles (e.g. production/trading seasons); mid term review; policy dialogues; joint field visits; etc. Decisions and investments will be continually informed by evidence and critique and tested against their likely potential to positively contribute to the result areas.

VECO will also invest in communication approaches to ensure that these results are communicated in a way which can stimulate debate by policy makers, decision makers and the general public with the aim that such debate will lead to better policies for promoting inclusive business.

Cause effects assumptions

A key assumption is that once small holder farmers are better informed about the markets and are aware of the challenges and opportunities, they will organize themselves to take advantage of the perceived opportunity. It is assumed that once they have organised they will develop strategies which can meet both

individual and Farmer Business Organisation (FBO) aspirations. This means that they will invest in the FBO to develop FBO services which benefit other farmers as well as themselves.

Another assumption is that these innovative approaches and technologies will enable a higher ratio of farm entrepreneurs and small businesses to successfully transition into larger businesses and avoid the problems which can characterise their developmental phases. The phases are captured well by Hatch (2006) as entrepreneurial, collectivity, delegation, formalization and collaboration[69] and Buress and Cook (2009) show in their cooperative degeneration hypothesis that most small businesses will face crises as they grow and the way in which they overcome these crises will determine whether they can become large, successful, sustainable businesses. VECO therefore aims to enable more small farm businesses to overcome such crises.

The design of the innovation may be good but there is also a risk in terms of effective implementation. The assumptions for this are:

- TAHA and other apex organizations remain committed to their mission of being the voice of their members. Experience has shown that most of the member-based organizations are captured by Government or donor agencies and become their implementers thus loosing focus of their original objective(s). In addition, these organizations are expected to further strengthen the voices of the small holder farmers and balance them with those of the private sector members who tend to exert more influence. As these institutions grow stronger they will have greater influence providing credible evidence of what works in practice which will change investment plans for both public and private sector actors.
- VECO will have sufficient co-financing and remain competitive in the market to enable recruitment of skilled staff that can support partners to deliver the planned outputs, and eventual outcomes. It is also assumed that VECO will find the right type of co-financing, such as FoodTrade ESA, which enables the drawing in of other strategic partners such as EAGC.

[69] Hatch, Mary Jo (2006). Organization Theory. Oxford University Press

4. Risk analysis on Country-level (ToC-level)

Cause and type of risk	Probability [70]	Consequences	Impact/result	Risk mitigation strategy
Unpredictable and extreme weather conditions leading to drought or excess water / floods	3	3	Loss of investment capital and livelihood by smallholder farmers	Work with organizations and institutes in climate change research and technologies such as UNEP and BOS+. Supporting FBOs to access finance for members to invest in adaption and mitigation strategies e.g. irrigation, crop insurance, tree planting. Work closely with research institutes to promote adoption of drought resilient seeds and Good Agricultural Practices
Increase in new diseases and pests for crops and for which cure is not yet known or locally available	3	3	Loss of capital and reduced incomes for farmers	Promote Good Agriculture practices (GAP) and Integrated Pest Management (IPM) with all FBOs. Work with Institutes in East Africa and Belgium to support research into challenges for crop management. Work with private sector to identify new varieties which are more resistant to pests and diseases. Work with other initiatives to support adoption of risk management approaches e.g. use of different technologies such as storage bags to reduce pest infestation.
Instability in the regional markets caused by political and policy differences among member states	2	4	Loss of markets creates disincentives for farmers to invest	Work with EAGC, TAHA and other partners to develop strong evidence base for effective lobbying on implementation of existing trade protocols and trade harmonization.
Horticulture produce is disallowed from the EU markets due to non-compliance	2	4	Loss of livelihood for farmers	Support TAHA to strengthen compliance monitoring and support systems for private sector and FBOs. Support TAHA to lobby government to invest in this area as a priority agriculture sector. Pilot safe food initiative in Arusha City which will enhance awareness of farmers to address pesticide and herbicide management.
Informal market actors fail to embrace safe food practices	2	3	Unsafe food problem increases and escalates	Develop an effective multi stakeholder platform which leads to ownership of all actors over the pilot safe food initiative. Support consumer awareness and education on safe foods which will lead to greater demand for these foods and incentivize changes by value chain actors.

[70] Probability: 1: unlikely; 2: possible; 3: likely; 4: almost certainly. Consequences: 1: negligible; 2: small; 3: average; 4: large; 5: serious

Regulatory authorities unwilling or unable to act to address significant issues e.g. theft, pesticide imports, side selling	3	3	Loss of confidence in business model which relies on good regulation	Support TAHA/EAGC in lobbying work through our communications support
Significant numbers of farmers unwilling to take risks on new business models	2	4	Impact not achieved as expected. Value for Money of pilot not justified.	Ensure pilots have sufficient incentives for farmers to take the additional risks. Reduce initial uptake risk by providing subsidies. Ensure scale up model is developed with public and private sector partners who have commitment to inclusive business and capacity to support the scale up of successful interventions.

5. Description of how the recommendations formulated with regard to the JSF for Tanzania will be taken into account

The JSF recommendations on Agriculture will be taken into account in the following ways:
Joint TOC: The development of the ToC will be completed by the end of December 2016 as part of the process of strategic dialogue. This will be based on the individual ToCs being developed by the NGAs. It is worth noting that in some of the cases, there will be explicit linkages between some of the NGAs that work within a certain sector in a way that leads to the joint goals agreed upon.
Specific recommendation on Agriculture related to gender: a new and very specific gender strategy will be developed and included in the JSF in line with the other sectors. VECO will facilitate the strengthening and the proactive participation of women and youth in their business organizations. Support will be given to them to pilot development of crops with potential for women and youth empowerment. This will include working with the financial institutions to develop products appropriate for the sectors including investment profiles for these crops with a focus on women and youth.

Entrepreneurship: there was only one organization (TRIAS) included under the Entrepreneurship strategic goal; this was an omission as other organisations are also working around this theme including VECO, Don Bosco and VLIR.
BTC collaboration: Water and Agriculture feature very prominent in the JSF as well as natural resource management which is a transversal theme of the bilateral cooperation in Tanzania. In term of approaches, value chain development and private sector involvement are strong elements of as well the JSF as the bilateral cooperation. VECO will work closely with BTC in these areas.

Efforts will be made to coordinate efforts with the Belgian Embassy and BTC, which are also participating in agricultural sector coordination meetings, and represented for example in the DP Agriculture Working Group. This can provide an opportunity also to participate more actively in the agricultural sector reviews.

6. Specific Objective for Tanzania

6.1 Summary Table for the Specific Objective

SO (English or Spanish or French)		Horticulture and grains food chains in 3 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)			
SO (French and/or Dutch)		Ketens van Fruit&Groenten en granen in 3 regio's van Tanzania zijn duurzaam en inclusief voor kleinschalige boeren (m/v)			
IATI activity identifier					
Country :		Tanzania	Is this SO covered by a JSF?		*Yes*
Province(s) / State(s) targeted[71] :		Regional	District		Location
Local partners or stakeholders[72]	*EAGC and related partners/stakeholders*	Arusha, Kilimanjaro, Manyara, -	To be agreed with partners		Nationwide
	TAHA and related partners/stakeholders	Arusha, Kilimanjaro, Manyara,	To be agreed with partners		Nationwide
	Arusha City Council	Arusha	Arusha urban		Arusha
Other location of the program:					
Target group :		Farmers and consumers			
Number of beneficiaries :		8,000 farmers and 20,000 consumers			
Main Sector[73]:		Agriculture			
Total operational costs for the SO:		3.377.922,56 Euro			

[71] Subnational admin level is based on listings that will be provided by DGD
[72] Geographical location of the intervention can be based on partners' location or on intervention zone
[73] Based on a list that will be provided by DGD

6.2 Description of the program logic

Strategic goal X of the JSF for Tanzania	Dynamic, sustainable and inclusive agricultural[74] development for small-scale farmers, pastoralists and other stakeholders.				
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)				
Hypotheses	Weather conditions are favourable for producing agricultural crops. There are no major market changes (price fluctuations etc) affecting agricultural products. Public policy is favourable for smallholders.				
		Baseline	Year 3	Year 5	Sources of vérification
Indicator 1	Number of end beneficiaries [75] (disaggregated by sex and age[76])	0	4,000 (Producers 3,000, Consumers 10,000)	28,000 (Producers 8,000, Consumers 20.000)	FBO records (for all pilots) Consumer awareness survey Midterm and endline survey
Indicator 2	Share of income derived from quality food sales to the total household income	Grains – 0% Horticulture – 0%	40% 45%	83% 90%	Farm records Income survey
Indicator 3	Increase in sustainable production index (combined index for grains and horticulture) [77]	soil conservation: water management: resource management: climate change: biodiversity: landscape management:			Surveys using VECO index methodology SRP[78] assessment score GAP certificates registered Other records of standards achieved (EAS/UNBS Grain Standards, BRC/UNBS certificates)

[74] Refer JSF Tanzania page 4 – JSG1 for Agriculture.
[75] No. of farmers/processors producing quality food + no. of consumers able to access quality food
[76] See section 6.4.7 for disaggregated targets
[77] Baseline and targets will be set following inception process with partners to agree on clusters/groups of farmers to work with on the pilots/innovations
[78] Sustainable Rice Platform tool

Indicator 4	Number of end beneficiaries affected by changes in public and private policies that render the food system more sustainable and inclusive and to which VECO has contributed	0	20,000	80,000	Survey of uptake of models. Documentation of dissemination events

Result 1	**A structured trading system piloted in the grains and horticulture chains provides efficient services (BDS, financial services, transparent information systems) that enable small holder farmers to benefit**						
Hypotheses	• As per Strategic Objective hypotheses						
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification		
Indicator 1	Average volume of quality food per farmer sold through collective action mechanisms (MT) • Grains • Horticulture	 0 0	 7 3	 12 6	FBO records / contracts		
Indicator 2	Average income (USD) of farmers per ha from quality food sales • Grains • Horticulture	 0 0	 300 3000	 650 7000	FBO records & reports		
Indicator 3	Number of farmers receiving services through trading relationships	0	3500	7200	FBO records & reports		
Indicator 4	Number of farmers selling through long term trading agreements[79]	0	3500	7200	Farmer/FBO contracts Adapted LINK tools for evaluating inclusive business progression		
Typology of activities:	General type of activities that are foreseen				Women	Env.	Youth
Strengthening partner capacities for	- Identify sustainable, high potential value chains in collaboration with EAGC, TAHA and private sector, including some which will target women and youth.				2	0	2

[79] Agreements can be formal or informal and must cover at least one year. The agreement should contain progressive inclusive business approaches.

collective action	- Support FBOs, processors and other value chain actors (production to trade) to adopt QMS and market standards - Support FBOs and private sector to improve aggregation infrastructure and capacities to meet the market standards - Support the FBOs and private sector to develop efficient and profitable aggregation centers that can provide services for smallholder farmers - Support FBOs to implement a gender empowerment strategy including minimum membership levels for women - Support FBOs to provide services for young farmers and develop opportunities for youth to provide services along the value chain - Develop FBOs to keep profiles and business performance data of their members to incentivize the FIs to offer credit - Support EAGC, TAHA and local Governments to develop investment profiles for horticulture and grains sectors in selected districts to incentivize the FIs to offer credit - Support the FBOs to mobilize own funds and link them to the formal financial institutions			
Supporting an enabling environment	- Support apex organizations and district governments to develop investment profiles for the sustainable, high potential value chains, of which some will be targeting women and youth engagement. - Support strengthening joint action collaboration, stakeholder forums / platforms with EAGC & TAHA on lobbying activities related to policy and regulatory issues in the value chains	1	1	1
Fostering innovation	- Management information system development for grains and horticulture in collaboration with ICT hubs and innovators. Focus will be on finding ways to engage youth in ICT development and management. - Support TAHA and other business associations to use/install centralized business databases to facilitate trade and access to finance - Support FBOs to install, manage and effective use Management Iinformation Systems for their business - Document and disseminate approaches/best practices in the pilots for scaling up by training institutes, NGOs, other.	1	1	2
Result 2	**Flexible, adaptable approaches and models for farmers' business management stimulate the inclusiveness of smallholders in the grains and horticulture chains**			
Hypotheses	Training institutions and apex organizations are willing to change their training/facilitation methods of institutional capacity building of FBOs. Weather conditions are favourable for agricultural production.			

	Entrepreneurial and business orientation of farmers' organization reduce risks and convince financial institutions to invest in small holder agriculture.						
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification		
Indicator 1	Number of accredited BDS providers providing services to farmer groups	0	10	20	FBO records on services provided BDS providers records		
Indicator 2	Number of farmer groups paying for BDS services	0	5	10	Farmer group interviews and records		
Indicator 3	Number of FBOs that have improved their economic viability as measured on ScopeInsight scale	10 at B1 and B2 BASIC level	10 at B3 BASIC	8 at B5 BASIC and 2 at B1/2 PRO	Annual ScopeInsight Assessment FBO financial records on profit/loss and cashflow		
Prior conditions	Existence of accredited and reputable training bodies with mandate to train service providers Existence of a critical mass of reasonably educated human resource capable of embracing BDS						
Typology of activities	General type of activities that are foreseen					women	env.	youth
Capacities for collective action	− Support TAHA and other business associations and farmer network organizations to design commercially viable BDS strategy including an accreditation system for private providers. Support TAHA, EAGC and MoCU to develop Trainer of Trainer approach to expand the number of BDS and agri-business service providers, with a focus on young farmers − Support identification and subsidy of BDS trainees with a focus on educated youth − Support private sector lead firms to evaluate and develop their BDS approaches − Support FBOs to integrate BDS costs into their business models					1	0	2
Supporting an enabling environment	- Support TAHA & EAGC to identify and influence policies that will enhance participation of youth in agriculture eg leasing of land, incentives for private sector engagement with youth etc.					1	0	2
Fostering innovation	- Support learning exchanges between FBOs and MoCU/other students on business/entrepreneurship - Use learning exchanges to support adaptation for institutional short courses on FBO development - Develop simple user friendly guides to business modelling and planning for farmers and BDS providers - Support training of private BDS providers in business modelling and planning for FBOs, individual farmers and youth					1	0	2

	- Support feedback mechanisms to enable improvements in BDS provision, with a focus on effective approaches with youth - Document and disseminate approaches/best practices in the pilots for scaling up by training institutes, NGOs, other.						
Result 3	**Market systems for grains and horticulture incentivize sustainable production and consumption of safe food**						
Hypotheses	The government authorities and the private sector are committed to establishment and implementation of an appropriate cross-sectoral integrated approach for food safety management National and local standards bodies and institutions for food safety oversight and assurance have the capacity and credibility to assure consumers Informal markets actors, producers and traders are willing to improve food and adopt safety standards						
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification		
Indicator 1	Number of market systems actors (FBO, traders) that have adopted safe food standards	0	5	20	GAP certificates registered (TAHA), EAS/TBS Grain Standards adoption survey (EAGC)		
Indicator 2	Number of people in Arusha City exposed to information and education campaigns regarding food safety	0	10,000	20,000	Media surveys		
Indicator 3	Number of new initiatives undertaken by the safe food platforms to improve food safety in Arusha	0	3	5	Documented commitments by stakeholders		
Indicator 4	Number of farmers adopting more effective soil and water management technologies and approaches	0	4,000	8,000	Survey of uptake		
Prior conditions	Support from other technical partners such as COLEACP (which is at advanced stages of discussion) Learning from similar initiatives such as the SNV led initiative in Kenya						

Typology of activities	General type of activities that are foreseen	women	env.	Youth
Strengthening partner capacities for collective action	- Support TAHA to support development of FBO capacity to implement GAPs/QMS - Support informal horticulture market chains to improve food handling and general safety - Support TAHA to implement TAHA “quality food” brand strategy and carry out regular public awareness in Arusha City on horticulture food safety - Work with TAHA in KWSP to support Water Catchment Authorities to develop effective by-laws supporting sustainable investments in irrigation	1	2	1

	- Work with District Leadership to agree joint work which supports scaling strategy for GAP/QMS in grains - Support District Technical Team (DLT) to integrate GAP/QMS elements into their service provisionSupport DTT to provided training of farmers on GAPs-QMS at Government cost norms - Support staple crop FBOs to improve aggregation/collection/grading centres to address food safety issues especially aflatoxins -			
Supporting an enabling environment	- Convene a multi stakeholder platform to champion food safety improvement in Arusha City - Support TAHA and other business associations to engage/lobby Arusha City government to address policy, regulatory and market infrastructure issues regarding safe foods and standards - Work with Kilimanjaro Water Stewardship platform (KWSP) to develop business cases for financial institutions to fund irrigation - Work with the KWSP and other actors to engage government to address policy and regulatory environmental challenges - Work with District Government to integrate support for innovations within Annual Agricultural Investment Plans	1	2	1
Fostering Innovations	- Support in developing low cost accreditation approach in line with TanGAP which supports their branding strategy - Develop strategy with District Technical Teams to rapidly increase SRI/SRP adoption through buying down of farmer risks. Implement by-laws to sustain change. - Support TAHA & other institutions in the development of appropriate Management Information Systems that enable traceability of products - Work with the KWSP to engage the financial institutions to give access to credit to farmers for water efficient irrigation technologies - Document and disseminate approaches/best practices in the pilots for scaling up by training institutes, NGOs, other.	1	2	1

6.3 Operational costs for the Specific Objective

Tanzania	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**160.000,00**	**150.000,00**	**149.565,00**	**95.000,00**	**60.000,00**	**614.565,00**
Investments	0,00	20.000,00	19.565,00	0,00	0,00	**39.565,00**
Functioning costs	130.000,00	100.000,00	100.000,00	80.000,00	60.000,00	**470.000,00**
Staff costs	30.000,00	30.000,00	30.000,00	15.000,00	0,00	**105.000,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**599.211,76**	**563.017,64**	**406.685,91**	**415.159,55**	**456.472,69**	**2.440.547,55**
Investments	122.400,00	55.565,00	0,00	0,00	0,00	**177.965,00**
Functioning costs	154.537,94	179.415,14	177.211,88	196.783,48	218.818,32	**926.766,76**
Staff costs	322.273,82	328.037,50	229.474,03	218.376,07	237.654,37	**1.335.815,79**
4. Headoffice	**74.256,24**	**70.310,69**	**61.758,93**	**59.416,24**	**57.067,92**	**322.810,03**
Investments						**0,00**
Functioning costs	11.967,86	11.397,96	10.855,20	10.338,29	9.845,99	**54.405,31**
Staff costs	62.288,38	58.912,73	50.903,73	49.077,95	47.221,93	**268.404,72**
Total OC :	**833.468,00**	**783.328,33**	**618.009,84**	**569.575,79**	**573.540,61**	**3.377.922,57**
Investments	**122.400,00**	**75.565,00**	**19.565,00**	**0,00**	**0,00**	**217.530,00**
Functioning costs	**296.505,80**	**290.813,11**	**288.067,08**	**287.121,77**	**288.664,31**	**1.451.172,07**
Staff costs	**414.562,20**	**416.950,23**	**310.377,76**	**282.454,02**	**284.876,30**	**1.709.220,51**

6.4 Motivation with regard to DAC-criteria

6.4.1 Description of the relevance of the program

VECO East Africa's specific objective (SO) will strongly contribute towards the achievement of the strategic goals and approaches in the Tanzania Joint Strategic Framework (JSF) as follows:

VECO Result	JSF Strategic Goals which VECO will contribute to:	JSF Approaches which VECO will contribute to
Result area 1	JSG1: Agriculture	1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F, 1G
Result area 2	JSG2: Entrepreneurship	2A, 2B, 2C
Result area 3	JSG5: environment	5A. 5B, 5C, 5D, 5E

VECO East Africa's programme will be most strongly aligned with JSG1: "Support dynamic, sustainable and inclusive agricultural development for small-scale farmers, pastoralists and other stakeholders". Environment and farmer entrepreneurship is expected to be mainstreamed strongly throughout this goal as demonstrated by the approaches agreed under this Goal. VECO East Africa will specifically contribute to these approaches by the following:

Approaches	VECO East Africa Key Interventions
1A: Improve the business and institutional environment (regulatory and policy) for Tanzanian farmers, pastoralists and other actors in agricultural value chains.	Supporting evolution of market and public sector systems to: • enable smallholder farmers to take advantage of market opportunities which leads to diversified income and greater resilience • incentivize sustainable production and trading practices • incentivize inclusive business partnerships along the value chain • establish sustainable, appropriate business development services including technology innovations which can enable greater inclusión of farmers into markets • provide greater transparency which leads to farmers having more negotiating power • draw in public investments which lead to effective public-private partnerships on inclusive business opportunities
1B: Improve access to markets to generate higher and more secure profits for smallholder farmers, pastoralists and other actors.	
1C: Enable access to finance for smallholder farmers, pastoralists and other actors by developing a culture of managing finances.	
1D: Support farmers and pastoralists to obtain equitable access to lands and water through their active participation in inclusive natural resource management processes, policy dialogue, and conflict prevention and resolution mechanisms.	
1E: Promote approaches to ensure sustainable agricultural production, processing and marketing practices, including amongst others the "One Health" approach and the promotion of agroecology.	
1F: Improve access to agricultural inputs (crop protection, fertilizers, agro ecological alternatives to conventional techniques and products, agricultural advisory services, veterinary services, etc.)	
1G: Strengthen farmer organisations and contribute to better organised, interlinked, more inclusive and entrepreneurial organisations that effectively support family farmers on the issues they have to deal with at local, regional and national level.	

The JSGs and Approaches are strongly aligned to the National Agriculture Policy (2013)[80], the framework of the Livestock Modernization Strategy (2015)[81] and the draft Agricultural Sector Development Strategy 2 (2015) which has the following objectives: i) Strengthen agricultural support and technical services; ii) Increase production, productivity and profitability; iii) Enhance national food and nutrition security and the production of surplus for export; iv) Improve agricultural processing; v) Enhance production of high-quality products in order to improve competitiveness in domestic, regional and international markets; vi) Increase foreign exchange earnings from exportation of agricultural products; vii) Provide enabling environment to attract private sector investment; viii) Strengthen inter-sectoral coordination and linkages to increase efficiency and effectiveness; ix) Protect and promote integrated and sustainable utilization of agricultural lands; and x) Promote implementation of cross-cutting issues. VECO expects to strongly contribute to these objectives as it is targeting priority value chains which have significant potential for inclusive business development which, if successful, will build farmer capacity to deliver to formal markets which will increase farmer income and provide greater volumes of produce which can stimulate the agri-processing sector development that will lead to significant inward investment to take advantage of these business opportunities. The end result is expected to be a reduction in poverty levels, a stronger agri-business sector built on sustainable and inclusive principles and a stronger National balance sheet through increased export trade.

[80] GOT, National Agriculture Policy, Ministry of Agriculture Food Security And Cooperatives Dar Es Salaam, October 2013
[81] GOT, Tanzania Livestock Modernisation Initiative, Ministry of Livestock and Fisheries Development, Dar es Salaam, July 2015

6.4.2 Description of effectiveness of the program

The Strategic Objective is aligned exactly with the Government of Tanzania and Development Partners objectives and therefore the VECO program will be highly effective as it can leverage learning and resources from various initiatives in Tanzania over the next 5 years. The sub-sectors chosen (grains, pulses, horticulture) are priorities for investment by both Government and Private Sector and there will be significant opportunities to develop interest in new approaches.

The programme design was developed using a multi-stakeholder design process and builds on VECO's successful partnerships in the previous three year programme. It should also be noted that other agencies consider VECO to be a leader in inclusive business development which is demonstrated by VECO being selected as one of only three NGOs to work within the GBP35 million UKAID funded East and Southern Africa Food Trade initiative. The multi-stakeholder process was also informed by VECO led research into farmer aggregation models and agrifinance which has been used by National Government, international NGOs such as Oxfam and private sector partners to consider ways in which to address the challenges highlighted.

The programme design therefore represents a credible approach which has support from Government, private sector associations, farmer organizations and development agencies. The programme therefore addresses critical, structural constraints to inclusive, sustainable business development which VECO has the comparative advantage to engage in. This multi-stakeholder approach will be taken forward into implementation as is demonstrated by the range of partners VECO proposes to work with. Programme learning will therefore be much more effective with a range of stakeholders and as a result programme effectiveness is expected to be high.

It is therefore expected that VECO program can achieve the results set for direct beneficiaries but also contribute significantly to the learning and design processes for initiatives which support other (indirect) beneficiaries. These results will have multiplier effects in the sense that higher returns to small producers, processers, traders and retailers will stimulate skilled employment growth in the agri-food sector which is essential to enable Tanzania to transform into a middleincome country. VECO's renewed focus on enabling youth to engage in the agri-food sector will also enable this sector to be innovative in the future, especially in utilization of new technology. Finally, VECO will be promoting a holistic approach which builds in business incentives to ensure that sustainable production and consumption habits are adopted and become the normal practice.

VECO therefore expects that it will directly reach 28,000 end beneficiaries at a cost of Euro24 per beneficiary per annum. As a result of VECO's intervention we expect these beneficiaries to be generating at least 20% increase in their income from horticulture and/or grain sales arising from contracts which are in line with inclusive business principles. VECO also expects to reach a further 80,000 end beneficiaries from policy related changes arising from VECO's contribution under this programme. This programme is expected to be highly effective in its return from donor resources.

6.4.3 Description of sustainability

The continuation and long term benefits from the programme intervention after its completion will be ensured through building into the programme from the design and implementation stages the following measures:

1) Technical sustainability (capacities of partners to continue services to the beneficiaries).

- *Alignment of incentives of the value chain actors through inclusive business models* will motivate private sector investments in providing services to the value chain including smallholder farmers. Commercial incentives will ensure continuity. Strengthening vertical and

horizontal relationships will lead to greater trust and continued incentives invest in inclusion of smallholder farmers. In addition, linkages and partnership with local, subnational and national technical and research institutions to create mutual and long-term relations between FBO and the institutions

- *Strengthening institutional capacities in standards and quality management systems:* Tanzania programme will work with TAHA and EAGC and other partners to support creation of local capacities in infrastructure and human resource necessary to support attainment of standards and their sustenance
- *Capacity development of service providers:* result 2 is about enabling local institutions to adopt and embed flexible but sustainability business and service provision models. Adoption of flexible and commercial models in service provision will ensure continuity.

2) Financial sustainability (capacities of the partners to take on recurring costs).

- Strategic partners TAHA and EAGC are private sector membership business associations with strong drive to be self-reliant through provision of business services to their membership.
- Through synergy with TRIAS, a long term sustainability strategy for TAHA will be formulated and implemented. Similar initiatives to support EAGC to define its long-term self- sustenance strategy will be explored with other partners supporting EAGC.
- Investment profiling of the TAHA, EAGC and also of their membership involved in business at different segments of the value chains enable them to attract investment from the local financial institutions and other investors, as well also from Impact investors.
- As a prerequisite to financial sustainability, FBOs will be supported to build and articulate strong business cases, through business modelling and planning. This will in turn result in a strong membership base leading to increase in equity, capital and credit worthiness.
- Capacity support to the FBOs will invariably include strengthening of governance, leadership and business management capacities necessary to support financial viability, growth and sustainability of the FBOs.

3) Social sustainability (ownership of the intervention by the beneficiaries).

The programme will work with those value chains that provide clear business and commercial opportunities and incentives, ensuring strong social support. VECO's choice of working with member based business organizations is also strategic choice which should ensure there strong social sustainability. However this is not sufficient therefore VECO will continue to work with such organisations to develop their business plans that delivers sustainable services with clear benefits for all members (men, women, youth). VECO will also continue to support work on strengthening the governance of these organisations to ensure that strong accountability mechanisms are in place that enable all members to feel that they own the business and its future direction.

A significant test of whether there is strong ownership will be the level of investments by the beneficiaries in terms of both capital and operational costs. This investment will be based on expected benefits but also on the expected subsidies from donor organisations. As a result VECO will support the development of business plans and services which aim for an increase in beneficiary investment and a phasing out of subsidies therefore over 5 years VECO expects to change its type of support to these organisations with the aim of establishing sustainable organisations. As noted this will require that services are developed for all members and VECO will ensure that the work under the previous programme in developing specific opportunities and services for women and youth is taken forward and strengthened.

The programme will work with those value chains that provide clear business and commercial opportunities and incentives, ensuring strong social support. Co-investments from the beneficiaries in the capital and operational costs will be high enough to enhance ownership from the beneficiaries. Linkages of FBO membership organization such as TAHA, EAGC, for fostering and networking will

ensure their long term sustainability. Strengthening the roles of youth and women in the FBOs and value chains will also enhance social sustainability

4) Environmental sustainability
Environmental issues will be addressed by a much stronger focus on measuring progress towards sustainability through VECO's own sustainability tools and piloting sub-sector tools, such as the Sustainable Rice Platform tool. In all sub-sector VECO will be supporting Farmer Organisations to develop Quality Management Systems which enable them to deliver to the market requirements. For export trade the approaches to improve environmental sustainability are mostly addressed through GlobalGAP certification. However most production is targeted at local and regional markets. VECO will therefore be working with partners such as EAGC and UFVEPA to improve farm practices through the Quality Management System approach. VECO will also test out new technology with smallholder farmers such as soil testing kits in order to enable farmers to efficiently and effectively use farm inputs. VECO will also take forward learning from the Synergy project to identify the most effective irrigation technologies for different environment and crops. Planned work with BOS+ is expected to enhance work on environmental sustainability.

It should also be noted that VECO Tanzania aims to work with Kilimo Markets on pulses sub-sector development. Pulses have been strategically selected as it is fast-maturing and drought, pests and disease tolerant. Pulses also require minimal inputs and can be grown in less fertile soils. VECO Tanzania therefore considers pulses to be a "Food for the Future" and expects to collaborate with VECO Belgium on this initiative.

6.4.4 Description of the efficiency

Efficiency is about having the right structures and practices to support VECO's work.

VECO ensures that it works closely with partners to agree on an approach which builds their capacity and therefore VECO's staffing focuses on specialist technical support which the partner does not currently have. In addition VECO has a policy to empower partners as much as possible by transferring resources to them based on their capacity which enables them to learn how to manage initiatives effectively and builds the platform for their sustainability and VECO's exit strategy. As a result VECO has a lean and efficient structure which delivers high quality support to partners. VECO ensures that it is also cost-efficient by benchmarking itself against other agencies on a regular basis using industry surveys e.g. Birches. VECO also ensures efficiency in its structure through its Regional design so high level leadership, management and technical resources can be provided to both Tanzania and Uganda from one Regional Office based in Arusha. It should also be noted that there is only one expatriate (Cooperant) employed; all other staff are East African nationals.

VECO also has a strong set of policies and procedures for Donor Contract Management, Programme Learning and Accountability, Finance, Procurement and HR & Admin. These policies and procedures have been recently updated based on best practice within the industry. VECO ensures that these policies and procedures are followed through quarterly review processes and an annual internal audit process. Robust follow up and procedures are made if any discrepancy or problem is found.

VECO's financial procedures ensure that detailed budgeting is completed for all activities and that interventions are regularly reviewed and adjusted based on discussions with partners. This ensures that activities are only implemented when it is the right time for such an activity, which ensures greater impact from the activity. VECO's procurement system is in line with international best practice and ensures that value for money principles are followed in all procurement.

As a result of this efficient structure and strong internal policies and procedures VECO is able to empower partners by transferring 29% of the budget to partners. The Regional Office function which includes the Regional Representative, Strategy Advisor, Finance and Systems Manager and Admin staff represents only 17% of the budgets for Uganda and Tanzania. The remaining budget is for technical staff and supporting innovations and policy work which is essential to provide intensive support for pilot development and learning and the scale up strategy development. Part of the scale up strategy is to work with other VECO Offices through clusters and VECO Tanzania and VECO Uganda will invest in the global rice cluster over the next 5 years and the investment represents 3.5% of the combined budgets. It is expected this investment will lead to VECO becoming a global NGO leader in the rice sector.

6.5 Description of the specific partnership strategy for Tanzania

VECO develops partnerships where there are common strategic objectives, mutual respect, constructive dialogue and commitment to deliver results. VECO aims to develop public-private partnerships which address the multiple constraints to inclusive business in value chains. Partners will be funded and non-funded with decisions on funding based on critical assessment of the level of subsidy required to develop sustainable, inclusive businesses..

VECO therefore plans to work with:

- Local organizations which shall include apex organizations and local FBO which have capacity to scale up for impact. The programme will add value to these organizations by developing their capacities and supporting them to operationalize their strategies. VECO will develop partnership agreements with these organisations. The duration and level of funding will depend upon VECO's assessment of their capacities.

- Private sector partners to develop inclusive business opportunities for piloting with apex organisations and FBOs. VECO will make non-funding partnership agreements with them which will involve commitment of VECO's technical support.

- Research institutes to enable more effective learning and adaptation within pilots and effective communication of results with the aim of influencing changes in policies and procedures. This will include World Vegetable Centre, Selian Agriculture Research Institute and Sokoine University for Agriculture. VECO will develop partnership agreements which will involve funding for the local institutions.

- Local municipal and district councils, National government will be important partners in this programme, contributing as public investors and supporting in facilitating for enabling environment, provision of public services. VECO will develop a 5 year Memorandum of Understanding with the Government agencies which will establish common strategic aims and commit Government staff and expenditure to the relevant interventions.

- Belgian actors to unlock synergies between programmes and interventions. This is explained in detail in the next section. Non funded partnership agreements will be developed.

VECO will work with partners to jointly assess these agreements every year, and more frequently if required. Adjustments to the plans and commitments will be made based on these assessment processes, including termination of agreement if needed. VECO expects that over a 5 year programme there will be a number of partners exiting and entering partnership with VECO depending on performance and emerging opportunities.

6.6 Description of synergies[82] and complementarities

Belgian NGAs (Trias, IdP, BOS+):
This chapter describes further operationalization of the synergy and complementarity (referring to the commitments between accredited organisations taken in the frame of the JSF) contributing to achieving the outcome/specific objective. Following the JSF and the DGD guidelines for this chapter, information has been collected through email exchange's and 2 meetings with some CSO/IAs resulting in the two tables below. VECO Tanzania has engaged in the JSF to cooperate in (1) 10 cross-thematic/transversal synergies and complementarities as well as (2) to cooperate in 8 synergies and complementarities spread over 3 strategic objectives.
Each of the CSO/IAs has budgeted extra financial means for general functioning in order to allow e.g. meetings and exchanges. Specific costs related to cooperation agreements are budgeted separately by CSO/IAs. VECO has foreseen 1500 euro extra functioning costs per year and foresees 3 separate cooperation agreements with BOS+, TRIAS and IdP in the frame of the JSF.
The governance of the synergies & complementarities will follow certain main principles on which CSO/IAs have already agreed upon: (1) x to be the overall lead for 2017 (not yet agreed) (2) rotational of overall lead every year (3) sub-leads with specific tasks/themes will be assigned (4) at least once a year a CSO/IA meeting, back to back to the yearly strategical dialogue (and if useful a Brussels meeting) (5) agreement upon more proactive & coordinated exchange between CSO/IA & BTC. Further details will be fine-tuned in the first CSO/IA meeting already foreseen for October 2016.

[82] If a synergy cooperation includes financial or material contributions from both partners an agreement of cooperation should be made

CROSS-THEMATIC/TRANSVERSAL COMMITMENTS FOR COOPERATION

Strategic partner *(INGO, Belgian CSO/IA, BTC)* or group	Nr/code related synergy-element (ch 3 JSF)	Content of the cooperation – indicating their complementary expertise or any other reasons of cooperation or exchange (~what will they do, what's their role in the programme?); and what will concretely come out of the specific activity/initiative/process
All	Organize a yearly meeting between Belgian CSO/IA and some key stakeholders (1) in Tanzania back-to-back with the Embassy meetings (2/year) and (2) in Brussels (1/year).	- All (+ can include actors who are not part of this JSF): meeting once a year back to back to the SD to discuss and follow up synergy and complementarity, and share intervention and risk management strategies, challenges for the partners, changes in the context - lead: coordination and facilitation by overall lead
All + *BTC/embassy*	Creation of different e-mail groups with different goals & mandates to be used to: inform each other about calls, meetings, evaluation findings, policies, networks, invitations to workshops/events, digitalisation, etc.	- sub-lead: To be determined - agreed time: operational in first semester of 2017, in meanwhile the already operational OneDrive will be used
All	Keep the OneDrive platform (or another web-based platform) active to store & update contact details, lists of local partners, intervention zones and expertise (no full documents, only overview).	- purpose: contribute to CSO/IAs Knowledge management, produce "one pagers" on relevant policy topics once or twice a year and to share them through the One Drive sharing platform. Share value chain reports, sector studies and evaluation reports. - sub-lead: To be determined - agreed time: operational in first semester of 2017, in meanwhile the already operational OneDrive will be used
Trias, VECO , IRSNB-CEBioS, VSF, BOS+, IdP international actors	Thematic exchange meetings within the CSO/IA yearly meeting with a particular focus on two specific themes: (1) Natural Resource Management (incl. land use planning) (2) Value Chain Development (3) Youth entrepreneurship	- Extra thematic days will be foreseen, at least 1 out of 2 will be linked to the yearly meeting. The idea is that organisations exchange on best practices in the two regions. At a later stage field visits might be organized for more practical exchange. - organized by sub-leads still to be identified

Trias, VECO, VDB, VSF, IdP (icw AgriCord & Oikos + *BTC/embassy* + international actors	Share experiences with the organisation-specific self-assessment tools to plan for and monitor organisational capacity strengthening.	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up
ALL	Decent work: IA/CSO from this JSF active in decent work will be linked with IA/CSO from the JSF IA/CSO.	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up
All *BTC/embassy* +	While elaborating new programmes and projects, identify opportunities for common activities (e.g. on the transversal issues listed in the JCA Chapter 10).	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up
Trias, IDP, VECO, VSF, BOS+ *(icw Oikos, ACE Africa)* *BTC/embassy* +	Exchange on gender/inclusivity for target groups in Arusha & Manyara.	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up - organized by sub-leads still to be identified - Trias ready to share Pro WEIA (Women Empowerment In Agriculture) tool and organization of presentation of gender study result of Maisha Bora programme with the other actors.
Trias, Fracarita Belgium, BOS+, VSF; IdP, VECO, VLIR UOS, Red Cross, LFTW, IRSNB-CEBioS, BOS+ *BTC/embassy* +	Identify opportunities for cooperation in/around the geographical areas where the bilateral cooperation is focused (Kigoma, Arusha) when preparing the IDCP or other CSO/IA initiatives.	- All: assess opportunities throughout program implementation and take them up - Trias will do an organizational capacity assessment of the chamber of commerce in Kigoma and will explore modes of collaboration.
VLIR-UOS, APOPO, Red Cross, VECO, Trias, BOS+, LFTW, VSF	Join forces for joint research activities or sharing lessons/research outputs.	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up

COMMITMENTS FOR COOPERATION PER STRATEGIC OBJECTIVE

Joint Strategic Goal	Identified synergy (ch 3 JSF)	Related Approches	Organisations	Description Synergy	Material/financial contribution
JSG1: Agriculture	Exchange knowledge and operational collaboration related to agricultural value chains and sustainable family farming	1B	**IDP - VECO**	Collaboration on marketing related to staples in Karatu District: IDP will work with farmers on production of staples and crops in Karatu District and a collaboration is foreseen with VECO on their marketing. VECO will link these farmers with private sector (Traders, buyers and exporters) in order to create market opportunities for them;	Budget IDP RECODA Budget VECO
		1D	**IDP - VECO**	IDP will promote small scale irrigation system (mainly rain water harvesting system). VECO is part of a platform called Kilimanjaro Water Stewardship. One activity area for this platform is to develop financial innovation to enable efficient water use. For that they need to collect positive experiences regarding small scale irrigation system. In that way of collaboration IDP will feed the reflexion of the platform by capitalizing and sharing experiences she will implement in Karatu District;	Budget IDP RECODA and MVIWATA Arusha Budget VECO
		1E - 1F	**BOS+ - VECO**	BOS+ will organize training courses about sustainable and climate-smart land use practices (agro-forestry) for the interested farmers associations of colleague NGAs in Arusha and Kilimanjaro regions.	Budget VECO TAHA
		1E - 1F	**IDP - VECO**	IDP will eventually support farmers in horticulture (mainly vegetables production). This support will be confirmed during the assessment which will be done at the beginning of the programme. If it's the case, VECO will link the farmers with TAHA to allow them to benefit of their services in terms of access to inputs and to markets;	Budget IDP RECODA Budget VECO TAHA

		1E - 1F	**Trias - VECO**	TRIAS and VECO will both partner with the Tanzania Horticultural Association (TAHA). This programme will achieve synergies by bringing together TRIAS' expertise on approaches to entrepreneurship, microfinance and business development services; and VECO's expertise on value chain analysis. While Trias will focus especially on aspect related to the organizational development of TAHA, microfinance and Business Development services at individual farmer level, VECO will work more on capacity building of the secondary farmer organisations that are member of TAHA and on the marketing of the vegetables. This programme has also attracted the engagement of the World Vegetable Centre. This will therefore be a flagship program for demonstrating synergy in Belgium Development Cooperation in a high potential growth sector within Tanzanian agriculture.	Budget VECO TAHA Budget Trias TAHA No budget transfers between VECO and Trias are foreseen.
		1E - 1F	**BTC - VECO**	BTC and VECO will explore a partnership under BTC's 5 year Sustainable Agriculture Programme in Kigoma. A final decision will be taken at the end of the inception period in June 2017. The potential area of collaboration initially is on the beans (and other pulses) value chains where VECO is already working with East African Grain Council and Kilimo Markets. There is also potential to work with TAHA in Kigoma as well and exploratory missions will be undertaken before June 2017.	MOU will be developed based on the findings from the process
	Join efforts with other agri-agencies in the AgriCord network	1C	**VECO-Agricord**	VECO will work within the framework of the DGD programme with Fert (the French Agri-agency) to support the development of strong apex farmer groups with multiple value chains. An MOU between Fert and VECO is already in place for the current programme and will be valid for the proposed programme. VECO will support specific Fert groups on business planning and maize/pulses market linkages. VECO will also work with Fert on farmer outreach and policy	No Transfers of funds will go from VECO To FERT.

				dialogue processes such as Meru Farmers Fair and District Agriculture Investment Planning.	
JSG2: Entrepreneurship and support to private sector organisations	Exchange on best practices related to entrepreneurship with a special focus on women and youth.	2C	**Trias-VECO-VLIR**	Trias will share with other partners its approach in reaching young entrepreneurs. Together with VECO Trias will work on entrepreneurship in the horticultural sector with a special focus on youth and women. With VLIR Trias will exchange experiences and look into digitalised youth entrepreneurship databases. Trias will exchange best practices with other organisations involved in entrepreneurship. With VLIR	No specific budgets foreseen, exchanges within programme set-up.
JSG 5: Environment and natural resource management	Organise exchange visits and document best practices to improve (economic) governance of natural resources	5A,5B,5C,5D,5E,5F,5G	VSF, IDP, Trias, VLIR, **VECO**, Royal Belgian Institute of Natural Sciences: IRSNB-CEBioS, Bos+	Strong collaboration between Bos+, VECO, IDP, VSF and Trias around reforestation, protection of water sources and land use planning. VECO and Bos+ will have a specific collaboration within the Kilimanjaro Water Stewardship Platform as they plan to be involved in two of the three working groups. There is also be exchange of experiences and coordination through work with local partners UCRT, TPW and MVIWATA. IDP and TRIAS will work on capacity building of MVIWATA - Arusha regarding sustainable ecosystem management practices. Also exchange with VLIR and with CEBioS, especially concerning the Manyara water basin (exchange of data and other info). The group will set up an environmental working group in which the environmental activities will be coordinated (The Belgian actor workgroup on environment in Arusha, Kilimanjaro and Manyara region) and will work on a shared identity for the environmental part of the programme.	No financial transfers. Each partner works with it's own budget for environment but will foresee a coordination budget.

OTHER SYNERGY INITIATIVES

Kilimanjaro Water Stewardship platform (KWSP)

Northern Tanzania has two globally recognised biodiversity hotspots incorporating Mt Kilimanjaro, Mt Meru and Eastern Arc Mountains, which are major sources of water for subsistence and commercial agricultural production as well as energy. VECO will work with the over 5 public, private and civil society organisations who have committed to support the development of the Kilimanjaro Water Stewardship platform (KWSP). These members signed a charter in January 2016 outlining their commitment to collaborate and have indicated the key water challenges they are most interested in working on together in order to find partnership solutions. VECO will participate in the financial innovation to enable efficient water use working area where it will co-chair with TAHA. Other areas are partnerships to promote water stewardship standards; catchment management and restoration. The aim of the finance areas working group is to come up with appropriate means of incentivising the financial institutions to invest in efficient irrigation technologies for small holder farmers.

FoodTrade ESA

This is a 5 year (2014-2018) trade enhancement and promotion programme, with a focus on rice, maize and beans. Its funded by the UK Government and operates in nine East and Southern African countries. The programme works with private sector and relevant institutions to improve storage, inputs and service markets; information and coordination mechanisms; policy and regulation with the aim of getting more people trading in regional staple food markets. VECO through a consortium made up of Farm Africa and RUDI (a Tanzanian NGO) is focusing on supporting constituent farmers' organizations to aggregate surplus grains, in village aggregation centers and small warehouses. These are linked large warehouses that are certified by EAGC and linked to an electronic trading system called G-Soko that facilitates access to the regional markets. FoodTrade through the EAGC and Farm Africa Consortium will contribute significantly to the outcomes on structured trading systems for grain.

6.7 Gender and Youth Empowerment Strategy

Particular attention will be paid to identifying agri-food business opportunities for women and youth. There are expected to be significant opportunities in horticulture for both women and youth as they are non-traditional value chains which require significant investment in on-farm management, are suitable for ICT innovation and have quick cash returns on the initial investments. The grains value chains will also be reviewed to take forward opportunities for women and youth especially in providing agri-services to farmers such as pesticide spraying, farm record management and tractor/weeder services. In all interventions VECO will also be taking opportunities to innovate on labour saving technology which is essential to enable women to invest their time in new opportunities and attract youth to farm businesses which are different to those their parents managed. As a result of these new opportunities women and youth will become more economically empowered
The result of this strengthened focus on gender and youth is expected to be that 12,500 women and 3,000 youth benefit from programme interventions out of the total of 28,000 direct end beneficiaries.

6.8 Contribution to Digitalisation Strategy

VECO is already engaging in a significant pilot on digitalizing farm profiles which is aiming to lead to electronic trading systems for farmers and farmer organisations. VECO aims to take forward the learning from this investment by the Food Trade project and invest further to enable farmers to own their data and use this data to access various resources (technical support, finance, buyers, etc).

Innovative ICT solutions will be employed to reduce transaction costs, information asymmetry in general and in particular, transparent trading system, market information access to BDS. The other major use will be to develop quality management systems and also to ease access to business data that would otherwise be a challenge to individual farmers to keep and manage.

PART II: PRESENTATION OF THE PROGRAMME FOR UGANDA

1. Summary table of the country

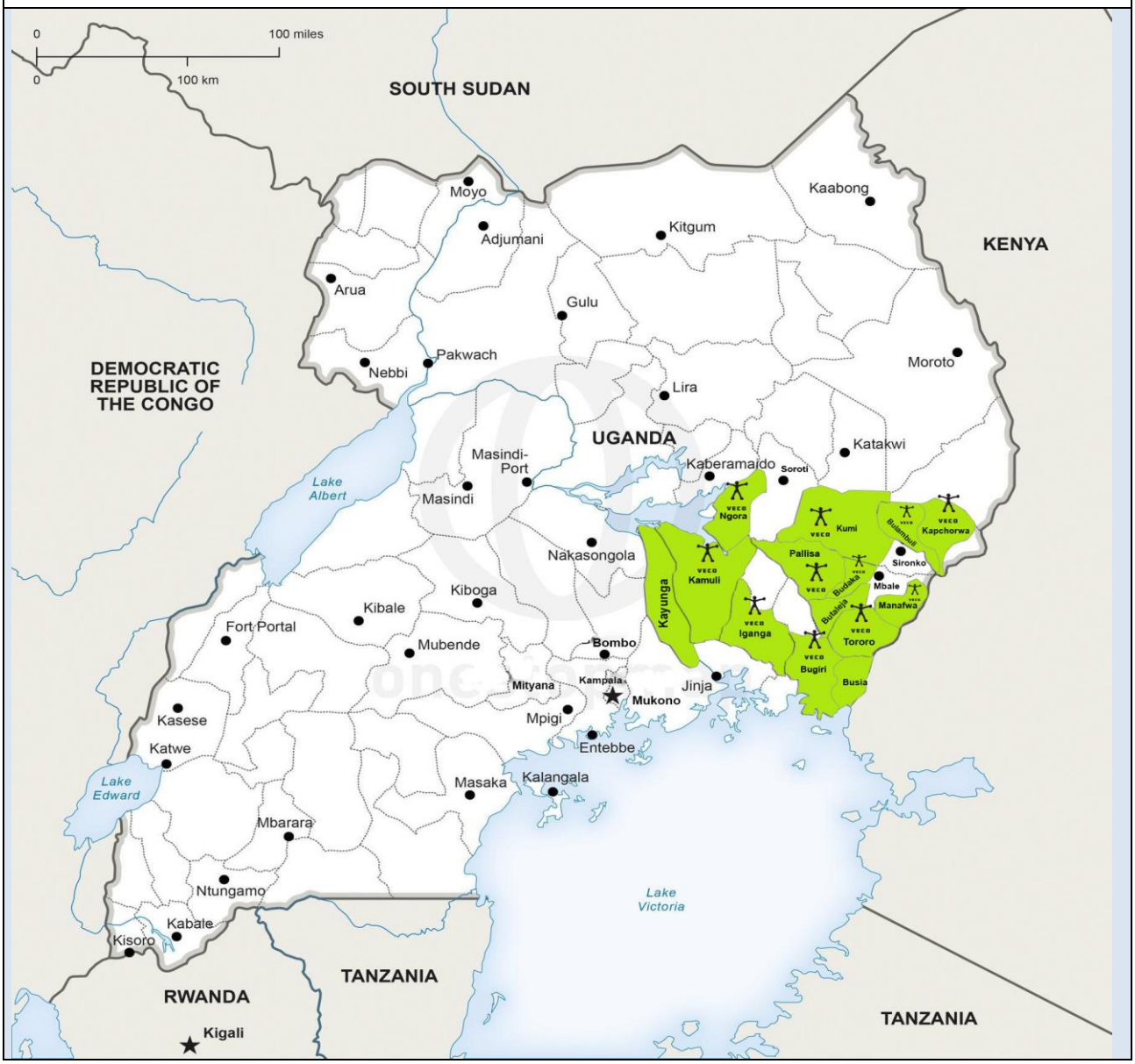
Total operational costs for Uganda:		Euro 1.848.911,04		
Contact person for DGD in Belgium	Name: Nina Pattyn	Organization: Vredeseilanden	Telephone: +32 16316580	E-mail: nina.pattyn@veco-ngo.org
Contact person representing VECO in the country	Name: Mark Blackett	VECO East Africa	Telephone: +255 687 640 790	E-mail: mark.blackett@veco-eastafrica.org

Synthesis of the program (15 lines maximum):

VECO East Africa proposes a 5 year programme that will contribute to a thriving agricultural sector, respectful of the environment and based on a family farmer model, which supports women and youth participation contributing to a more inclusive society[83]. VECO Uganda's strategic objective will be that ***horticultural and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers***. VECO strategy is directed towards structural changes in the agri-food system that unlock the farming potential of a critical mass of small holder farmers. The strategy will use three interrelated pathways of change: 1) strengthening partners' capacities for collective action, 2) supporting an enabling environment and 3) fostering innovation for an inclusive and sustainable food system. VECO will support innovation in three result areas: 1) structured trading systems which are inclusive: 2) flexible approaches for developing smallholder business models and organisations: 3) market incentives for sustainable production and consumption approaches. In all three results areas, particular attention will be paid to identifying opportunities for women and youth. VECO will work collaboratively with apex associations and research institutes to systematically measure results to enable conversion of evidence into new practices and policies. VECO expects to reach 11,000 farmers and 2,000 consumers through its pilots with partners and an additional 65,000 through policy and practice changes. The total budget requested is Euro 1,848,911 with the aim of achieving at least a 20% increase in real income from sustainable production.

[83] JSG 5 from Joint Strategic Framework for Uganda

Map of country with indication of the localization of the interventions



2. List of partners and stakeholders (known at the time of submission of the programme)

Partner 1			
Complete name and abbreviation:	East Africa Grain Council (EAGC)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 28435 Kampala Uganda	+256414501903 +2567828570	baijula@eagc.org
Contact person	Benjamin Aijuka		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	102,308 Euro		
Short description of the partner's role in the program	The EAGC will support boundary partners in the staple food so that they are able to meet all requirements that can enable them to profitably participate in structured grain trade locally, nationally and regionally. They will be responsible for promotion of East Africa grain standards, provide market information and linkages to the boundary partners. In addition, they will develop, improve new grain standard that can facilitate effective grain trading from time to time. They will play a major role in training smallholder farmers and Farmer Business Organisations (FBOs) in EAC grain standards.		
Date of first cooperation with VECO	2016		

Partner 2			
Complete name and abbreviation	Uganda Cooperative Alliance (UCA)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 2215 Kampala Uganda	+256414588998	ucainfocen@uca.co.ug
Contact person	Leonard Msemakweli		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	142,000 Euro		
Short description of the partner's role in the program	UCA will be responsible for strengthening the capacities of Farmer Business Organizations to become well governed and business oriented so that they can provide necessary services to their members as well as marketing members produce. UCA will equally support boundary partners to develop business models that create value for their members and clients with the aim of increasing boundary partners' outreach and also meet potential demands of the clients		
Date of first cooperation with VECO	2010		

Partner 3			
Complete name and abbreviation:	Uganda Fruits and Vegetable Exporters and Producers Association (UFVEPA)		
Coordinates:	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box5045 Kampala Uganda	+256392176685	secretariat@ufvepa.co.ug
Contact person	Thomas Yiga		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	161,500 Euro		
Short description of the partner's role in the program	UFVEPA will champion the promotion of sanitary and phytosanitary standards as required by the market. They will work with other stakeholders to develop and institutionalize food safety standards, enforce fair trade standards that improve transparency and fairness in the trading/market systems		
Date of first cooperation with VECO	2016		

Partner 4

Complete name and abbreviation	International Institute of Tropical Agriculture (IITA)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 7878 Kampala Uganda	+2566414285060	p.vanasten@cgiar.org
Contact person	Piet van Asten, Country Representative		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable, competitive and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	No budget is planned as the partner has their own funds. An Agreement of Cooperation is expected to be signed by June 2017.		
Short description of the partner's role in the program	IITA has a project (PASIC) which is supporting Districts in Eastern Uganda to develop Investment Plans which target 3 value chains, of which one is rice. VECO will therefore work with IITA to support both Rice Investment Planning at both District and National levels. VECO will also work with IITA to support FBOs to take production and processing innovations to their farmers based on successful demos which IITA had supported		
Date of first cooperation with VECO	2008		

Stakeholder 1			
Complete name and abbreviation:	Uganda National Bureau of Standards (UNBS)		
Coordinates:	Address	Telephone:	E-mail
	P.O Box 6329 Kampala	+256417333250	ed@unbs.go.ug
Contact person	Executive Director		
Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	No budget is planned as a partner however VECO is already working with UNBS to provide services to Farmer Groups. A formal Memorandum of Understanding will be developed by June 2017.		
Short description of the partner's role in the program:	This is a government agency responsible for promotion of standards and enduring all products in the country the required standards.		
Date of first cooperation with VECO	2012		

Stakeholder 2			
Complete name and abbreviation	International Fertilizer Development Centre (IFDC)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P. Box 75391 Kampala Uganda	+256757288385	dslane@ifdc.org
Contact person	David Slane		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	No budget is planned as IFDC has its own funds. A Memorandum of Understanding is planned to be finalized by June 2017		
Short description of the partner's role in the program:	IFDC is an international organization implementing a new 5 year project supporting development of the Rice sector in Eastern Uganda. VECO will develop an MOU to ensure synergies between the two projects which enables new financing for FBOs and other value chain actors to be secured.		
Date of first cooperation with VECO	2014		

Stakeholder 3			
Complete name and abbreviation	Integrated Seed Sector Development Project (ISSD)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 20106 Kampala	+256787007615	astrid.masternbroek@wur.nl

Contact person	Astrid Mastenbroek
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)
Budget for the partner	No budget is planned as ISSD has its own funds. A Memorandum of Understanding is planned to be finalized by June 2017
Short description of the partner's role in the program:	Integrated Seed Sector Development Project is a 4-year Project funded by the Embassy of the Kingdom Netherlands with an aim of contributing to the development of a vibrant market oriented seed sector. ISSD will partner with VECO to introduce local seed production in areas covered by VECO, targeting mainly youth and women as producers of seed to be marketed locally.
Date of first cooperation with VECO	2016

Stakeholder 4			
Complete name and abbreviation:	Africa Rice / National Agricultural Research Organization (NARO)		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Bo x295 Entebbe, Uganda	+256772423245	dgnaro@naro.go.ug
Contact person	Dr Jimmy Lamo, Director General		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable, competitive and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	No budget is planned as NARO has its own funds. A Memorandum of Understanding is planned to be finalized by June 2017		
Short description of the partner's role in the program	Research on new varieties, soils, crop protection products etc., training Business Development Services (BDS) providers in Good Agricultural Practices (GAPs) and sustainable agronomic practises including Integrated Pest and Crop Management (IPM/ICM), low-cost soil testing which can enable more efficient soil fertility management among others		
Date of first cooperation with VECO	2015		

Stakeholder 5			
Complete name and abbreviation	FIT Uganda Ltd.		
Coordinates	Address	Telephone	E-mail
	P.O Box 24060, Kampala, Uganda	+256 752 460354	robert@fituganda.com
Contact person	Robert Kintu		
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable, competitive and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
Budget for the partner	FIT will be a BDS provider and not a partner as part of the program implementation. However they are also a stakeholder in the Farmer ICT systems development work. VECO already has a contract with FIT to March 2018 and expects to sign a Memorandum of Understanding with FIT by December 2017 as part of the next phase of work.		
Short description of the partner's role in the program	VECO will work with FIT Uganda to pilot a digital farmer profiling and trading system in the grains sector with the aim of linking this system to the emerging commodity exchange systems		
Date of first cooperation with VECO	2015		

Stakeholder 6			
Complete name and abbreviation:	Agri Pro Focus		
Coordinates	SNV Office, Plot 36, Luthuli Rise, Bugolobi, PO Box 8339, Kampala	+256 752 210 738	lasiimwe@agriprofocus.com
Contact person	Lucy Asimwe		

Specific Objective:	Horticulture and grains food chains in 5 regions of Tanzania are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)
Budget for the partner / stakeholder:	Not funded. VECO will manage their own funds to contribute to Agri Pro Focus initiatives, especially on Horticulture Sector and Access to Finance dialogues and promotion. VECO expects to sign a Memorandum of Understanding by June 2017
Short description of the partner's role in the program	Dissemination of learnings, convening key actors and stakeholder groups and alliances for joint action and rallying support necessary to bring about change.
Date of first cooperation with VECO:	2014

3. Theory of Change

The National Population and Housing Census of 2014 [84] revealed that Uganda had a total population of 34.9 million, an increase of 10.7 million from the 24.2 million given by the 2002 census. Although the majority of Ugandans live in rural areas, the urban population is growing faster. In 1992/93, about 90% of Ugandans lived in rural areas while in 2012/2013 this had fallen to 77%. From 2009/10 to 2012/13 the urban population increased by 3.1 million from 4.6 million to 7.7 million. This growing urban population will continue to depend on family farmers and smallholder subsistence farmers who are estimated to deliver between 75–80% of the total agricultural output and marketed agricultural produce.

Uganda government recognize the need to support agricultural market development in their respective agriculture policies and the aim is to transform subsistence farming to sustainable commercial agriculture. The National Development Plan (NDP II, 2015/16 – 2019/20)[85] aims for a sustainable and market-oriented production, food security and household incomes and targets to increase agricultural exports to USD 4 billion by 2020 from the current USD 1.3 billion. One of the key areas of focus is to improve agricultural markets and value addition in 12 prioritized commodities i.e. cotton, coffee, tea, maize, rice, cassava, beans, fish, beef, milk, citrus and bananas. It is important to note that rice, maize and pulses (incl. beans) are grains VECO will deal with in addition to fruits, vegetables and spices in horticulture.

Problem statements

Like the rest of the economy, production and trade in the agri-food systems is dominated by micro, small and medium enterprises (MSMEs), from the farm to processing. They are poorly organized and coordinated, leaving the market system largely unstructured with lack of trust permeating through the systems. The flow of market information regarding quality, quantities and consistency is mostly unavailable or distorted by brokers. This leads to farmers using poor quality inputs, producing low quality goods, having no quality management systems as they are unaware of the market demands. The existing management information systems are either meant for large scale farmers and large scale companies or are too expensive for the farmers' business organizations and SMEs. Though there are a number of trading platforms in the market, there has been little collaboration between the developers of the information systems and the apex organizations, to enable feedback and institutionalization.

Development of farmers' organizations has been based on a one size fits all approach regardless of the markets and commodity and has led to mismatch in strategic fit with the markets and farmers' organizations. This has led to lack of compelling value propositions for their members and their customers in addition to poor leadership and management. Ineffective/inefficient farmers' organizations business models also provide disincentives to investment and service provision

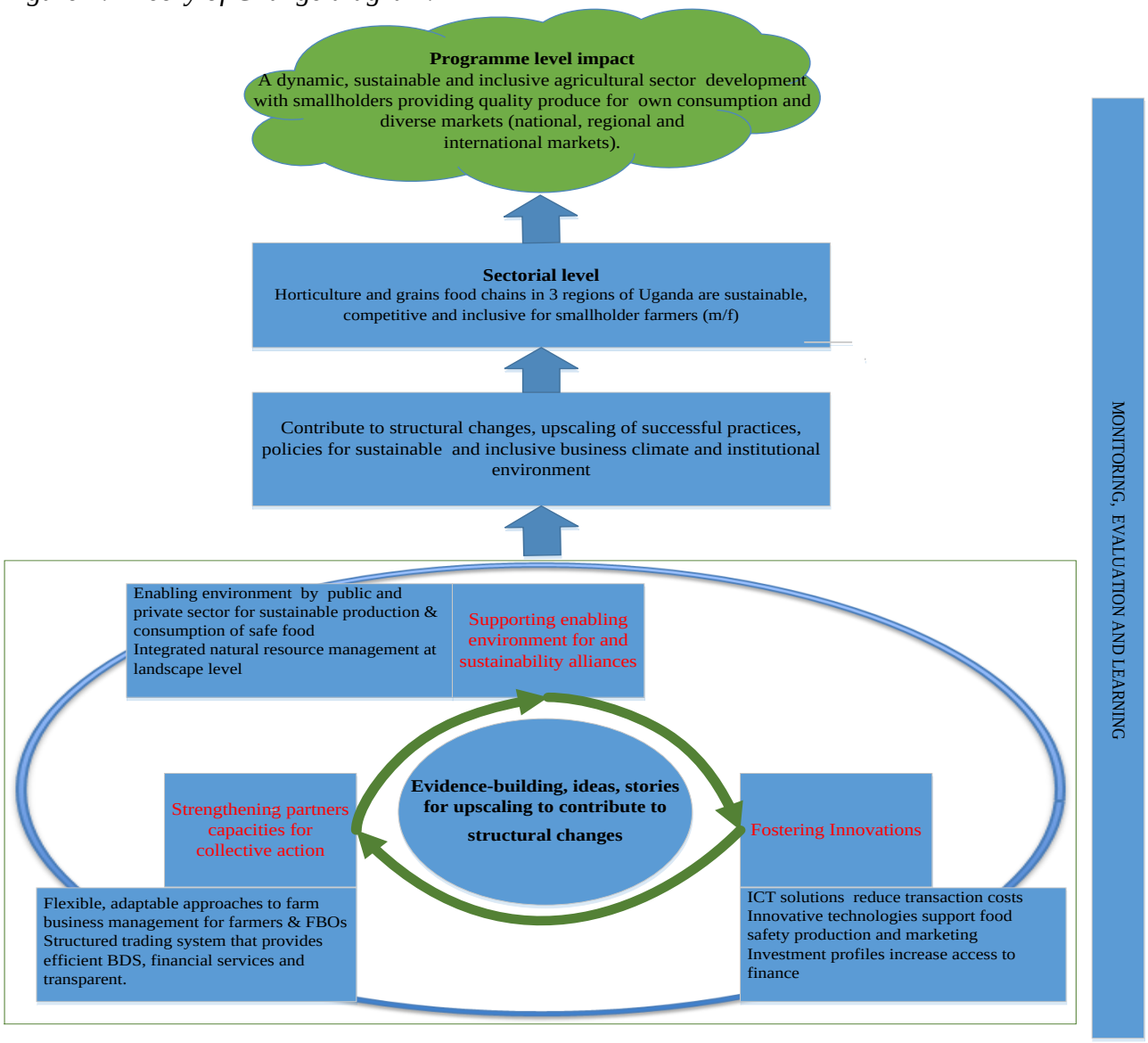
[84] Ugandan Bureau of Statistics (2014) National Population and Housing Census
[85] GOU (2015), National Development Plan II, 2015/16 – 2019/20

including markets. Most of them lack appropriate business data, collateral and most importantly there is a lack of structured market system that would reduce market risks.
Climate change is not only a global concern but also a major concern to East African farming communities as they are already facing erratic rains and increasing frequency of drought/floods. This, combined with low adaptive capacity at farmer level, affects production, productivity, produce quality, household income and food security. At the same time, awareness of food safety and environmental standards has increased the demand for consumption and production of safe foods. Studies show that Kenya, Uganda and Tanzania domestic horticultural system is four- to five times larger by value than exports (USAID 2013)[86] yet initiatives aimed at increasing food safety are almost synonymous with exports. Sustainable production and consumption is hindered by high cost of compliance to quality standards and low awareness of market standards and regulations. Other hindering factors are inadequate incentives by the governments, lack of land and water management plans, high cost of climate smart technologies such as solar energy, drip irrigation among others.

Policies and regulations are also a challenge, including un-predictability and *ad hoc* application of trade restrictions including staple foods export bans. This includes multiple taxation by the devolved/local governments and poor enforcement of regulations such as regarding quality of inputs (seeds, fertilizers, etc) and standards (weights, quality, etc.). Enforcement of regulations on packaging, hygiene, weights, etc. are rare if they exist at all. In most of them, brokers rule as they lack regulatory and enforcement structures to ensure transparency in their behaviour.
Long term goal
In the next 5 years, VECO aims to contribute to the development of a dynamic, sustainable and inclusive agricultural sector with family farmers providing quality produce for own consumption and for diverse markets (national, regional and international markets). VECO believes this can be achieved through the following Change Strategy:

[86] USAID (2013) The fresh fruit and vegetable markets of east Africa. An assessment of regional value chain actors, activities and constraints in Kenya, Tanzania and Uganda.

Figure 1: Theory of Change diagram.



Theory of Change Narrative Summary

VECOs global strategy is directed towards structural changes in the agri-food system and upscaling of well-functioning practices and policies that unlock the farming potential of a critical mass of smallholder farmers. Clear structural change and upscaling agendas are agreed upon for which specific strategies and actions are developed. This is followed by design of concrete interventions in pilot chains in order to experiment, learn and build evidence to influence the agreed changes. The strategy will use three interrelated pathways of change to realize the intended changes. These are;

7. strengthening partners' capacities for collective action,
8. supporting an enabling environment and
9. fostering innovation for an inclusive and sustainable food system.

Strengthening partner capacities for collective action

VECO East-Africa in collaboration with apex business organizations and innovative private sector partners with a commitment to inclusive business, such as East African Grain Council (EAGC), Uganda Fruit and Vegetables Exporters and Producers Association (UFVEPA), Ammfri Farms and Mace Foods will develop and implement innovative pilots in the grains and horticulture sub-sectors. VECO is already working with these organisations to support pilots and multi stakeholder dialogues.

These pilots will select the best farmer business organisations to work with based on the potential to demonstrate and scale up the innovative approaches. VECO will then support all actors in the targeted market system/value chain to coordinate and work efficiently to achieve competitiveness. It is envisaged that effective coordination among actors in the market system (input suppliers, farmers, traders, processors, exporters, etc) will enable smallholder farmers to access better markets, deliver quality produce that meet the national and regional standards (e.g. East African Grain Standards, Good Agricultural Practices). Efficient management information system and trading systems (G-Soko, E-Soko, etc) will increase transparency, reduce transaction cost and improve vertically and horizontally information flow between actors. This will lead to a structured trading system that provides efficient BDS, financial services and transparent trading systems that will enable smallholder farmers to increase their incomes.

VECO will also support partner capacity for collective action through improvements in business development services (BDS) targeted at rural farm business organisations. A key partner in this will be Uganda Cooperative Alliance. It is expected that increased access to market driven flexible, adaptable approaches to business modelling will enable small holder farmers to engage in more sophisticated markets and give better returns to their members. VECO will also support innovations in BDS market segmentation with the aim to institutionalise effective BDS subsidies for farmers' business organizations that are in the early stages of development and develop new commercial BDS through maturing farmer business organisations developing BDS which they can offer at low cost to their members and potentially to other groups. Positive results from the pilots will lead to these approaches to business modelling being taken up by government, apex organizations, financial institutions and other BDS providers thus enabling inclusion of smallholder farmers.

Supporting an enabling environment

Supporting an enabling environment for production and consumption of safe foods is crucial to sustainability. Creating, implementing and enforcing stronger, more robust and transparent national and international standards for sustainable production are key to enhancing trust between actors within the food system. Developing, piloting and implementation of quality management systems with EAGC, Africa Rice/NARO and UFFVEPA will increase sustainable production and consumption of safe foods. It will also lead to more confidence in Ugandan produce which will enable export opportunities, especially in horticulture, to be re-established.

As consistent supply of produce to the market is a prerequisite to market retention, exploitation of water and soil resources will need careful consideration. Financing of efficient irrigation systems for small holder farmers by financial institutions will be sought together with prerequisite skills needed to reduce water consumption and waste. Soil testing and application of appropriate management practices will be done in collaboration with research institutions to reduce soil and water pollution as well as minimizing the use of harmful soil fertility management practices. The expected outcome of the above outputs is a market system for grains, fresh fruits and vegetables that incentivizes sustainable production and consumption of safe food.

Fostering innovation

VECO will support innovation in the following three result areas:

4. **structured trading systems which are inclusive**

VECO will work with EAGC, UFVEPA and others to develop attractive business models and investment profiles with the aim of stimulating an increase in smallholder farmer and offtaker/buyer business collaborations.

New business models will take into account the opportunities available from developments in structured trading systems in East Africa (e.g. G-SOKO, Commodity Exchanges, etc). Innovative aggregation and trade models which target multiple markets including high potential export/regional

value chains using these trading systems are expected to enhance inclusiveness and reduce risks for small holder farmers. Innovative ICT solutions will also be developed to enable smallholder inclusion through enabling access to market information, business services and financial services as well as enabling use of appropriate farm management systems. These ICT innovations should lead to more transparency in the market, especially on price information, and allow the farmer to build up credible business data for use in negotiations with off-takers/buyers and financial institutions.
Investment profiles will include an up-to-date database of profitable commodities and market structures which will also enable the financial institutions and investors to understand the sector and develop new strategies and products. It is expected that there will be significant innovation around new technology (including ICT, irrigation, greenhouses) which will target young entrepreneurs specifically with the aim of profiling these new investors and counter the negative perception of farming as a profession inculcated through schooling systems and households.

5. **flexible approaches for developing smallholder business models and organisations**

VECO will work with EAGC, UFVEPA, UCA, FIT Uganda and other business development service providers/innovators to find ways to stimulate the development of services for farmer business organisations. These services will be designed in line with VECO's experience that a flexible approach is required to ensure regular diagnostics, such as Scope Insight, are conducted to inform the next phase of support required for a farmer business organisation. The aim is that if these services are available and affordable for rural entrepreneurs and businesses then this will lead to an increase in business partnerships between farm businesses and offtakers/buyers. The innovative aspect will the flexible approach but also more significantly making a breakthrough in affordable and sustainable rural business development services.

6. **market incentives for sustainable production and consumption approaches**

VECO will work with apex associations and private sector to innovate around low-cost market driven systems which stimulate sustainable production and consumption practices. This will include:

- developing low cost GAP type certification and branding systems including piloting of Sustainable Rice Platform standard for rice
- piloting irrigation systems for a variety of market opportunities and landscapes in order to demonstrate what really can work in the local context and therefore provide a more credible evidence base for investors and financial institutions to prepare their plans/services

To the consumers, consistent supply, stable prices of agriculture products in the market in addition to safe food will improve his/her health and that of the landscape as a whole.
Within all three result areas VECO will identify specific innovations to enable women and youth to participate (refer section 6.7).

Measuring, learning and communicating

Pilot interventions will rigorously test what works and is replicable in order to influence the development of a more inclusive market system for grains and horticulture. Indicators to map progress, lessons and evidence will be defined before the start-up of the pilot projects. VECO will work collaboratively with EAGC, UFVEPA, UCA, Africa Rice/NARO, IITA and research institutes to systematically measure results from the pilots and assess their contribution to the achievement of the strategic objective. This collaborative process includes joint analysis and sense-making by different actors to enable conversion of evidence into structural change or scale up practices and policies.
The evidence will also allow learning and adaptation of the programme. This adaptation will happen based on learning from a number of processes including: monthly work planning; periodic joint reflections based on business cycles (e.g. production/trading seasons); mid term review; policy

dialogues; joint field visits; etc. Reflections and learning in the rice sector will also be informed by VECO East Africa's membership of the VECO Global rice cluster which aims to engage in policy dialogue and pilot development with members of the Sustainable Rice Platform and other global and regional rice platforms. Decisions and investments will be continually informed by evidence and critique and tested against their likely potential to positively contribute to the result areas.
VECO will also invest in communication approaches to ensure that these results are communicated in a way which can stimulate debate by policy makers, decision makers and the general public with the aim that such debate will lead to better policies for promoting inclusive business.

Cause effects assumptions

A key assumption is that once small holder farmers are better informed about the markets and are aware of the challenges and opportunities, they will organize themselves to take advantage of the perceived opportunity. It is assumed that once they have organised they will develop strategies which can meet both individual and Farmer Business Organisation (FBO) aspirations. This means that they will invest in the FBO to develop FBO services which benefit other farmers as well as themselves.

Another assumption is that these innovative approaches and technologies will enable a higher ratio of farm entrepreneurs and small businesses to successfully transition into larger businesses and avoid the problems which can characterise their developmental phases. The phases are captured well by Hatch (2006) as entrepreneurial, collectivity, delegation, formalization and collaboration[87] and Buress and Cook (2009) show in their cooperative degeneration hypothesis that most small businesses will face crises as they grow and the way in which they overcome these crises will determine whether they can become large, successful, sustainable businesses. VECO therefore aims to enable more small farm businesses to overcome such crises.

The design of the innovation may be good but there is also a risk in terms of effective implementation. The assumptions for this are:

- Apex organizations remain committed to their mission of being the voice of their members. Experience has shown that most of the member-based organizations are captured by Government or donor agencies and become their implementers thus loosing focus of their original objective(s). In addition, these organizations are expected to further strengthen the voices of the small holder farmers and balance them with those of the private sector members who tend to exert more influence. As these institutions grow stronger they will have greater influence providing credible evidence of what works in practice which will change investment plans for both public and private sector actors.

- VECO will have sufficient co-financing and remain competitive in the market to enable recruitment of skilled staff that can support partners to deliver the planned outputs, and eventual outcomes. It is also assumed that VECO will find the right type of co-financing, such as FoodTrade ESA, which enables the drawing in of other strategic partners such as EAGC.

[87] Hatch, Mary Jo (2006). Organization Theory. Oxford University Press

4. Risk analysis on Country-level (ToC-level)

Cause and type of risk	Probability [88]	Consequences	Impact/result	Risk mitigation strategy
Unpredictable and extreme weather conditions leading to drought or excess water / floods	3	3	Loss of investment capital and livelihood by smallholder farmers	Work with organizations and institutes in climate change research and technologies such as UNEP and BOS+. Supporting FBOs to access finance for members to invest in adaption and mitigation strategies e.g. irrigation, crop insurance, tree planting. Work closely with research institutes to promote adoption of drought resilient seeds and Good Agricultural Practices
Increase in new diseases and pests for crops and for which cure is not yet known or locally available	3	3	Loss of capital and reduced incomes for farmers	Promote Good Agriculture practices (GAP) and Integrated Pest Management (IPM) with all FBOs. Work with Institutes in East Africa and Belgium to support research into challenges for crop management. Work with private sector to identify new varieties which are more resistant to pests and diseases. Work with other initiatives to support adoption of risk management approaches e.g. use of different technologies such as storage bags to reduce pest infestation.
Instability in the regional markets caused by political and policy differences among member states	2	4	Loss of markets creates disincentives for farmers to invest	Work with EAGC, TAHA and other partners to develop strong evidence base for effective lobbying on implementation of existing trade protocols and trade harmonization.
Horticulture produce is disallowed from the EU markets due to non-compliance	2	4	Loss of livelihood for farmers	Support TAHA to strengthen compliance monitoring and support systems for private sector and FBOs. Support TAHA to lobby government to invest in this area as a priority agriculture sector. Pilot safe food initiative in Arusha City which will enhance awareness of farmers to address pesticide and herbicide management.
Informal market actors fail to embrace safe food practices	2	3	Unsafe food problem increases and escalates	Develop an effective multi stakeholder platform which leads to ownership of all actors over the pilot safe food initiative. Support consumer awareness and education on safe foods which will lead to greater demand for these foods and incentivize changes by value chain actors.
Regulatory authorities unwilling or unable to act to address significant issues e.g. theft, pesticide imports, side selling	3	3	Loss of confidence in business model which relies on good regulation	Support TAHA/EAGC in lobbying work through our communications support
Significant numbers of farmers unwilling to take	2	4	Impact not achieved as expected. Value for	Ensure pilots have sufficient incentives for farmers to take the additional risks. Reduce initial uptake risk by providing subsidies. Ensure scale up model is

[88] Probability: 1: unlikely; 2: possible; 3: likely; 4: almost certainly. Consequences: 1: negligible; 2: small; 3: average; 4: large; 5: serious

risks on new business models			Money of pilot not justified.	developed with public and private sector partners who have commitment to inclusive business and capacity to support the scale up of successful interventions.

5. Description of how the recommendations formulated with regard to the JSF will be taken into account

The following has been agreed by Belgian NGAs as the response to the recommendations:

Remarks	**How we took these remarks into account**
Link on theory of change and JSG	VECO has developed it's ToC at programme level and made explicit the link between its ToC and the different goals/approaches of the JSF. A consensus is yet to be reached on coming up with an overarching ToC document.
Coordination on external risks	VECO has developed its own analysis of risks associated with the programme proposal. An overarching external risk analysis and coordination how to control them within the framework of the JSF will be further discussed with other JSF-actors during annual meetings and the yearly strategic dialogue.
Land rights	VECO works through its partners to find ways to improve land tenure which can lead to more sustainable farm business opportunitie.
Legal framework on gender	VECO has been developing new farm business opportunities for gender and youth in grains and horticulture sub-sectors. This work will continue into the new programme and VECO will continue to work with other Belgian NGAs and partners to strengthen this aspect of the programme and provide useful information for local lobbying and advocacy organisations.
Synergies with BTC programmes	The 'Support to Skilling Uganda Strategy, SSU project' is not operational in Eastern Uganda therefore VECO does not see an opportunity for partnership.
NGO Bill	Trias Uganda is member of the NGO-forum that plays an active role in the NGO Bill process. If appropriate, Trias will actively engage in the NGO-forum's activities and relay information to other BNGA's including VECO. VECO will also provide information to Trias to use in NGO-Forum processes.
Decent work	VECO supports development of "decent work" opportunities in the value chains which we work. VECO will support business planning processes which lead to creation of "decent jobs".

6. Specific Objective for VECO Uganda

6.1 Summary Table for the Specific Objective

SO (English or Spanish or French)		Horticultural and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable, competitive and inclusive for smallholder farmers (m/f)		
SO (French and/or Dutch)		Ketens van Fruit&Groenten en granen in 3 regio's van Uganda zijn duurzaam, competitief en inclusief voor kleinschalige boeren (m/v)		
IATI activity identifier				
Country		Uganda	Is this SO covered by a JSF? Yes	*Yes*
Province(s) / State(s) targeted		Region	Districts	Location
Local partners or stakeholders[89]	EAGC and partners/stakeholders	Eastern North East	Bulambuli, Bugiri, Busia, Butaleja; Iganga, Manafwa, Pallisa. Kumi, Ngora	
	UCA and partners/stakeholders	Central Eastern North East	Kayunga, Budaka, Bulambuli,Bugiri, Butaleja Iganga, Kamuli, Kapchorwa, Manafwa, Pallisa, Tororo Kumi, Ngora	
	UFVEPA and partners/stakeholders	Central Eastern	Kayunga Budaka, Kamuli, Kapchorwa, Tororo	
Other location of the program				
Target group		Smallholder farmers		
Number of beneficiaries		11000 farmers and 2000 consumers		
Main Sector[90]		Agriculture		
Total operational costs for the SO		1.848.911,04 Euro		

[89] Geographical location of the intervention can be based on partners' location or on intervention zone
[90] Based on a list that will be provided by DGD

6.2 Description of programme logic VECO Uganda

Strategic goal 5 of the JSF for Uganda	Contribute to a thriving agricultural sector, respectful of the environment and based on a family farmer model, which supports women and youth participation contributing to a more inclusive society.				
Specific Objective	Horticulture and grains food chains in 3 regions of Uganda are sustainable and inclusive for smallholder farmers (m/f)				
Hypotheses	Weather conditions are favourable for producing agricultural crops. There are no major market changes (price fluctuations, etc) affecting agricultural products. Public policy is favourable for smallholders.				
		Baseline	Year 3	Year 5	Sources of vérification
Indicator 1	Number of direct end beneficiaries[91] (disaggregated by sex and age)[92]	0	8,000 (Producers 7000, Consumers 1,000)	13,000 (Producers 11,000, Consumers 2,000)	FBO records Estimated consumption per HH of food produced
Indicator 2	Share of income derived from quality food sales to the total household income	Grains – 0% Horticulture – 0%	30% 50%	54% 83%	Farm records Income survey
Indicator 3	Increase in sustainable production index (combined index for grains and horticulture)[93]	soil conservation: water management: resource management: climate change: biodiversity: landscape management:			Surveys using VECO index methodology SRP[94] assessment score GAP certificates registered Other records of standards achieved (EAS/UNBS Grain Standards, BRC/UNBS certificates)

[91] No. of farmers/processors producing quality food + no. of consumers able to access quality food
[92] See section 6.4.7 for disaggregated targets
[93] Baseline and targets will be set following inception process with partners to agree on clusters/groups of farmers to work with on the pilots/innovations
[94] Sustainable Rice Platform tool

Indicator 4	Number of indirect end beneficiaries[95]	0	30,000	65,000	Survey of uptake of models. Survey of businesses to establish changes in business practices Documentation of dissemination events

Result 1	**A structured trading system piloted in the grains and horticulture chains provides efficient services (BDS, financial services, transparent information systems) that enable smallholder farmers to benefit**				
Hypotheses	• As per Specific Objective hypotheses				
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification
Indicator 1	Average volume of quality food per farmer sold through collective action mechanisms • Grains • Horticulture	 0 0	 5MT 1.5MT	 9MT 3MT	FBO records / contracts
Indicator 2	Average income (USD) of farmers per ha from quality food sales • Grains • Horticulture	 0 0	 400 4,000	 750 8,000	FBO records & reports
Indicator 3	Number of farmers receiving services through trading relationships	0	7,000	11,000	FBO records & reports
Indicator 4	Number of farmers selling through long term trading agreements[96]	0	7,000	11,000	Farmer/FBO contracts Adapted LINK tools for evaluating inclusive business progression

Typology of activities:	General type of activities that are foreseen	Women	Env.	Youth
Strengthening partner capacities for	- Identify sustainable, high potential value chains in collaboration with business associations and buyers, including some which will target women and youth	2	0	2

[95] No. of producers and consumers affected by changes in public and private policies that render the food system more sustainable and inclusive and to which VECO has contributed

[96] Agreements can be formal or informal and must cover at least one year. The agreement should contain progressive inclusive business approaches.

collective action	- Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other actors to equip personnel with relevant skills in trading and setting up the systems and procedures for collective marketing - Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other actors to coordinate chain actors (producers, buyers, input suppliers, financial institutions, etc) - Support EAGC, UFVEPA and government institutions to raise awareness on national and regional quality standards - Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other actors to improve grain and horticultural produce storage/collection centres - Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other actors to develop effective market information systems that enhances structured trading systems. - Facilitate linkages between private BDS providers and FBOs - Support services providers and partners to provide embedded services to farmer business organizations and their members - Support financial institutions such as Centenary Rural Development Bank to integrate their services in innovative trading platforms - Support FBOs to implement a gender empowerment strategy including minimum membership levels for women - Support FBOs to provide services for young farmers and develop opportunities for youth to provide services along the value chain			
Supporting an enabling environment	- Support partners and FBOs to undertake studies that generate evidence for influencing policy issues affecting the agri food chains - Facilitate partners, FBOs and other stakeholders to establish functional multi-stakeholders' platforms that address the needs of farmers and other actors in grain, pulses, fresh fruits and vegetables. - Support EAGC, UFVEPA, UCA and other associations and network organisations to conduct lobbying and advocacy and campaign activities related to issues affecting the chain - Engage in VECO Global Cluster for Rice to enhance support to lobbying and advocacy partners and to enable innovations from other Regions to be piloted in Uganda - Support partners to profile their respective value chains, including those which can attract women and youth, and disseminate the information for financial institutions and public and private investors	1	1	1
Fostering innovation	- Support partners, FBOs, to adopt cutting edge market information and trading systems (G-Soko, FARMIS, etc.) - Assist FBOs and partners to access and use digital agricultural production and market information systems	1	1	2

	- Work with media houses to develop communication mechanisms that increase outreach to actors, partners and farmers - Support partners to identify segments within the structured trading systems that have potential to integrate women and youth and develop programs targeting them			

Result 2	**Flexible, adaptable approaches and models for farmers' business management stimulate the inclusiveness of smallholders in the grains and horticulture chains**				
Hypotheses	Training institutions and apex organizations are willing to change their training/facilitation methods of institutional capacity building of FBOs. Weather conditions are favourable for agricultural production. Entrepreneurial and business orientation of farmers' organizations reduce risks and convince financial institutions to invest in smallholder agriculture.				
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification
Indicator 1	Number of accredited BDS providers providing services to farmer groups	0	7	16	FBO records on services provided BDS providers records
Indicator 2	Number of farmer groups paying for BDS services	0	6	12	Farmer group interviews and records
Indicator 3	Number of FBOs that have improved their economic viability as measured on ScopeInsight scale	8 at B1 and B2 BASIC level; 4 at B3 BASIC level	8 at B3 BASIC level; 4 at B5 BASIC level	10 at B5 BASIC and 2 at B1/2 PRO	Annual ScopeInsight Assessment FBO financial records on profit/loss and cashflow
Prior conditions	Existence of accredited and reputable training bodies with mandate to train service providers Existence of a critical mass of reasonably educated human resource capable of embracing and BDS				

Typology of activities	General type of activities that are foreseen	women	env.	youth
Capacities for collective action	− Facilitate EAGC, UFVEPA and other network organisations to assess their members using Scope Insight tool − Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other BDS providers to build capacity to offer services to their members − Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other BDS providers izations to design commercially viable BDS strategy, with a focus on developing young entrepreneurs to offer such services − Support FBOs to integrate BDS costs into their business models − Support FBOs to strengthen their financial and business management systems that are aligned to their target markets and that promote inclusiveness − Support FBOs to recruit and hire competent and experienced business management staff − Support FBOs to access finance from financial institutions, and mobilize internal savings	1	0	2

	– Support EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other BDS providers to acquire improved skills in business modeling and planning – Support private sector lead firms to evaluate and develop their BDS approaches – Facilitate EAGC, UFVEPA, apex FBOs and other BDS providers to promote new business models – Engage EAGC, UFVEPA, buyers and other actors to design improved inclusive sourcing practices for the value chain – Facilitate B2B meetings between buyers, processors and FBOs to show the importance of firm-farmer cooperation – Facilitate apex organizations to collect and collate market information and generate market intelligence reports for their respective members			
Supporting an enabling environment	- Support apex organizations and government (UCA, Ministry of Trade, etc) to design business development curriculums tailored to market demands - Support partners to lobby for policies that provide incentives to buyers sourcing directly from farmers - Support private sector learning exchanges to enable them to learn from good examples of inclusive sourcing	1	0	1
Fostering innovation	- Work with partners apex business organizations (EAGC, UFVEPA, UCA) and private companies (MACE Foods, Amfri Farms, Upland Rice Millers, Eastern Millers, Nakumatt, Tuskeys, input suppliers, financial institutions and other buyers) to develop or innovate on business models and BDS services - Support EAGC, UFVEPA and other network organisations to work with ICT developers to design tailor-made information management systems for FBOs to improve information management and decision making - Support EAGC, UFVEPA and other network organisations to develop and implement business development models that are attractive to youth - Support EAGC, UFVEPA and other network organisations to develop and implement business models that are tailored to the needs of women	1	0	2

Result 3	**Market systems for grains and horticulture incentivize sustainable production and consumption of safe food**				
Hypotheses	The government authorities and the private sector are committed to establishment and implement an appropriate cross-sectorial integrated approach for food safety management National and local standards bodies and institutions for food safety oversight and assurance have the capacity and credibility to assure consumers Informal markets actors, producers and traders are willing to improve food and adopt safety standards				
		Baseline	Yr 3	Yr 5	Sources of vérification
Indicator 1	Number of market systems actors (FBOs, traders) that have adopted safe food standards	0	5	15	GAP certificates registered EAS/UNBS adoption survey

Indicator 2	Number of farmers adopting more effective soil and water management technologies and approaches	0	5,000	10,000	Survey of uptake			
Indicator 3	Net additional price received by farmers who produce safe and sustainable grain and horticultural products	0	10%	15%	FBO sales records, records from buyers			
Indicator 4	Number of new initiatives undertaken by the Government actors and others to improve food safety in Uganda	0	2	4	Documented commitments by stakeholders			
Prior conditions								
Typology of activities	General type of activities that are foreseen					women	env.	youth
Strengthening partner capacities for collective action	- Support EAGC and UFVEPA, UNBS to develop and disseminate information on food safety and standards - Engage with UNBS, EAGC, UFVEPA, Research Organizations, etc to develop quality managements systems (including environmental management) - Support EAGC, UFVEPA and apex FBOs to assist FBOs to implement quality management systems - Support EAGC, UFVEPA and apex FBOs to train their members in IPM/ICM - Support EAGC, UFVEPA and apex FBOs to train their members in soil and water conservation					1	2	1
Supporting an enabling environment	- Facilitate and work with standards bodies to create awareness on rules and regulations governing food safety and standards - Support development of appropriate legal and institutional frameworks to guide food safety and standards - Support lobbying and advocating for improved market infrastructure and utilities - Facilitate partners, local governments and FBOs to develop local level policies on food safety and environmental sustainability - Work with Government, UNEP and NGAs, including BOS+, to develop an effective multi-stakeholder platform to support Mount Elgon watershed management					1	2	1
Fostering Innovations	- Support UFVEPA to train and brand kiosks/green grocers for marketing sustainable foods - Support UFVEPA, EAGC, UCA to implement ICT-based traceability systems for participating farmers - Support development of an inventory of FBOs & buyers that adhere to food safety and quality standards - Develop strategy with District Technical Teams to rapidly increase SRI/SRP adoption through buying down of farmer risks i.e. providing incentives and insurance against failure. Implement by-laws to sustain change. - Work with the financial institutions to give access to credit to farmers for water efficient irrigation technologies					1	2	1

6.3 Operational costs for the Specific Objective

Uganda	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**83.161,14**	**66.161,71**	**83.161,31**	**90.161,83**	**83.161,71**	**405.807,70**
Investments						**0,00**
Functioning costs	72.961,14	55.961,71	72.961,31	79.961,71	72.961,71	**354.807,58**
Staff costs	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,12	10.200,00	**51.000,12**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**271.766,40**	**327.021,51**	**210.730,10**	**233.952,19**	**221.532,30**	**1.265.002,50**
Investments	10.760,00	123.894,44	0,00	47.681,27	0,00	**182.335,71**
Functioning costs	67.478,00	25.584,84	36.393,00	8.453,33	40.164,88	**178.074,05**
Staff costs	193.528,40	177.542,23	174.337,10	177.817,59	181.367,42	**904.592,74**
4. Headoffice	**40.763,22**	**38.528,10**	**34.130,38**	**32.937,03**	**31.742,11**	**178.100,83**
Investments						**0,00**
Functioning costs	6.641,13	6.324,88	6.023,70	5.736,85	5.463,67	**30.190,23**
Staff costs	34.122,09	32.203,21	28.106,68	27.200,17	26.278,44	**147.910,60**
Total OC :	**395.690,76**	**431.711,32**	**328.021,79**	**357.051,05**	**336.436,12**	**1.848.911,03**
Investments	**10.760,00**	**123.894,44**	**0,00**	**47.681,27**	**0,00**	**182.335,71**
Functioning costs	**147.080,27**	**87.871,43**	**115.378,01**	**94.151,89**	**118.590,26**	**563.071,86**
Staff costs	**237.850,49**	**219.945,45**	**212.643,78**	**215.217,88**	**217.845,86**	**1.103.503,46**

6.4 Motivation with regard to DAC-criteria

6.4.1 Description of the relevance of the program

VECO East Africa's specific objective (SO) will strongly contribute towards the achievement of the strategic goals and approaches in the Uganda Joint Strategic Framework (JSF) as follows:

VECO EA Result Areas	JSF Goals which VECO Results will contribute to	JSF approaches which VECO will contribute to
Result 1	JSG5 Agriculture	5A, 5B, 5C, 5D
Result 2	JSG2: Entrepreneurship	4C
Result 3	JSG7: Environment	7A,7B, 7C,7D,7E,7F,7G

VECO East Africa's programme will be most strongly aligned with JSG5: Agriculture which has as its' Goal: *"Contribute to a thriving agricultural sector, respectful of the environment and based on a family farmer model, which supports women and youth participation contributing to a more inclusive society.* Environment and farmer entrepreneurship is expected to be mainstreamed strongly throughout this goal as demonstrated by the approaches agreed under this Goal. VECO East Africa will specifically contribute to these approaches by the following:

Approaches	VECO East Africa Key Interventions
5A: Contribute to the livelihood and resilience of rural populations by increasing and diversifying rural production and income, as well as promoting climate change adaptation and mitigation measures.	Supporting evolution of market and public sector systems to:

5B: Support the improvement of agriculture and livestock production and marketing taking into account value chain approaches and promotion of environmentally-friendly practices.	• enable smallholder farmers to take advantage of market opportunities which leads to diversified income and greater resilience • incentivize sustainable production and trading practices • incentivize inclusive business partnerships along the value chain • establish sustainable, appropriate business development services including technology innovations which can enable greater inclusión of farmers into markets • provide greater transparency which leads to farmers having more negotiating power • draw in public investments which lead to effective public-private partnerships on inclusive business opportunities
5C: Strengthen farmer organisations and contribute to better organised, interlinked, more inclusive and entrepreneurial organisations that effectively support family farmers on the issues they have to deal with at local, regional and national level.	
5D: Promote an enabling environment for the emergence of sustainable family agriculture through information-sharing and awareness among grassroots organisations and advocacy at the local, regional and national level.	
5E: Enhance livestock and agricultural practices that will improve community health and environment issues. 'One Health' concept interacts at the interface of human and animal health for healthier communities with better production capacities.	

The JSF is strongly aligned with the Government of Uganda strategies VECO East Africa also considers its proposed programme to be strongly aligned with Ugandan Government priorities in particular the national agriculture policy of 2013[97] and the National Development Plan (NDP II, 2015/16 – 2019/20). The main guiding principle is the government's commitment to pursue a private sector-led and market-oriented economy. The overall objective of the agriculture policy is to achieve food and nutrition security and improve household incomes. The programme specifically contributes to the NDP four key focus areas i) increasing production and productivity; ii) addressing challenges in the selected thematic technical areas including critical farm inputs mechanization and water for agricultural production; iii) improving agricultural markets and value addition in 12 prioritized commodities (which include the targeted grains and horticulture crops) and iv) institutional strengthening for agricultural development. VECO's programme aims to develop partnerships between public sector, private sector and farmer organisations which can draw in the necessary investment to enable farmers to upgrade their skills and technologies to take advantage of market opportunities. The work on Quality Management Systems approaches will address the first focus area. The work on partnerships, farm databases and business planning/implementation will address the second and third focus areas including access to finance for upgrading. VECO's innovative approaches will address the last focus area as the strong partnership strategy is expected to lead to uptake of successful approaches.
The programme's interventions will also contribute significantly to the Sustainable Development Goals (SDGs) that envision the following relevant targets: end of poverty and hunger by 2030; empowerment of women and girls; decent work through inclusive economic growth; sustainable consumption and production patterns. As noted by FAO[98], investing in smallholder family farmers, rural women and youth is key to achieving inclusive and equitable growth. This proposed agriculture programme is therefore aligned with both National and Global priorities.

6.4.2 Description of effectiveness of the program[99]

[97] GOU, National Agriculture Policy (2013). Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries
[98] FAO and the 17 Sustainable Development Goals. www.fao.org/post-2015-mdg
[99] Idem

The Strategic Objective is aligned exactly with the Government of Uganda and Development Partners objectives and therefore the VECO program will be highly effective as it can leverage learning and resources from various initiatives in Uganda over the next 5 years. The sub-sectors chosen (grains, horticulture) are priorities for investment by both Government and Private Sector and there will be significant opportunities to develop interest in new approaches.

The programme design was developed using a multi-stakeholder design process and builds on VECO's successful partnerships in the previous three year programme. It should also be noted that other agencies consider VECO to be a leader in inclusive business development which is demonstrated by VECO being selected as one of only three NGOs to work within the GBP35 million UKAID funded East and Southern Africa Food Trade initiative. The multi-stakeholder process was also informed by VECO led research into farmer aggregation models and agrifinance which has been used by National Government, international NGOs such as Oxfam and private sector partners to consider ways in which to address the challenges highlighted.

The programme design therefore represents a credible approach which has support from Government, private sector associations, farmer organizations and development agencies. The programme therefore addresses critical, structural constraints to inclusive, sustainable business development which VECO has the comparative advantage to engage in. This multi-stakeholder approach will be taken forward into implementation as is demonstrated by the range of partners VECO proposes to work with. Programme learning will therefore be much more effective with a range of stakeholders and as a result programme effectiveness is expected to be high.

It is therefore expected that VECO program can achieve the results set for direct beneficiaries but also contribute significantly to the learning and design processes for initiatives which support other (indirect) beneficiaries. These results will have multiplier effects in the sense that higher returns to small producers, processers, traders and retailers will stimulate skilled employment growth in the agri-food sector which is essential to enable Uganda to transform into a middle income country. VECO's renewed focus on enabling youth to engage in the agri-food sector will also enable this sector to be innovative in the future, especially in utilization of new technology. Finally, VECO will be promoting a holistic approach which builds in business incentives to ensure that sustainable production and consumption habits are adopted and become the normal practice.

VECO therefore expects that it will directly reach 13,000 end beneficiaries at a cost of Euro28 per beneficiary per annum. As a result of VECO's intervention we expect these beneficiaries to be generating at least 20% increase in their income from horticulture and/or grain sales arising from contracts which are in line with inclusive business principles. VECO also expects to reach a further 65,000 end beneficiaries from policy related changes arising from VECO's contribution under this programme. This programme is expected to be highly effective in its return from donor resources.

6.4.3 Description of sustainability

Technical sustainability (capacities of partners and continuation of the services to the beneficiaries).
The programme will engage with different partners (direct and indirect) all with vested interest in grain, pulses and fresh fruits and vegetable value chains, thus building synergies that are expected to last long after the end of the programme. These partners have both social and commercial interest in the value chain and they will continue playing their roles to ensure that their major objectives are achieved even when the programme comes to an end.
The programme is built on the premise of creating commercial incentives for smallholder farmers, their farmers business organizations, and other actors within the grain, pulses, fresh fruits and vegetables sector, therefore it will motivate them more to invest in similar activities as they wish to continue enjoying the benefits of the programme.
Besides there are many development organizations and government programmes geared towards improving agricultural sector and they will continue coming up with different interventions as per their mandate to continue supporting the sector.
Supporting EAGC, UCA, UFVEPA, FBOs and private sector partners to provide embedded services in their work will increase availability of BDS to smallholder farmers leading to effective and efficient production of grain, pulses, fruits and vegetables which is a major drive in agriculture development.
The programme's focus on promotion of sustainable use of natural resources through sustainable management of strategic ecosystems, will increase resilience to climate change and improve livelihoods of smallholders, availability of safe food as well as conservation of ecosystems for future use.
Financial sustainability (capacities of the partners to take on recurring costs)
UCA, UFVEPA and EAGC are private sector membership organizations with a strong drive to be self - reliant through provision of business services to their membership. Strengthening farmers' organizations businesses will increase the capacity to pay subscription to these apex organizations that is used to maintain their secretariats ability to sustainably offer support services.
A strong value/business proposition is a prerequisite for increased membership of a FBO. These organizations will be supported to build and articulate strong business cases, through business modelling and planning. This will in turn result in a strong membership base leading to increase in equity, capital and credit worthiness. Capacity support to the FBOs will invariably include strengthening of governance, leadership and business management capacities necessary to support financial viability, growth and sustainability of the FBOs. The partnership agreements with these FBOs will be based on these business plans that will have clear exit strategy based on their capacity to finance their own activities.
VECO will work closely with financial institutions to address the challenges faced in accessing services to the chain actors. One of the several interventions will be to support the apex organizations to develop investment profiles of the value chains to identify viable segments/functions that can attract investment from the local financial institutions and other investors, as well also from impact investors.
Social sustainability (ownership of the intervention by the beneficiaries)
The programme will work with those value chains that provide clear business and commercial opportunities and incentives, ensuring strong social support. VECO's choice of working with member based business organizations is also a strategic choice which should ensure strong social sustainability. However this is not sufficient therefore VECO will continue to work with such organisations to develop their business plans that delivers sustainable services with clear benefits for all members (men, women, youth). VECO will also continue to support work on strengthening the governance of these organisations to ensure that strong accountability mechanisms are in place that enable all members to feel that they own the business and its future direction.
A significant test of whether there is strong ownership will be the level of investments by the beneficiaries in terms of both capital and operational costs. This investment will be based on expected

benefits but also on the expected subsidies from donor organisations. As a result VECO will support the development of business plans and services which aim for an increase in beneficiary investment and a phasing out of subsidies therefore over 5 years VECO expects to change its type of support to these organisations with the aim of establishing sustainable organisations. As noted this will require that services are developed for all members and VECO will ensure that the work under the previous programme in developing specific opportunities and services for women and youth is taken forward and strengthened.

Environmental sustainability

Environmental issues will be addressed by a much stronger focus on measuring progress towards sustainability through VECO's own sustainability tools and piloting sub-sector tools, such as the Sustainable Rice Platform tool. In all sub-sector VECO will be supporting Farmer Organisations to develop Quality Management Systems which enable them to deliver to the market requirements. For export trade the approaches to improve environmental sustainability are mostly addressed through GlobalGAP certification. However most production is targeted at local and regional markets. VECO will therefore be working with partners such as EAGC and UFVEPA to improve farm practices through the Quality Management System approach. VECO will also test out new technology with smallholder farmers such as soil testing kits in order to enable farmers to efficiently and effectively use farm inputs. VECO will also take forward learning from the Synergy project to identify the most effective irrigation technologies for different environment and crops. Planned work with BOS+ is expected to enhance work on environmental sustainability.

6.4.4 Description of the efficiency

Efficiency is about having the right structures and practices to support VECO's work.

VECO ensures that it works closely with partners to agree on an approach which builds their capacity and therefore VECO's staffing focuses on specialist technical support which the partner does not currently have. In addition VECO has a policy to empower partners as much as possible by transferring resources to them based on their capacity which enables them to learn how to manage initiatives effectively and builds the platform for their sustainability and VECO's exit strategy. As a result VECO has a lean and efficient structure which delivers high quality support to partners. VECO ensures that it is also cost-efficient by benchmarking itself against other agencies on a regular basis using industry surveys e.g. Birches. VECO also ensures efficiency in its structure through its Regional design so high level leadership, management and technical resources can be provided to both Tanzania and Uganda from one Regional Office based in Arusha. It should also be noted that there is only one expatriate (Cooperant) employed; all other staff are East African nationals.

VECO also has a strong set of policies and procedures for Donor Contract Management, Programme Learning and Accountability, Finance, Procurement and HR & Admin. These policies and procedures have been recently updated based on best practice within the industry. VECO ensures that these policies and procedures are followed through quarterly review processes and an annual internal audit process. Robust follow up and procedures are made if any discrepancy or problem is found.

VECO's financial procedures ensure that detailed budgeting is completed for all activities and that interventions are regularly reviewed and adjusted based on discussions with partners. This ensures that activities are only implemented when it is the right time for such an activity, which ensures greater impact from the activity. VECO's procurement system is in line with international best practice and ensures that value for money principles are followed in all procurement.

As a result of this efficient structure and strong internal policies and procedures VECO is able to empower partners by transferring over 30% of the budget to partners. The Regional Office function

which includes the Regional Representative, Strategy Advisor, Finance and Systems Manager and Admin staff represents only 17% of the budgets for Uganda and Tanzania. The remaining budget is for technical staff and supporting innovations and policy work which is essential to provide intensive support for pilot development and learning and the scale up strategy development. Part of the scale up strategy is to work with other VECO Offices through clusters and VECO Tanzania and VECO Uganda will invest in the global rice cluster over the next 5 years and the investment represents 3.5% of the combined budgets. It is expected this investment will lead to VECO becoming a global NGO leader in the rice sector.

6.4.5 Description of the specific partnership strategy

VECO will closely work with direct and indirect partners to implement this programme. Among the direct partners are EAGC, UCA, UFVEPA and the FBOs. These partners are crucial as they have the mandate to support farmers to improve their productivity, to access structured markets, to improve the quality of their produce and strengthen and monitor the performance of farmer institutions. VECO will enhance their capacities to ensure that they can be able to perform their respective roles in supporting smallholder family farmers. A detailed capacity analysis will be carried out together with these partners to identify their key strengths on which the programme can leverage but also weak points that need to be addressed. VECO and the partners will invest together to improve their capacity to offer effective services to the farmers, mainly on commercial basis as a major stimulant. Offering services to smallholder farmers on commercial basis will be a driving force to turn around the current non-commercial business model of the partners which is not efficient.

VECO Uganda will also collaborate with other strategic partners that include IFDC, Integrated Seed Sector Project, IITA, Africa Rice, JICA, Kilimo trust, National Agricultural Research Organization (NARO), aBi Trust, Uganda National Bureau of Standards (UNBS) and other government programmes, for purposes of leveraging on one another and complementarity. The strategic partners already have investments made in grain, pulses and fresh fruits, therefore working with them will ensure that smallholders farmers and their FBOs are able to receive holistic solutions required to grow their farm businesses hence achieving lasting impact.

VECO will also work closely with private sector like produce buyers, agro-input dealers, financial institutions, insurance companies and other service providers with intent of developing long lasting commercial relationships between smallholder farmers, their producer organizations and private sector. VECO will deliberately invest in facilitating each of these parties to develop their respective value propositions that are attractive to farmers, processors and other actors within the grain and horticultural value chains.

A cross section of these partners were involved in formulation of VECO Strategic Plan for 2017-2021 and committed themselves to contribute towards the programme implementation.

The Uganda National Bureau of Standards will support refining the quality standards for grains, pulses, fresh fruits and vegetables and work with VECO, EAGC and UFVEPA to disseminate the standards to the smallholder farmers, FBOs and buyers.

IFDC, IITA NARO, JICA and Africa Rice will support the programme in generation and dissemination of improved production practices that are sustainable. VECO will build on its previous relationship with these partners to upscale various interventions in the new programme.

Uganda Export Promotion Board in collaboration with UFVEPA, a direct partner of VECO, will champion export tradeoff fresh fruits and vegetables through identification of potential exports markets as well as building the capacities of smallholders, FBOs and buyers to meet the market requirements.

6.4.6 Description of synergies and complementarities

Belgian NGAs (Trias, BOS+, PROTOS)

This chapter describes further operationalization of the synergy and complementarity (referring to the commitments between accredited organisations taken in the frame of the JSF) contributing to achieving the specific objective. Information has been collected through email exchanges and 2 meetings with some CSO/IAs resulting in the table below. VECO Uganda has engaged in the JSF to cooperate in (1) 10 cross-thematic/transversal synergies and complementarities as well as (2) to cooperate in 14 synergies and complementarities spread over 4 strategic objectives.

Each of the CSO/IAs has budgeted extra financial means for general functioning in order to allow e.g. meetings and exchanges. Specific costs related to cooperation agreements are budgeted separately by CSO/IAs. An overview of all this is provided per CSO/IA in the table below. VECO has foreseen 1500 euro extra functioning costs per year and foresees 2 separate cooperation agreements with BOS+ and VSF Belgium in the frame of the JSF.

The governance of the synergies & complementarities will follow certain main principles on which CSO/IAs have already agreed upon:
(1) Trias to be the overall lead for 2017
(2) rotational of overall lead every year
(3) sub-leads with specific tasks/themes will be assigned
(4) at least once a year a CSO/IA meeting, back to back to the yearly strategical dialogue (and if useful a Brussels meeting)
(5) agreement upon more proactive & coordinated exchange between CSO/IA & BTC. Further details will be fine-tuned in the first CSO/IA meeting in Kampala in March 2017.

CROSS-THEMATIC/TRANSVERSAL COMMITMENTS FOR COOPERATION

Strategic partner *(INGO, Belgian CSO/IA, BTC)* or group	Nr/code related synergy-element (ch 3 JSF)	Content of the cooperation – indicating their complementary expertise or any other reasons of cooperation or exchange (~what will they do, what's their role in the programme?); and what will concretely come out of the specific activity/initiative/process
ALL + (BTC/embassy when relevant)	Organise a yearly meeting between Belgian CSO and key stakeholders following the transversal topics defined in the JSF.	Meeting once a year back to back to the Strategic Dialogue to discuss and follow up synergy and complementarity, and share intervention and risk management strategies, challenges for the partners, changes in the context. Coordination and facilitation and facilitation by overall lead - TRIAS
ALL	Light electronic information exchange system	- purpose: contribute to CSO/IAs Knowledge management - sub lead: VECO - agreed time: operational in first semester of 2017, in meanwhile the already operational OneDrive will be used - sub-leads: responsible for specific assigned themes, per joint strategic goal, approach, commitment for synergy or other groups
ALL + international actors	Sharing of thematic know-how Mapping of each other's thematic know-how and share on demand.	- purpose: contribute to CSO/IAs Knowledge management - lead to be identified: coordination and facilitation overall - agreed time: in first half of semester of 2017
ALL & BTC/embassy	Mutual cooperation between BTC, the Belgian embassy and Belgian CSO when preparing the Indicative Development Cooperation Programme.	Once the green light has been given for preparation of IDCP, expected by end of 2016, then the Belgium embassy's intention is to involve the CSO/IAs in this process.
Trias, BOS+, VSF, BD, PROTOS, IdP VECO, TRIAS, VVOB	Belgian CSO/IA working with the same local partner exchange on how they can better coordinate and build more synergy and/or complementarity where relevant.	CSO/IA sharing the same common local partner will organize a coordination meeting at least once a year (ideally when conducting the evaluation of the previous year and/or doing the planning of the following year)
Trias, BOS+, VSF, BD, PROTOS, IdP VECO, VVOB	Take up lessons learned from the ongoing climate change synergy project and strengthen Belgian CSO/IA and their local partners on climate change by sharing best practices.	- All: share knowledge through the common platform, meetings, or through email communication - sub lead will be assigned during the first meeting in March 2017

Trias, BOS+, VSF, BD, PROTOS, IdP, VECO & BTC/embassy	Further build upon the ongoing exchanges on gender between Belgian CSO/IA and the Belgian embassy. Continue exchanging and strengthening Belgian CSO/IA and their local partners regarding the best practices on gender.	- All: share knowledge through the common platform, meetings, or through email communication - sub lead will be assigned during the first meeting in March 2017
ALL	CSO/IA will explore the possibilities, wherever appropriate, to collaborate with each other's evaluations (exchange information, share results, learning on transversal themes, cost efficiency, etc.)	- All: assess opportunities throughout program implementation to co-organize - VLIR-UOS can open-up its network of academic partners. Actors will be able to contact these partners in order to use their expertise
ALL+ BTC/embassy + international actors	Participate in networks Belgian CSO/IA will participate in and maintain relationships with local, national and international networks.	- All: assess opportunities throughout program implementation to co-organize. - All: inform and invite each other.
ALL relevant	Decent work CSO/IA from this JSF active in decent work will be linked with CSO/IA from the JSF decent work.	- All: assess opportunities throughout program implementation to share and take up decent work

COMMITMENTS FOR COOPERATION PER STRATEGIC OBJECTIVE

Joint Strategic Goal	Identified synergy (ch 3 JSF)	Related Approches	Organisations	Description Synergy
JSG5: Agriculture	Strengthen local partners on leadership and leadership approaches	5A, 5B, 5C	Trias, VECO, BOS+, BD & other agri-agencies + international actors	Trias developed its leadership approach (LEATRA) and is willing to share its experiences upon request of other actors
	Share experiences and approaches for promoting farmers' access to input and output markets.	5A, 5B, 5C	Trias, VLIR-UOS+ international actors	Trias will be working on a 'Business Model' approach in which input and output markets are addressed. Trias will share experiences. VECO will continue to innovate around approaches to Business Modelling and Organisational Development and will also share. For a VLIR-UOS intervention on small scale fishers, Trias will give trainings for the academic personnel of the VLIR-UOS institutional university cooperation partner. This is based on the experience of Trias with farmers.
	Share experiences of using ICT in agriculture.	5A, 5B, 5C	Trias, VECO, IDP, VLIR-UOS+ international actors	Sharing of experiences with ICT in agriculture is planned for the annual meeting where the organizations will meet. VECO has just started piloted an ICT innovation on farm profiling which eventually leads to electronic trading for farmers. VECO envisages sharing during specific ICT events. IDP plans to use ICT with its partners in M&E of the program and is interested to share its experience (tools, operationalization, fails and success). Trias will use FADIS, a software package for MBO's to manage their membership and related production data (collaboration with MWH4impact)

				The VLIR-UOS institutional university cooperation programme is working on establishing a leading centre for agricultural research in a Ugandan university. Experiences on ICT in agriculture can enrich this programme. In the case of future selected VLIR-UOS interventions on ICT in agriculture, other actors will be informed.
	Exchanges and mutual learning about agro-ecological practices, innovation and farmers' movement building.	5A, 5E	BD, Trias, IdP, VECO, BOS+ + international actors	The organizations involved in agriculture are committed to participate in an annual meeting to share their experiences in agro ecological practices. Other (inter)national organizations could be associated, like PELUM. Trias and BOS+ have suggestions to collaborate on a number of issues on agro-ecological practices and innovation. VECO and BOS+ are developing a collaboration along similar lines. VECO will also work with VSF to introduce and promote rice and chilli production in Nakapiripipirit District to supplement VSF livestock interventions. Relatedly VSF will extend its livestock interventions activities in Kapchorwa District mainly in the communities where VECO is supporting Fresh fruits and vegetable growing. Both VECO and VSF will integrate sustainable land use principles in their work IDP will promote agro ecological practices through Participatory Farmer Research (PFR) and Integrated Farm Planning (IFP) and is willing to share its experience.
	Investigate possible synergy for joint advocacy on sustainable agriculture and family farming and creating opportunities for youth in the agricultural sector.	5D	BD, Trias, IdP, VECO, BOS+ + international actors	The organizations intend to arrange annual meetings for (i) the identification of priority themes for advocacy and (ii) to put them jointly in the "advocacy agenda" of PELUM. Trias has experience in working with FACT – Farmer Advocacy Consultation Tool (e.g. in synergy project); and Trias will continue to use it. VECO will work with business associations (Grains, Horticulture) to support them on advocacy work related to smallholder development.

				IDP will engage with its partners and their small-holder farmers in areas under high demographic pressure on land. This will obviously identify important themes for advocacy.
	Share approaches on developing FBO.	5C	VECO and other agencies, Trias, BOS++ international actors	Trias has a 'basket' of approaches, like SPIDER (planning & monitoring tool on capacity building of FO's; LEATRA (leadership) and ERI (Enaabling Rural Innovation). Trias is willing to share its experiences upon request of other actors VECO uses SCOPEINSIGHT as assessment tool and will share experiences.
JSG 7: Environment	Share relevant information about environmental issues	5A,5B,5C,5D,5E	BOS+, Trias, PROTOS, VLIR-UOS, VECO	VLIR-UOS will make the results or research on environmental issues available with other actors in different ways: annual meeting, communications, stimulating encounters between CSO's/IA's and the academic world, etc VECO and BOS+ will explore potential for working in collaboration on soil and water management in Mount Elgon watershed.

OTHER SYNERGY INITIATIVES

FoodTrade ESA

This is a 5-year (2014-2018) trade enhancement and promotion programme, with a focus on rice, maize and beans. Its funded by the UK Government and operates in nine East and Southern African countries. The programme works with private sector and relevant institutions to improve storage, inputs and service markets; information and coordination mechanisms; policy and regulation with the aim of getting more people trading in regional staple food markets. VECO through a consortium made up of Farm Africa and RUDI is focusing on supporting constituent farmers' organizations to aggregate surplus grains, in village aggregation centers and small warehouses. These are linked large warehouses that are certified by EAGC and linked to an electronic trading system called G-Soko that facilitates access to the regional markets. Food Trade through the EAGC and Farm Africa Consortium will contribute significantly to the outcomes on structured trading systems for grain.

Collaboration with Opportunity Bank Uganda Limited (OBUL)

In order to improve access to agricultural finance, VECO Uganda will work hand in hand with Opportunity Bank Uganda to support actors within grain, pulses and fresh fruits and vegetables to access affordable credit facilities that they can use invest in improved production technologies, agricultural equipment and infrastructure. In this partnership, VECO through its partners will play a role of strengthening the capacities of smallholder farmers and FBOs to meet the requirements for borrowing from OBUL.

6.4.7 Gender and youth consideration

There is a wide spread gender inequity and inequality in Uganda, in the sense that women and youth do not have equal opportunities to own productive assets such as land. This translates into poverty and income disparities for these marginalized groups. However, they provide most of the labour in the agricultural sector but are not positively rewarded.

Horticulture in some aspects does not require intensive investment therefore provides an opportunity for women and youth to participate and earn an income from horticulture production. To promote the engagement of women and youth in this sector, the programme will continue facilitating targeted trainings for these marginalised groups using a couple approaches (involving their spouses) especially in raising seedlings, local marketing of produce, home gardening as well as in Village Savings and Lending Associations (VSLAs) related activities. The programme will continue to support partners to consider and integrate gender issues in their activities especially promotion of women leadership in farmers' business organisations.

In the staples (grains and pulses), women and youth participate mainly in cultivation, harvesting, drying, transporting, sorting and packing. In the targeted districts, it has been observed that women are working primarily in processing facilities to sort, dry and pack grain since most them don't own land for production. This has had implications on income distribution among men, women and youth. The programme therefore will work through partners to support women in establishing grain trading business.

The programme will support partners to develop strategies especially considering specific gender needs in each of the sectors. For example, all trainings should target the entire household rather than just head of the household to ensure equal participation and benefits from the programme activities. Women oriented income generating activities like vegetable growing will be promoted to enable women earn an income.

Gender training will emphasize equal sharing of work between men and women and joint household planning in which spouses agree on decisions on resources use as well as use of household income.

Women leadership will be promoted in all producer organisation management structures to encourage women participation in decision making.

The result of this strengthened focus on gender and youth is expected to be that 6,000 women and 3,250 youth benefit from programme interventions out of the total of 13,000 direct end beneficiaries.

6.4.8 Contribution to Digitalization Strategy

VECO is already engaging in a significant pilot on digitalizing farm profiles which is aiming to lead to electronic trading systems for farmers and farmer organisations. VECO aims to take forward the learning from this investment by the Food Trade project and invest further to enable farmers to own their data and use this data to access various resources (technical support, finance, buyers, etc).

Innovative ICT solutions will be employed to reduce transaction costs, information asymmetry in general and in particular, transparent trading system, market information access to BDS. The other major use will be to develop quality management systems and also to ease access to business data that would otherwise be a challenge to individual farmers to keep and manage.

DEEL II: Vietnam

35. Summary table

Total operational costs for Vietnam:		1.739.038,43 Euro		
Contact person for DGD in Belgium	Name: Nina Pattyn	Organization: Vredeseilanden	Telephone: +32 16316580	E-mail: nina.pattyn@veco-ngo.org
Contact person representing VECO in the country	Name: Hoang Thanh Hai	Organization: VECO Vietnam	Telephone: +8462583640	E-mail: hai@veco.org.vn

Synthesis of the Vietnam Country programme:

The specific objective of VECO Vietnam's programme is to ensure that fresh fruits & vegetables (FFV) and rice in Vietnam are produced in safe and sustainable ways and marketed through viable, competitive and efficient chains benefitting smallholder producers. The programme aims to bring about two results at the structural change level: 1) inclusive, sustainable & safe food policies tackling safe vegetables production, consumption and marketing are implemented in Vietnam, including support for Participatory Guarantee Systems (PGS) by the national government; and 2) inclusive business models for sustainable rice are mainstreamed across the Vietnamese rice subsector. This will be done by investing in three strategies: (a) strengthening partner capacities for collective action, (b) supporting an enabling environment for safe & sustainable production and inclusive business relations, and (c) fostering innovation. Three interventions will support progress on the first result: (i) Building evidence of PGS as a tool for inclusive & sustainable value chains; (ii) fostering a more enabling environment for inclusive & safe vegetables value chains, including the adoption of PGS by various actors; and (iii) supporting Da Nang & Hanoi municipalities to transition towards food-smart cities. For the second result, interventions will focus on (i) enabling farmer organisations to access urban structured trading systems under good conditions; (ii) testing the feasibility of using PGS for rice produced according to the SRP standard; and (iii) mainstreaming innovative, inclusive & sustainable practices across the Vietnamese rice sector and internationally.

Map of country with indication of the localization of the interventions

DGD programme - VECO Vietnam

Provinces

- Hà Nam Province
- Hanoi
- Phu Tho Province
- Da Nang
- Vinh Phuc Province
- An Giang Province

The map shows the location of VECO Vietnam's interventions for the period 2017-2021.

1. List of partners and stakeholders[100] (known at the time of submission of the program)

Partner 1			
Complete name and abbreviation:	Vietnam Competition Authority (VCA)		
Coordinates:	Address: 25 Ngô Quyền, Hoàn Kiếm, Hà Nội	Telephone: 844.22205002	E-mail: ccid@moit.gov.vn
Contact person:	Mr. Bach Van Mung – Director		
Specific Objective:	VCA becomes a strong voice in favour of consumers' rights to safe food and safe vegetables production (including PGS) within the government.		
Budget for the partner	To be determined[101]		
Short description of the partner's role in the program:	- Policy analysis and recommendations for the mainstreaming of food safety into consumer protection regulations & policies - Co-hosting the multi-stakeholder platform on safe vegetables - Coordinating with consumer protection agencies for a better protection of consumers' rights to safe food - Training on consumers' rights to safe food - Support with policy advocacy on safe vegetables & PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 2			
Complete name and abbreviation:	Trac Van Organic Vegetables Collaborative Group		
Coordinates:	Address: Trac Van commune, Duy Tien District, Ha Nam Province	Telephone: +84 919937658	E-mail: tuyet.htx1975@gmail.com
Contact person:	Ms. Do Thi Tuyet		
Specific Objective:	Trac Van Organic Vegetables Collaborative Group develops into a strong Cooperative and operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) for organic vegetables and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS organic - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	March 2015		

Partner 3	
Complete name and abbreviation:	Cat Lai Agricultural Service Cooperative

[100] Due to the short period of time between the award decision in February and the deadline for submission of revised proposals and intervention frameworks at the end of March, VECO Vietnam hasn't had sufficient time to make a decision on every single partner of the programme for 2017. Prospection missions were carried out throughout March in all provinces included in the programme. Further discussions are required among VECO Vietnam and with potential partners in order to come to a final agreement. VECO expects to be able to send the final list of partners for 2017 to DGD by Friday 28 April 2017. All partners included in the current list in section 2 are already agreed upon.

[101] specific budgets for partners can only be defined after planning workshops in the provinces. Given the short amount of time between DGD's decision & the deadline to submit the documents, we haven't been able to finalise that process yet.

Coordinates:	Address: Cat Lai commune, Binh Luc district, Ha Nam province	Telephone: +84 1687192135	E-mail:
Contact person:	Mr. Dang Van Hung – Director		
Specific Objective:	Cat Lai Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 4			
Complete name and abbreviation:	Tu Xa Safe Vegetable Production, Processing and Sale Cooperative		
Coordinates:	Address: Tu Xa commune, Lam Thao district, Phu Tho province	Telephone: +84 981106632	E-mail: nghiabiotech@gmail.com
Contact person:	Mr. Nguyen Van Nghia		
Specific Objective:	Tu Xa Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	December 2015		

Partner 5			
Complete name and abbreviation:	Tu Vu safe vegetable cooperative		
Coordinates:	Address: Tu Vu commune, Thanh Thuy district, Phu Tho province	Telephone: +84 1635848197	E-mail:
Contact person:	Mr. Le Dinh Thom		
Specific Objective:	Tu Vu Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		

Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS
Date of first cooperation with VECO:	2017

Partner 6			
Complete name and abbreviation:	Van Hoi Green Cooperative		
Coordinates:	Address: Van Hoi commune, Tam Duong district, Vinh Phuc province	Telephone: +84 989329780	E-mail: vanhoixanh@gmail.com
Contact person:	Ms. Duong Thi Quynh Lien		
Specific Objective:	Van Hoi Green Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 7			
Complete name and abbreviation:	An Hoa agri-product sales and agri-services cooperative (An Hoa agri-service cooperative)		
Coordinates:	Address: An Hoa commune, An Duong district, Vinh Phuc province	Telephone: +84 974366919	E-mail:
Contact person:	Mr. Do Van Dung		
Specific Objective:	An Hoa Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 8	
Complete name and abbreviation:	Thanh Ha safe vegetable cooperative

Coordinates:	Address: Ho Son commune, Tam Dao district, Vinh Phuc province	Telephone: +84 985669055	E-mail:
Contact person:	Mr. Nham Duc Cai		
Specific Objective:	Thanh Ha Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 9			
Complete name and abbreviation:	La Huong safe vegetable production cooperative		
Coordinates:	Address: Hoa Tho Dong ward, Cam Le district, Da Nang city	Telephone: +84 905625734	E-mail:
Contact person:	Mr. Tran Van Hoang		
Specific Objective:	La Huong Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 10			
Complete name and abbreviation:	Tuy Loan safe vegetable sale and production service cooperative		
Coordinates:	Address: Tuy Loan Tay village, Hoa Phong commune, Hoa Vang district, Da Nang city	Telephone: +84 905559206	E-mail: rauantoantuyloan@gmail.com
Contact person:	Mr. Bui Dung		
Specific Objective:	Tuy Loan Cooperative operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		

Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS
Date of first cooperation with VECO:	2017

Partner 11			
Complete name and abbreviation:	Ninh An safe vegetable production group		
Coordinates:	Address: Ninh An village, Hoa Nhon commune, Hoa Vang district, Da Nang city	Telephone: +84 935683557	E-mail:
Contact person:	Mr. Pham Thanh Hai		
Specific Objective:	Ninh An Group develops into a strong Cooperative and operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) and contributes to providing evidence for PGS institutionalisation. The group is able to expand its operations, membership base and production area. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	Direct beneficiary of the programme. - To provide evidence in favour of PGS safe vegetables - To support the organisation & implementation of programme activities - To coordinate group operations, especially PGS-related activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for SV production, marketing and PGS		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 12			
Complete name and abbreviation:	Luong Lo Rural & Agriculture Service Cooperative		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Luong Lo commune, Thanh Ba district, Phu Tho province	01695880450	
Contact person:	Nguyen Tuan Anh		
Specific Objective:	Luong Lo Cooperative develops into a strong Cooperative and operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) for SRP and and contributes to providing evidence for improving SRP. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To apply SRP standards - To test PGS for SRP - To support the organisation & implementation of programme activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for rice production, marketing		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 13	
Complete name and abbreviation:	Rice Collaborative Group 1

Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Tan Hiep village, Vọng Thê commune, Thoại Sơn district, An Giang province	01263.981.180	
Contact person:	Nguyễn Quốc Tình – Commune FU chairman		
Specific Objective:	Rice Collaborative Group 1 develops into a strong Cooperative and operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) for SRP and and contributes to providing evidence for improving SRP. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To apply SRP standards - To test PGS for SRP - To support the organisation & implementation of programme activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for rice production, marketing		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Partner 14			
Complete name and abbreviation:	Rice Collaborative Group 2		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Tan Vong village, Vọng Thê commune, Thoại Sơn district, An Giang province	01263.981.180	
Contact person:	Nguyễn Quốc Tình – Commune FU chairman		
Specific Objective:	Rice Collaborative Group 2 develops into a strong Cooperative and operates as a business farmer organisation. The group takes leadership in running the local participatory guarantee system (PGS) for SRP and and contributes to providing evidence for improving SRP. Members' income increases and the quality of their environment improves.		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To apply SRP standards - To test PGS for SRP - To support the organisation & implementation of programme activities - To share knowledge and experiences with other stakeholders - To build own capacity for rice production, marketing		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 1			
Complete name and abbreviation:	Da Nang Union of Science and Technology Associations (DANUSTA)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	No. 5, Quang Trung Road, Hai Chau Dist., Da Nang	+845113539322	Huynhphuoc52@gmail.com
Contact person:	Mr. Huynh Phuoc		
Specific Objective:	DANUSTA will support organisational and business capacity building for farmers organisations and support the up-scaling of good production models in Da Nang province		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen organisational and business capacity of farmer organisations - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models		

	- To advocate for PGS recognition & institutionalization at Da Nang provincial and national level
Date of first cooperation with VECO:	October 2015

Stakeholder 2			
Complete name and abbreviation:	Da Nang Crop and Plant Protection Department		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	143 Tran Phu, Hai Chau district, Da Nang city	+84 977829735	tannv2@danang.gov.vn
Contact person:	Mr. Nguyen Van Tan		
Specific Objective:	The department will support the development of FOs, PGS and marketing linkages. It will actively involve in PGS and recognize PGS		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen organisational and business capacity of farmer organisations - To help set up PGS for safe vegetables in Da Nang - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models - To facilitate market linkage& inclusive business relations for partner FOs in the province - To recognize PGS at Da Nang provincial and support the institutionalization of PGS at national level		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 3			
Complete name and abbreviation:	Phu Tho Sub-Department of Agriculture, Forestry and Fishery Quality Assurance		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	1518 Hung Vuon Avenue, Gia Cam Dist., Viet Tri City, Phu Tho	+842103818684	ngocanhclns@gmail.com
Contact person:	Mrs. Nhu Thi Ngoc Anh		
Specific Objective:	Phu Tho's quality assurance department will support organisational and business capacity building for farmers organisations and advocate for the recognition & institutionalisation of PGS		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To build (FO) technical, organisational and business capacity in Phu Tho province - To facilitate the replication of successful models and advocate for policy change - To model PGS and document PGS results - To conduct awareness raising activities		
Date of first cooperation with VECO:	August 2015		

Stakeholder 4			
Complete name and abbreviation:	Phu Tho Sub-Department of Plant Protection		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	No 215, Au Co Road, Tien Cat Dist., Viet Tri, Phu Tho	+842103845894	daobvtvphutho13@gmail.com bvtvphutho@gmail.com
Contact person:	Mr. Phan Van Dao		

Specific Objective:	Phu Tho's Plant Protection Department will provide technical support to FOs and advocate for PGS recognition at provincial level
Budget for the partner	To be determined
Short description of the partner's role in the program:	- To deliver technical services to FOs; - To participate in PGS advocacy activities
Date of first cooperation with VECO:	June 2010

Stakeholder 5			
Complete name and abbreviation:	Phu Tho Agricultural Extension Center		
Coordinates:	Address: Nguyen Tat Thanh road, Trung Vuong commune, Viet tri city, Phu Tho province	Telephone: +84 982542151	E-mail: toanknpt@gmail.com
Contact person:	Mr. Le Toan		
Specific Objective:	*Phu Tho Agricultural Extension Center will support the organizational, production and business capacity building for FOs. It will support the set up of PGS, participate actively in PGS for SRP*		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen organisational, production and business capacity of farmer organisations (FOs) for rice - To help set up PGS for rice in Phu Tho province - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models for rice - To facilitate market linkage& inclusive business relations for partner FOs in the province		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 6			
Complete name and abbreviation:	Vietnam National University of Agriculture (VNUA) (Faculty of Food Science & Technology)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	tt. Trâu Quỳ, Gia Lâm, Hanoi	+ 84 4 62 61 77 18	ttdinh@vnua.edu.vn
Contact person:	Ms. Tran Thi Dinh		
Specific Objective:	To develop a long-lasting partnership with a renowned local academic institution for technical support & knowledge creation		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- Carry out a PGS assessment and stocktaking study, including case studies - Develop recommendations for PGS improvement & refinement - Support with developing a PGS policy brief & toolbox for practitioners		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 7			
Complete name and abbreviation:	Ha Nam Agro-forestry-fishery Quality Assurance Department		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Ly Thuong Kiet road, Le Hong Phong ward, Phu Ly city, Ha Nam province	+84 9122164437	phongqlclhanam@gmail.com
Contact person:	Mr. Vu Van Phong		

Specific Objective:	*Ha Nam agro-forestry-fishery quality assurance department will advocate Ha Nam DARD to recognize PGS. It will also support the market linkage for FOs*
Budget for the partner	To be determined
Short description of the partner's role in the program:	- To help set up PGS for safe vegetables in Ha Nam province - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models - To facilitate market linkage for partner FOs in the province - To support advocacy for PGS institutionalization in Ha Nam province
Date of first cooperation with VECO:	2017

Stakeholder 8			
Complete name and abbreviation:	Ha Nam Crop and Plant Protection Department		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	Ly Thuong Kiet road, Le Hong Phong ward, Phu Ly city, Ha Nam province	+84 972803402	ngatrantnh@gmail.com
Contact person:	Mr. Tran Thi Nga		
Specific Objective:	*Ha Nam crop production and plant protection department will provide technical assistance to FOs, contribute to PGS institutionalization at provincial level.*		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To provide technical assistance to FOs - To participate in PGS for safe vegetables in Ha Nam province - To support the up-scaling and replication of safe and sustainable production models - To support market linkage for partner FOs in the province - To support advocacy for PGS institutionalization in Ha Nam province		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 9			
Complete name and abbreviation:	Vinh Phuc Farmers' Union		
Coordinates:	Address: No 10 Truong Trinh, Dong Da, Vinh Yen city, Vinh Phuc province	Telephone: +84 2113860543	E-mail: hoind@vinhphuc.gov.vn
Contact person:	Mr. Trinh Dinh Mao		
Specific Objective:	*Vinh Phuc Farmers Union will support the development of FOs and PGS, and contribute to the advocacy of PGS at provincial level*		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen organisational, production and business capacity of farmer organisations (FOs) - To set up PGS for safe vegetables in Vinh Phuc province - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models - To facilitate market linkage for partner FOs in the province - To support advocacy for PGS institutionalization in Vinh Phuc province		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 10			
Complete name and abbreviation:	Vinh Phuc Crop and Plant Protection Department		
Coordinates:	Address:	Telephone: +84 2113844173	E-mail: Cctt.bvtvvinhphuc@gmail.com

	Liên Bảo commune, Vinh Yen city, Vinh Phuc province		
Contact person:	Mr. Dinh Xuan Thuong		
Specific Objective:	*Vinh Phuc crop production and plant protection department will support the production and business capacity to FOs. The department will connect FOs with potential markets and buyers. It will also support the set up of PGS, actively participate in PGS as well as involve stakeholders into the system. PGS will be advocated to be recognized at the provincial level by the department.*		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen production and business capacity of farmer organisations (FOs) - To help set up and participate in PGS for safe vegetables in Vinh Phuc province - To facilitate the up-scaling and replication of safe and sustainable production models - To facilitate market linkage for partner FOs in the province - To advocate for PGS institutionalization in Vinh Phuc province		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

Stakeholder 11			
Complete name and abbreviation:	Vietnam Farmers' Union of An Giang province (FU)		
Coordinates:	Address:	Telephone:	E-mail:
	6A Lê Lợi - Mỹ Bình commune, Long Xuyen city; An Giang province	0913762382	chauvanly_1967@gmail.com
Contact person:	Chau Van Ly		
Specific Objective:	*FU of An Giang will support the development of FOs, test PGS for SRP, and marketing*		
Budget for the partner	To be determined		
Short description of the partner's role in the program:	- To strengthen organisational, production and business capacity of farmer organisations (FOs) for rice in An Giang province - To facilitate market linkage and inclusive business relations for partner FOs in the province		
Date of first cooperation with VECO:	2017		

2. Theory of Change for the programme in Vietnam

2.1. Context

Demographic, economic and social pressures have driven very rapid changes in farming in Vietnam in the past two decades. Climate change is one of many factors influencing agricultural production today together with a rising population, changing diets, increasing urbanization and global trade. Smallholder farmers in Vietnam are facing a number of challenges, including (i) lack of technical skills and knowledge on sustainable practices and inadequate agricultural practices to meet ever increasing quality demands of higher value markets; (ii) limited access to markets; (iii) shocks and stresses when engaging in new markets and limited opportunities to be integrated in the value chains of large companies with access to export markets; (iv) limited access to finance; (v) natural disasters such as droughts as a consequence of climate change; and (vi) government policies that are more favourable towards large-scale enterprises than towards smallholder farmers. This is evident through good agricultural practice (GAP) standards that are often inaccessible for smallholders to obtain due to certification costs as well as the difficulty in adhering to criteria.

Food safety scandals are run-of-the-mill in Vietnam, every week bringing its new lot of food safety scandals. One of the main causes is that toxic, banned pesticides are smuggled across Vietnam's porous border with China and sold at very low

prices on local markets. Poor access to accurate information on how to safely use agricultural chemicals leads farmers to liberally spray dangerous and low quality chemicals, resulting in unacceptably high levels of chemical residues in vegetables and rice.

Smallholders account for about 90% of all farmers in Vietnam. They play a major role in feeding approximately 100 million Vietnamese people, as well as millions of consumers around the world who buy agricultural goods from Vietnam. In order for smallholder farmers to feed the growing Vietnamese and global population without harming the environment and to increase their resilience to constantly changing business and natural environments, the current mainstream production and business models must be changed and farmers' capacity to sustainably produce agricultural goods and to market them must be enhanced.

VECO Vietnam shares all the observations recorded in the Joined Context Analysis (p.18-19) for the agricultural sector in Vietnam.

Fresh fruit and vegetables

After rice, vegetables are the most consumed food in Vietnam. Between 2007 and 2013, Vietnam registered a 10.9% annual growth of vegetables consumption, one of the highest rates in the world (AgroPages, 2015). A 10-year monitoring programme at farm level showed that pesticide use is increasing in Vietnam and that many toxic and illegal pesticides are still being used (Hoi et al., 2016). Pesticide use increased from 35,000 tons a year in 2002 to about 105,000 tons in 2012 (ILS, 2013; Hoi et al., 2016).

The percentage of safe vegetables sold in both formal and informal markets is extremely low. A study by Wertheim-Heck et al. in 2014, showed that safe vegetables constitute only 3.2% of all vegetables sold in Hanoi. Furthermore, it is an increasingly common practice for farmers and retailers to mix safe and unsafe vegetables to increase profits. The government and media regularly detect food safety hazards, such as cheating or overuse of pesticides, but they don't have proper solutions to address these issues. Consequently, consumer trust in the food system, especially the vegetables market, is deeply eroded.

In 2008, The Ministry of Agriculture & Rural Development and the Ministry of Science & Technology established the Vietnamese Good Agricultural Practices (VietGAP), a third party certification based on Global GAP as the main standard for safe fruit and vegetables production (Decision 379/2008/QD-BNN-KHCN). VietGAP aims to prevent or minimize the potential hazards of chemical, biological and physical harms that could occur during production, harvesting and post-harvest handling of fruit and vegetables (MARD, 2008). Under the VietGAP programme, products are available to consumers in a limited number of 'VietGAP certified' retail locations. However, third party certifications, including VietGAP, are not feasible for smallholder farmers whose average production area is below 1000m2. Fees for certification are generally too high for the smallholder farmer. The cost may vary according to location and party, but the average cost ranges between 20 million - 45 million VND (800-1500 EUR) for a license that is only valid for 24 months. In addition, VietGAP does not take into account the unique characteristics of production, distribution and consumption or the unique ecological conditions of certain regions and sites. Thus, it is very difficult for smallholder producers to use GAP certifications. As a result, VietGAP is primarily applicable for large-scale, centralized production (The Anh, 2013), and is not appropriate for the vegetable supply chain. Despite this targeted focus on safe food production by the government for more than 20 years, the program has seen little success. In 2015, only 1380 entities (either individual farmers or groups) had a VietGAP certificate, representing 16,970ha of land nationwide.

Rice

Over 15 million smallholder farmers derive their livelihoods from rice in the Red River and Mekong deltas but the number of smallholders who can make a living from rice is declining. According to Oxfam, in An Giang province in the Mekong delta, an average family earns 100USD a month from cultivating rice, about a fifth of what coffee-growers earn in Vietnam's Central Highlands (The Economist, 2014). Vietnam is a country with exceptional comparative advantages in rice production. Rice lands account for 82% of Vietnam's arable land, according to IRRI. At present, the rice sector plays an important role in the country's social and economic development. About 52% of Vietnam's rice is produced in the Mekong River Delta and another 18% in the Red River Delta where plots are usually very small. While rice plots should ideally cover 2-3ha, the average cultivation plot of the Vietnamese rice farmers is about one acre (0.5 ha).

The area dedicated to paddy rice in the country has remained at over 7 million ha for the past 10 years. Paddy yield has improved remarkably, from 4.85 tons per ha in 2004 to 5.75 tons per ha in 2014, much higher than the world average yield of 4.3 and the yield gained by other world leading rice exporters. Vietnam paddy output increased continually over time

and reached 44 million tons in 2013. The stable increase in rice output in Vietnam satisfies not only the domestic demand but has made the country a top rice exporter in the world market: around 7-8 million tons of rice are exported every year. However, Vietnam's export consists mainly of white Rice at the lower end of the market. Current production methods damage the environment by using too much chemical fertilizer and pesticides. The quality of Vietnamese Rice sold in export markets is lower compared to other Mekong Countries, and therefore cheaper. About 76% percent of Vietnam's rice is exported to Asian markets at low prices.

There is a growing demand for better quality rice in the domestic market: as income levels of Vietnamese consumers increase, their food preferences change. Many supermarkets are jumping on this trend by marketing their own rice brands in many different varieties. Although wheat and meat occupy an increasing share of Vietnamese's diet, about 136kg of rice are consumed on average per person per year (MARD in USDA, 2015).

Vietnamese rice production is facing many challenges, including: (i) impact of climate change; (ii) high loss of land due to competition from urbanization and other crops; (iii) changes in consumption patterns and demand; (iv) high price volatility; and (v) narrowing traditional markets and increasing international competition.

Overall, the biggest challenge remains the overuse of chemical inputs, despite the government's 1Must, 5 Reduce policy.

2.2. Strategies

VECO Vietnam's programme is in line with Vredeseilanden's global strategies aiming to foster sustainable food production and consumption, and to ensure a fair share for all. VECO Vietnam's work in the rice and fresh fruit and & vegetables subsectors intents to unlock the sustainable farming potential of a critical mass of smallholder farmers. This means that VECO Vietnam will target smallholder farmers, traders, processors, wholesalers, retailers, consumers, etc. who have potential to make sustainable production and consumption the new mainstream. This will be done through three strategies:

(i) strengthening partner capacities for collective actions by improving farmer organisations' technical, organisational and business skills, facilitating market linkages between chain actors, and supporting key players in unlocking the potential of a critical mass of farmers;
(ii) fostering innovation by investing in innovative methodologies to promote new inclusive & sustainable business models and using technology to link consumers with safe food markets, i.e. through the Safe & Organic Food Finder.
(iii) supporting an enabling environment for Vietnamese smallholders and creating/reinforcing sustainability alliances and platforms.

VECO Vietnam will use the '**Measure, Learn & Communicate' (MLC) strategy** as the implementing strategy for the realisation of the two results throughout the programme. The strategy is based on the logic of building evidence through concrete actions and to mobilise that evidence to convince stakeholders (mainly private actors & the government) to take up innovative practices and models. The strategy is comprised of five building blocks:

1. Building evidence: collecting and analysing data on the effectiveness of VECO's proposed models, standards and/or practices in achieving the desired changes, and documenting them through practical, concise and reader-friendly publications.

2. Nurturing the debate and agenda setting: taking an active role in conferences, submitting articles that highlight the solutions proposed by VECO, taking the lead in epistemic communities, participating in multi-stakeholder platforms and consultations, among others.

3. Learning and knowledge sharing: exchanging experiences, case studies, practices and lessons learned within the VECO network and with external partners.

4. Expanding and using the organization's professional network: engaging with relevant actors for collaborative advice, learning and fundraising, as well as identifying new and strengthening existing partnerships towards the realisation of the programme's goal and objectives.

5. External communication': bringing VECO's message to external audiences.

2.3. Pathways of change

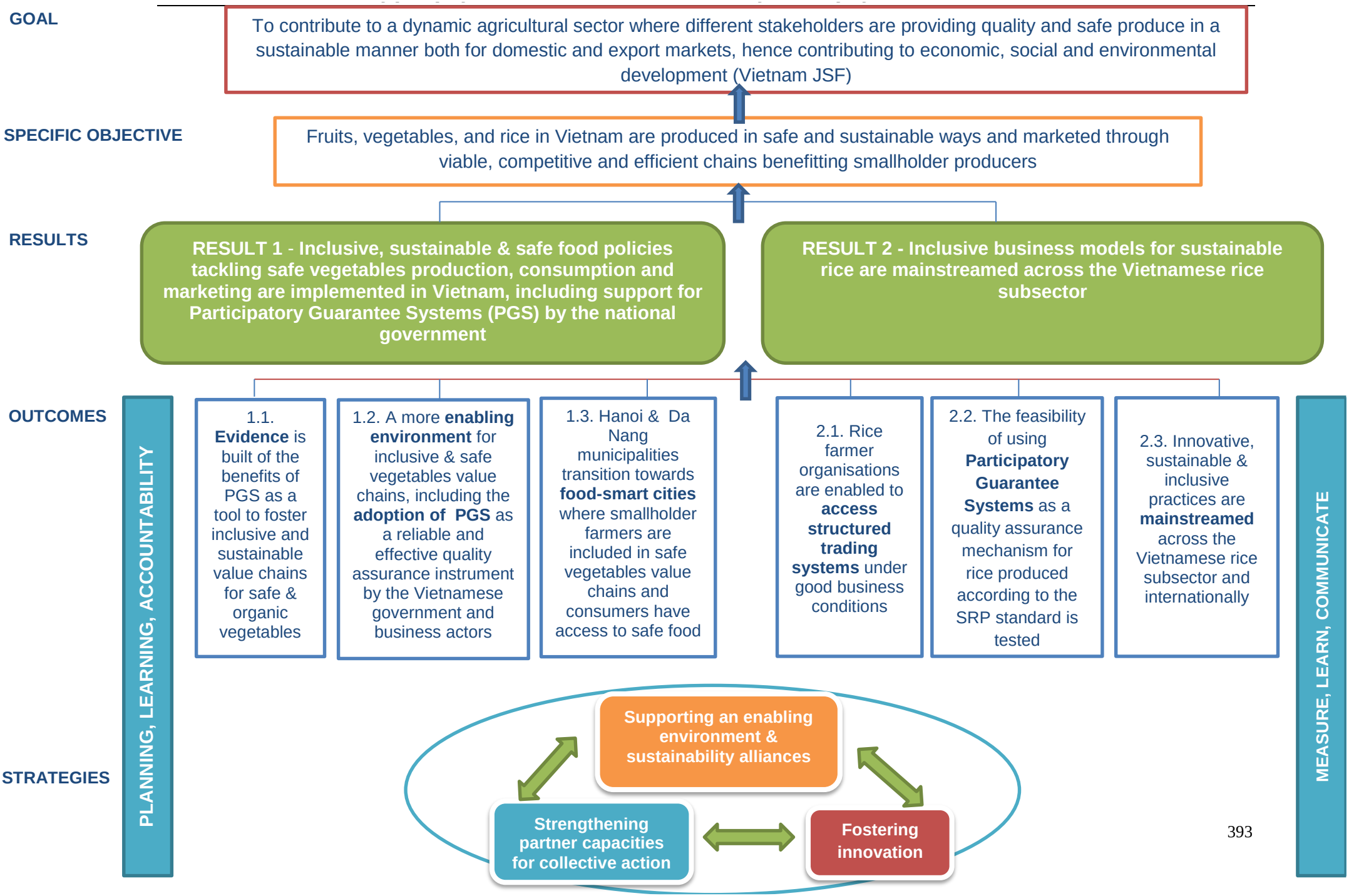
Figure 1 presents the theory of change and interventions that will be carried out by VECO Vietnam in the next five years, as outlined in the programme logic section of this proposal.

Specific and more detailed pathways of change (including a visual representation) for each result are included in section I.2 and I.3. of the "Intervention Frameworks" appended to this proposal.

The ***Overall objective*** of VECO Vietnam's programme is to contribute to a dynamic agricultural sector where different stakeholders are providing quality and safe produce in a sustainable manner both for domestic and exports markets, hence contributing to economic, social and environmental development (Joint Strategic Goal 1 – Joint Strategic Framework Vietnam).

The context of the two commodities outlined above points to the need to establish more safe and sustainable and rice chains where quality control and trust is maintained from the farm to the table. The ***Specific objective*** is therefore to ensure that fresh fruits and vegetables, and rice in Vietnam are produced in safe and sustainable ways and marketed through viable, competitive and efficient chains benefitting smallholder producers.

FIGURE 1 – Theory of change diagramme



In order to achieve this objective, VECO Vietnam will work to facilitate two expected results as follows:

Expected result 1: Inclusive, sustainable & safe food policies tackling safe vegetables production, consumption and marketing are implemented in Vietnam, including support for Participatory Guarantee Systems by the national government

Issues addressed by the programme

Currently, there are five main issues preventing more safety, inclusiveness and sustainability in Vietnam's vegetables subsector (more information provided in the context analysis):

1. Smallholder farmers cannot obtain the certifications needed to access safe vegetables market: Currently, vegetables smallholder farmers are mostly left out of safe vegetables value chains due to their difficulty of accessing official third party certification systems. Since 2008, VietGAP has been the official standard for safe vegetables production but is not suitable for smallholder farmers due to the complexity and high cost of a license.

2. Consumers do not trust safe vegetables sold in markets: A study carried out by Vredeseilanden in July 2016 showed that lack of trust in safe food certifications and retailers is one of the main reasons preventing more consumption of safe & organic vegetables. In Hanoi, safe vegetables sales account for only 3.2% of the total vegetables consumption, an extremely low number considering that 93% of consumers feel concerned about food safety (Wertheim-Heck et al., 2014). More than half of respondents to a consumer-study in 2016 reported not to know where to buy trustable safe food in a location that is convenient for them (VECO Vietnam, 2016). Another issue is some retailers' lack of awareness regarding food safety and organic certifications and their inability to address consumers' concerns, which leads to further distrust by consumers.

3. *Consumer associations are unable to adequately represent consumers on food safety-related issues*. Therefore, they cannot be effective agents of change on the matter.

4. *Safe food can hardly be found in consumers' preferred shopping places*: Today, the majority of safe-labelled food is sold in supermarkets and specialised safe food stores. However, 65% of respondents to a Hanoi-based study declared to shop mostly at traditional markets where safe food is rarely sold (VECO Vietnam, 2016). Increasing safe food supply in both traditional and modern markets is thus essential to ensure that safe food is available to all consumers.

5. *Official policies do not adequately address food safety*: Despite a strong Food Safety Law (2010), enforcement is limited and focuses too much on inspection and sanction at the retailing end of the value chain. As explained above, Vietnam's current focus on an expensive third party certification system to bring about positive change in the vegetables subsector has proven to be inadequate.

Proposed solutions by the programme

In the next five years, VECO's programme will focus on the following solutions:

1. Promote the Participatory Guarantee System as a an affordable, simple and effective participatory certification.
PGS – The Participatory Guarantee System – is a simple but effective participatory certification system which helps build consumers' trust by involving them and other stakeholders (i.e. local authorities, retailers, wholesalers, etc.) in the quality assurance mechanism. It also ensures that smallholder farmers are attaining a stronger position in the value chain thanks to its low cost. Although early experiences have already demonstrated great livelihood results, there is a need for demonstration sites near cities and decision-making centres to provide evidence for the replication and institutionalisation of PGS. In order to mainstream PGS across Vietnam's vegetables subsector, VECO Vietnam's programme will (1) build evidence on the benefits of PGS as a tool to foster inclusive & sustainable safe vegetables value chains and (2) promote the adoption of PGS as a reliable and effective quality assurance mechanism by the Vietnamese government and business actors. On the one hand, VECO will increase the number of PGS models for safe vegetables production and document their results. This entails setting up local PGS structures (i.e. local coordination boards, inter-groups, etc.); training farmers on safe & sustainable farming practices, marketing, business planning and PGS inspections; improving youth inclusion & gender equality among farmer groups; increasing market linkages & involvement of private sector actors in PGS, and improving farmer groups' organisational capacity, including on financial management. Efforts will be put in documenting PGS' effectiveness, best practices and lessons learned in order to refine the PGS model and produce attractive evidence of its benefits for decision-makers. This documentation exercise will result in the development of a user-friendly PGS toolbox to facilitate replication and upscaling by other stakeholders. On the other hand, in order to promote support and

institutionalisation of PGS by Vietnamese authorities, VECO will facilitate the creation of provincial PGS networks for safe vegetables; train its members on advocacy & communication; make the case for PGS as a business-smart practice for private sector actors; and implement PGS advocacy plans to convince the Ministry of Agriculture & Rural Development to officially support PGS. In addition to improving target farmers' livelihoods, the PGS models will thus provide evidence for policy development in support of PGS in the target provinces and nationally.

2. Foster a more enabling policy environment for inclusive and safe vegetables in Vietnam.

VECO will facilitate the creation of a national multi-stakeholder platform on the promotion of safe vegetables. The platform will bring together a wide range of stakeholders from different horizons to discuss issues related to safe vegetable production, marketing & consumption. Ultimately, the platform's goal is to formulate common positions and recommendations for policy change. Simultaneously, VECO will support Vietnam Competition Authority (VCA), the state agency in charge of consumer protection, to identify opportunities to influence policies related to safe vegetables and to implement an action plan for the mainstreaming of consumers' right to safe food in food safety & consumer protection regulations and policies. The capacity of VCA to represent and enforce consumers' rights to safe food will also be strengthened.

3. *Support Da Nang & Hanoi to transition towards food-smart cities where smallholder farmers are included in safe vegetables value chains and consumers have easy access to safe food*.

At least 2 gender-sensitive communication campaigns will be carried out in the two cities to promote alternatives to unsafe food consumption and increase consumers' awareness about their right to safe food. Ultimately, the campaigns are expected to increase the momentum for policy change in favour of more sustainable & safe food chains and to encourage consumers to claim their right to safe food. Awareness-raising activities specifically designed for safe food retailers will be carried out to ensure that retailers know the difference between various certificates and are able to address consumers' concerns. This is an essential element to increase consumers' trust in retailers as it currently is a key obstacle to more safe food consumption in Hanoi. PGS pilots will be developed in both cities to strengthen the evidence base for PGS in view of Da Nang and Hanoi's official recognition of and investment in the system. VECO will also contribute to building safe vegetables value chains in both cities by linking PGS farmers to buyers. Particular emphasis will be put on targeting vendors at traditional markets. As part of this effort, VECO will strengthen and upscale the Safe and Organic Food Finder, an online platform and app helping consumers to find stores/markets that sell safe & organic food in their neighbourhood. A social business plan for SOFF will be fine-tuned and implemented in order to make the platform financially sustainable within 3 years. The business plan is expected to include the addition of new features and the creation of an "educational hub on food safety" to provide reader-friendly information on safe & sustainable food (e.g. certifications, agroecology, organic farming, stories from farmers, etc.). During the programme, SOFF will also be expanded to Da Nang. In addition, support will be provided to Da Nang to document & disseminate good practices on (peri-)urban safe vegetables production in national and international fora such as VECO's International Food-Smart City Cluster. Ultimately, the intervention aims to support Da Nang to become a national food safety and PGS champion that can contribute to set the agenda and influence other actors nationwide.

4. Build the capacity of consumer protection organisations (CPOs) to better represent consumers on matters related to food safety.

VECO will build the capacity of at least 3 consumer protection organisations in Da Nang, Hanoi and nationally on how to effectively protect consumers on safe food. This includes organising trainings on food safety, advocacy, campaigning, policy analysis, and fundraising; learning exchanges with a Belgian consumer protection organisation; coaching to develop and implement an action plan on consumers' right to safe food; and support to address consumer right violation cases.

Expected result 2: Inclusive business models for sustainable rice are mainstreamed across the Vietnamese rice subsector

***Issues addressed by the programme**:*

1. *Smallholder farmers struggle to meet the increasing quality demands of quality rice markets*. The Mekong region-wide trend of increasing land use intensification goes hand in hand with a drastic increase in pesticide use. Other issues include farmers' lack of necessary know-how, the absence of a regular monitoring of the pesticide risk a vast increase in transnational pesticide trade. Furthermore, Vietnamese rice strains tend to be of low or middling quality compared to that of competitors that have specialised in fragrant rice.

2. *Unorganised smallholder farmers have limited access to markets*. Rice production provides poor returns for unorganised farmers. Farmers that organize themselves in farmer groups have a better chance of earning a decent income from rice. However, even Farmer Organisations (FO) have difficulties complying with and satisfying the demands of quality rice

markets as they are loosely linked with private chain actors. In most cases, they lack information on who these private actors are, how they operate, and what they require. Moreover, FOs are usually not managed in a professional manner, so that their financial and economic viability is low and in jeopardy. Credit and financing are important elements of FOs' business operations, but they are often scarce and/or difficult to access. A shift towards business farmer organizations and large field models (where small landholding farmers organise themselves and integrate their small rice areas into one large field) is needed.

3. *Rice farmers are increasingly vulnerable to the impacts of climate change*. In 2016, an estimated 1.29 million tonnes of Vietnam's rice were lost to the country's biggest drought in 90 years. At least 159,000 hectares of rice paddies were hit by the drought and the related saltwater intrusion. The livelihoods of nearly 2 million smallholder farmers and poor households were affected by the drought. According to CGIAR, stress-tolerant crops, which can withstand increased salinity, droughts, floods and acid sulfate soils, are available but not yet used optimally.

4. *Current rice production practices in Vietnam remain input-intensive compared to other countries, to the detriment of the environment and people*. Vietnamese soils in rice-growing regions are very poor in nutrients and cannot immediately be used for other crops such as maize. Rice paddies are a major producer of methane, a greenhouse gas which contributes to climate change. Environment-friendly technologies and practices are available but still limited in use and overwhelmed by the Government's subsidy for a high input approach, despite a recent push towards more sustainability in the sector as illustrated by the 3-/3+ and 1m5R policies. With the introduction of quality rice with prospects for higher incomes, there are strong motivations to produce rice in a sustainable way, and to decrease the use of agrochemicals.

5. *Vietnam's export consists mainly of white rice at the lower end of the market*. The quality of Vietnamese rice sold in export markets is lower compared to other Mekong Countries, and therefore cheaper. This market niche occupied by Vietnam – low quality and cheap price – enables the country to easily export to and penetrate lower income countries globally. However, this market niche is also preventing smallholder farmers from earning a higher income. At the national level, there is a growing demand for better quality rice as income levels increase and consumer food preferences change. This trend creates an opportunity for smallholder farmers to improve the quality of the rice that they produce and to make a better income out of it. This transition would require the implementation of quality standards and certifications that are accessible to small-scale farmers.

6. *The Vietnamese government's current policies and incentives encourage unsustainable rice farming practices*. For years, the government has been providing subsidies for the "high input for high productivity" approach, encouraging farmers to use high quantities of chemical inputs on their crops. Furthermore, the Vietnam Food Association (VFA) the organisation that determines the price the government will pay farmers for their rice is populated mainly by private and semi-governmental rice export companies. As a consequence, their policies are not very inclusive of the farmers' interests.

Solutions proposed by the programme

1. *Enable rice farmer organisations to access structured trading systems under good business conditions*

First, VECO will partner up with rice companies to identify concrete market demands and facilitate the matching process between rice FOs and companies. The activities listed below will contribute to ensure that the relationships between companies and producers are sustainable and beneficial for rice producers. As such, VECO will apply a push and pull strategy. First, VECO will strengthen the capacity of farmers and their organisation to become more business-oriented. This entails training farmers on business planning, marketing, and production planning. FOs' management, on the other hand, will be trained on contract negotiation, leadership, accounting and group management. This is expected to turn FOs into more reliable business partners and to empower them to negotiate better terms with buyers, ultimately ensuring that farmers are better integrated in domestic and export rice value chains. Second, FOs will receive support to build a market requirements and information system to improve business decision-making. This will support them to understand what type of rice is demanded by buyers and to guide their production planning. They will also be connected to Business Development Service providers that will support them to improve their business operations. Furthermore, VECO & partners will closely coach FOs to develop business & production plans for their operations. These three elements will contribute to improving FOs' compliance with market requirements and buyers' needs. Third, VECO will support inclusive business relationships between buyers (both rice companies and supermarkets) and farmers (organised in farmer organisations and large field systems) by facilitating an iterative reflection and action process using the LINK methodology and SenseMaker's Inclusive Business Scan.. The development of inclusive relationships is predicted to enable more competitiveness and efficiency of rice value chains and to ensure that farmers are able to trade their rice under good conditions (quantity & price). Fourth, this process will be documented in various publications in order to provide a compelling case in favour of inclusive business models. Fifth, VECO hopes that by conducting consumer research to understand domestic consumers'

preferences for rice, it will be able to identify opportunities for smallholder farmers to tap into niche markets for rice. VECO will then subsequently support FOs to align their business & production strategies with these quality rice markets that have the potential of yielding more income. Sixth, VECO will support FOs to take initiatives to improve gender equity and youth involvement in FOs' operations & management. This strategy is hoped to ensure that sustainable & local livelihoods are available to all, youth, men and women, and that membership benefits are distributed fairly among FO members. Finally, VECO wants to contribute to enhancing farmers' resilience in the face of shocks, including climate change. This will be done by increasing farmers' awareness on climate change, training them to apply climate adaptation & resilience techniques, supporting them to access finance for climate adaptation and fostering partnerships for innovation.

2. *Test the feasibility of using Participatory Guarantee Systems (PGS) as a quality assurance mechanism for rice produced according to the SRP standard.*

As mentioned above, SRP is currently looking for various way to monitor compliance with the SRP standard, be it through third party certification, companies' internal monitoring systems or participatory farmer-centred mechanisms. Given its experience with PGS for safe & organic vegetables, VECO is in a good position to contribute to developing the body of evidence on PGS' suitability for SRP rice. Furthermore, the SRP standard is going through a continuous process of improvement. One of VECO Vietnam's roles will be to test the SRP standard and to make recommendations to improve its environmental and social sustainability. The first element of this intervention will be to carry out a feasibility study on using PGS as a quality assurance mechanism for rice produced according to the SRP standard to provide initial insights on conditions for success, potential bottlenecks and help design appropriate pilot projects. Based on the results of the study, VECO will design and implement PGS for SRP pilot projects in at least 2 provinces in Vietnam that will further help identify success factors and bottlenecks. This will require setting up local PGS operating structures, organising trainings on PGS and the SRP standard for farmers, and mobilising local stakeholders (including buyers) to participate in the quality assurance process. All these elements are expected to lead to operational Participatory Guarantee Systems where operating structures are able to successfully monitor quality & issue certificates, farmers are actively involved in the governance structure and monitoring processes, and buyers are joining inspections and sourcing their rice from PGS-certified farmers. Given the major learning objective of these pilots both nationally & internationally, PGS experiences will be thoroughly evaluated and documented through case studies, lessons learned, recommendations for improvement and a step-by step implementation guide, if successful.

3. *Mainstream innovative, sustainable and inclusive practices across the Vietnamese rice sub-sector and internationally*

VECO is convinced that issues such as overuse of chemicals, increasing demand for high quality rice, smallholder inclusion, high levels of greenhouse gas emissions, lack of credit for investment, poor production techniques, the impact of climate change, etc. could be at least partially addressed or mitigated by the implementation of a sustainability standard such as that developed by the Sustainable Rice Platform. Based on the pilots & documentation developed under the first and second intervention, VECO will disseminate the outcome of three documentation exercises. First, it will widely share information about SRP as a business-smart practice among rice stakeholders, hence helping make the business case for SRP among policy-makers and buyers and contributing to making it a reference for new policies on rice production standards. Second, VECO will circulate the case studies, lessons learned, recommendations & PGS for SRP implementation guide among national and international stakeholders (e.g. VECO rice cluster and SRP) to support evidence-based decision-making. If the pilots prove to be successful in supporting the development of inclusive & sustainable rice value chains, VECO will formally submit a recommendation to SRP for the recognition of PGS as a valid quality assurance mechanism for SRP-rice. Third, publications documenting the inclusive business relationship building process between FOs and buyers will be widely disseminated among stakeholders to create awareness and generate support for sustainable and inclusive business models in the rice subsector. The evidence supplied is expected to provide a strong argument in favour of more inclusive business practices by buyers and a more enabling institutional and policy environment for inclusive business relations in the rice subsector by decision-makers. Furthermore, in order to increase smallholder farmers' representation in the Vietnam Food Association and to move towards more support for an inclusive & sustainable rice subsector, VECO will advocate for the restructuration of the VFA into a truly multi-stakeholder platform. A communication strategy aimed to build the SRP brand will be developed and implemented in order to enhance consumers' familiarity and trust in the SRP standard. VECO and partners will also encourage institutional buyers to include SRP-rice in their procurement policies. Those two activities are expected to support higher domestic demand for SRP rice. In addition, VECO Vietnam will pilot the SRP standard with smallholder farmers to develop evidence on the sustainability of the standard and its applicability for small-scale farmers. The evidence will be documented through various publications and used to formulate recommendations on how to improve the social, economic & environmental sustainability of the standard. These recommendations & publications will then be submitted to the Platform to inform the fine-tuning of the standard. Finally, VECO Vietnam will actively participate in VECO's

international rice cluster to contribute to the evidence-building and expansion of innovative & sustainable practices across the cluster.

2.4. Cause-effect assumptions

I. The government can successfully be persuaded to officially support sustainability standards, participatory guarantee mechanisms & inclusive business approaches.

VECO Vietnam's past experience in Hoa Binh, Phu Tho and Ha Nam provinces provided evidence that governments can be persuaded to support sustainable and organic farming practices. In Phu Tho, local authorities have set budget aside to support safe vegetable production activities in the future and have been involved in numerous project activities. In Ha Nam, the People's Committee of Duy Tien District declared that it would expand Trac Van's current three-hectare organic farm to 20 hectares, following the success of VECO's pilot. In Hoa Binh, VECO's partner, the Tan Lac Safe Vegetables Group, participated in the development of the local socio-economic development plan 2016-2020 that included a specific focus on organic farming development. Local authorities also committed to support the farmer group's land rent for the first years of organic production.

In the Rice sector, VECO Vietnam provided financial and technical support to IPSARD (Institute of Policy and Strategy for Agriculture & Rural development) to draft a Rice Restructuring Strategy that included value chain analysis and the review of Vietnamese policies throughout the value chain. The final report was shared with the Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD) as a significant input for their restructuring of the Rice sector and used by IPSARD to develop the ministerial proposal for restructuring the Rice sector. Based on this, a national proposal on Vietnam Rice Restructuring toward 2020 with vision to 2030 was developed and approved by MARD's Minister in May 2016. These elements support our assumption that public authorities can indeed be persuaded to support and invest in sustainable food production. Assumption 1 underpins all 2 results, particularly outcomes 1.2, 1.3 and 2.3 (see Figure 1).

II. *Raising consumer awareness about produce safety and sustainability, where to buy it, and increasing trust in the certification systems, will lead to an increased demand for local sustainable quality Rice and Tea, and safe & organic vegetables*.

According to Wertheim-Heck, Vellemas & Spaargaren (2014)[102], about 93% of consumers in Hanoi are concerned with the safety of the vegetables they consume on a daily basis. However, safe vegetables only constitute 3.2% of total vegetables consumption. They explain it by the lack of convenience of buying food at safe store outlets (mostly supermarkets) that are often too far away from their house or take too long to reach. A more important issue is the lack of trust in current certification systems and labels. According to a study by Mergenthaler, Qaim & Weinberger (2007) conducted in Hanoi and Ho Chi Minh City, only 33% of respondents to their survey confirmed that they would trust the claims made by the "safe vegetable" labels.[103] Awareness-raising activities and marketing campaigns for safe and sustainable certified products must therefore go hand in hand with measures that take into account and build upon consumers' everyday habits, which are bound by time and geographical constraints (Wertheim-Heck et al., 2014). This includes making information more widely available on where consumers can find safe food outlets near their regular locations. Chung & Trung (2015)[104] also underline that issue in a study on people's choice of vegetables at markets and supermarkets in Hanoi and recommended raising awareness of how safe vegetables are produced as a way to increase consumers' consumption of safe vegetables. Therefore, awareness-raising and marketing activities, that do not focus on the lack of safety of conventional produce, but on the existing alternatives, their reliability and how and where consumers can access them, are expected to help increase the demand for safe and sustainable food products. VECO also believes that a quality assurance system that involves different market actors, especially consumers, in the process such as PGS, can help build trust among consumers. This cause-effect assumption applies to results 1 & 2, especially outcomes 1.3 and 2.3.

III. Enterprises are able to be persuaded to adopt more sustainable and inclusive business models, and to adopt safe food or sustainability standards if they are made aware of their benefits

[102] Wertheim-Heck, S.C.O., Vellemas, S., & Spaargaren, G. (2014). Constrained consumer practices and food safety concerns in Hanoi. *International Journal of Consumer Studies.*
[103] Mergenthaler, Qaim & Weinberger (2007). *Changing Consumer Buying Habits in Developing Countries: A Disaggregate Demand Analysis for Fruits and Vegetables in Vietnam*. Selected Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Portland, OR, July 29-August 1, 2007.
[104] Chung, D.K. & Trung, N.L. (2015). People's choice of vegetables at markets and supermarkets in Hanoi. *Science and Development Magazine*, Issue #13, no. 2: 308-315

In 2016, VECO Vietnam started negotiating a collaboration with the Belgian supermarket chain Colruyt. It provided financial support to implement a study on 'Products, Suppliers and Distributors of Sustainable Rice in Vietnam' to identify Rice varieties that match Colruyt's criteria, shortlist wholesalers interested in sustainable Rice production and willing to work with farmer organisations. In Honduras & Nicaragua, VECO supported supermarket giants Walmart and La Colonia to build a stable supply of high-quality vegetables using the LINK methodology. LINK enabled chain actors to understand the challenges faced from the perspective of others and to work towards a more efficient, inclusive and competitive chain. In Ecuador, the chocolate brand PACARI established a five-year fixed contract with the farmer association APROCA after evaluating inclusivity in the cocoa chain through LINK. The contract established a fixed volume and attractive prices for the farmers. This assumption applies to both results, particularly 1.1, 1.2, 2.1, 2.2 and 2.3.

IV. Government regulations can influence private actors' sourcing practices

Government policies and regulations, by creating incentives and disincentives, affect the competitive environment in which private companies and businesses act. Local, provincial or national governments can formally require that all actors comply with certain quality and sustainability standards, provide financial incentives for exceeding sustainability targets or support research & development to assist businesses in their transition to sustainable sourcing. In addition, through its own procurement policies, the government can also influence the demand for sustainably produced food and in turn influence private actors' behaviour. This has been the case in Rome where private catering companies adjusted to the new demand from the City to exclusively source sustainable food for its school canteens by investing more in sustainability (Foodlinks, 2013)[105]. This assumption is relevant for all 2 results, each of them including at least one specific outcome on the establishment of a more enabling environment for sustainable farming and inclusive businesses. These outcomes are 1.2, 1.3 and 2.3.

V. Smallholder farmers when organizing themselves into reliable well-functioning business-minded production groups can effectively compete with larger producers in terms of production volume, and access to markets and finance. This would improve their bargaining power, their ability to meet market requirements and satisfy the needs of buyers, and their access to market information, technology, bulk inputs at a reduced cost while reducing transaction costs, ultimately allowing them to more easily tap into high value markets.

VECO's experience has shown that by grouping themselves into farmer organisations, farmers are in a better position to negotiate agreements with private actors and can more effectively have access to knowledge, finance, and business & agronomic training. In Ha Nam province, the Trac Van collaborative group managed to sign contracts with a series of private actors, including the organic food store chain Bac Tom in Hanoi, two years after establishing itself as a farmer organisation. The assumption above is supported by scientific literature that stresses how farmer organisations help farmers improve their position in value chains (World Development Report, 2008)[106] in terms of enhancing the quality of products, mobilizing support from other stakeholders, improving farmers' negotiating position (Bijman & Giel Ton, 2008)[107], enhancing traceability (Narrod et al., 2009)[108], reducing transaction costs (Trienekens, 2011)[109], and making markets work for the poor (Hellin, Lundy & Meijer, 2009)[110]. This fifth assumption underpins all 2 results, in particular 1.1. (building evidence of the benefits of PGS) and 2.1 (enabling farmer organisations to access structured trading systems under good conditions).

VI. *Emerging market trends such as increasing demand for healthy, certified, high quality, safe, and sustainably produced commodities offer the opportunity for smallholder farmers to produce higher value products that will support better livelihoods*.

A recent study by Huynh Viet Khai found out that a majority of consumers in the Mekong Delta are interested in organically grown products and are willing to pay an average price premium of 59% for organic vegetables. This supports a previous study by Mergenthaler, Qaim & Weinberger (2007) that found out that Vietnamese consumers are on average willing to pay 60% more for vegetables that are free of agrochemical residues, which indicates potential for greater demand for higher-value agricultural products. Wertheim-Heck (2015)[111] underlines in her PhD thesis "Food safety concerns and

[105] http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/publications/Foodlinks_report_low.pdf
[106] http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327599046334/WDR_00_book.pdf
[107] capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/08/03/2012.../fos_-_value_chains.pdf
[108] http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919208000778
[109] http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/ef0423c0753bb94803257bc10066e17a/$FILE/value%20chains%20Trienekens%20IFAMR.pdf
[110] http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919208000754
[111] http://www.freshstudio.vn/index.php/component/k2/item/309-phd-defense-we-have-to-eat-right?Itemid=0

shopping for daily vegetables in modernizing Vietnam" that during her research she observed a steady increase in 'safe vegetable' shops and safe produce farmers market within local communes in Vietnam, which also highlights the existence of new opportunities for smallholder farmers in high quality safe markets. In Ha Nam, smallholder farmers' collaboration with the Bac Tom supermarket chain has encouraged farmers to invest even more in the production of organic vegetables. Their yearly gross income went from VND 60 million/ha (~2,445€) in 2013 to approximately VND 350 million/ha (14,265€) at the end of 2015, corresponding to approximately 770€/farmer/year. A 17% increase in yearly gross income was also observed between 2014 and 2015 for PGS farmers in Hoa Binh. This sixth assumption applies to all two results, especially outcomes 1.1, 2.1 and 2.2.

2.5. Implementation hypotheses

Positive factors

Operating in Vietnam since 1996, VECO has a strong track-record and solid experience in the sustainable agri-food sector. Building on its extensive network and good reputation, VECO Vietnam is seen as a reliable partner by other NGOs and public authorities, which facilitates its advocacy activities through better access to decision-makers. In the vegetables subsector, VECO has successfully set up a series of Participatory Guarantee Systems for safe and organic vegetables in numerous farmer cooperatives. VECO has also supported the market development of safe and organic vegetables by connecting farmer organizations with retailers in urban markets. PGS has a considerable added value in that it provides an affordable and simpler alternative to third-party certifying systems. The official third party certification system for vegetables (VietGAP) is currently too expensive and complex for smallholder farmers, and it hasn't been able to fully maintain consumers' trust. By involving consumers & retailers in the quality assurance process, PGS contributes to building trust between consumers, retailers and producers. Furthermore, since PGS certificates are granted to a farmer group and not individuals, there's a strong element of social control that discourages farmers to cheat, since the whole group might be disqualified.

VECO Vietnam has a strong reputation in the agri-food sector and a large network within the food safety & sustainable agriculture ecosystem which helps the organisation more easily access information and decision-makers for policy advocacy. VECO Vietnam's website has a good visibility and consistently ranks on the first page of Google results for keyword search such as "food safety Hanoi", "safe vegetables Vietnam" and "NGO food safety Vietnam" which has led several organisations to contact VECO for potential collaborations. As co-chair of the Sustainable Agriculture and Natural Resources Management (SANRM) Working Group that brings together NGOs, government, and development agencies working on these issues, VECO can contribute to set the agenda and steer discussions in working group meetings. In addition, as a participant in VECO's Food-Smart Cities and Rice clusters, VECO Vietnam can leverage the knowledge and expertise of other VECOs worldwide, and learn from their experiences.

The relative autonomy of local authorities is a major potential factor of success in Vietnam. VECO's strategy to first collaborate with provinces and cities to build evidence for replication and upscaling at the national level wouldn't be possible without their ability to make decisions more or less autonomously.

The current Vietnamese context is an additional factor of success for VECO's programme in Vietnam. Growing food safety concerns and demand for safe, sustainable and quality food in Vietnam ensure that there is large public support for VECO's activities, as well as government interest. The Vietnamese government and media's support to fight against unsafe food (as illustrated by a national television programme 'Say no to dirty food' and the launch of a Health & Food Safety national radio channel in February 2017) are thus important factors supporting the program. Public authorities have so far failed to provide solutions to the current food safety crisis. They are looking for support and have demonstrated a positive attitude towards requests for collaboration. Finally, the importance of rice and vegetables as the two main staple crops for food security in Vietnam are additional enabling factors for the programme's success..

Negative factors

The practice of high input farming which has been commonly applied in Vietnam is a major challenge for change. The strong penetration of corporate interests in agriculture is rendering small-scale farmers more vulnerable to input dependency (e.g. seeds & pesticides), as explained in Vietnam's Common Context Analysis. To overcome this, VECO Vietnam will initiate production models that target market niches in order to seek higher added value as a strategy to incentivise smallholder farmers to apply sustainable practices.

Furthermore, the increasing occurrence of natural disasters such as droughts, storms, floodings, etc. might affect the quantity and quality of production in pilot projects for both rice and vegetables. This would negatively impact evidence building in favour of VECO's proposed solutions and approaches. This is why VECO is including resilience building & climate adaptation activities in its intervention plan to limit the potential negative impacts of natural disasters.

Another negative factor is the division of responsibilities for safe food across various ministerial departments (health, agriculture & rural development, and trade & industry) at the municipal, provincial and national levels and their poor coordination. This element will be carefully taken into account when designing advocacy plans towards more support for inclusive & safe food policies in order to ensure that the right actors are targeted by VECO's interventions. Finally, government deals with chemical companies put small farmers in a vulnerable and susceptible situation and limit the government's' commitment to reducing chemical use (Vietnam Common Context Analysis).

3. Risk analysis

Cause and type of risk	**Probability** [112]	**Consequences** [113]	**Impact/result**	**Risk mitigation strategy**[114]
Authorities and decision-makers are not receptive to advocacy efforts	2	3	Little progress on a more enabling policy & institutional environment for inclusive business relations and safe & sustainable vegetables & rice production	Identify and mobilise 'advocacy champions' within the government who can make the case on behalf of VECO; mobilise support from relevant multi-stakeholder platforms; partner-up with recognised & trustworthy organisations sharing similar objectives
Farmers are not motivated to engage in commercial relations with the private sector (administrative burden, extra costs, etc.)	1	4	Intervention 1 & 2 / FOs fail to sign commercial contracts with private actors, miss out on opportunities to gain extra income & business experience; FOs fail to provide evidence of the benefits of inclusive business relationships and of using PGS for sustainable rice and safe vegetables	Add "willingness to engage in commercial relations with the private sector" as a selection criterion for farmer organisations; partner-up with private sector actors who already have farmers willing to collaborate with them
Vietnamese consumers do not trust or are not interested in sustainability certifications/ quality assurance mechanisms	2	4	Low consumer engagement; low impact of VECO's communication campaigns, low demand for sustainable rice & safe vegetables, less incentives for private sector involvement and for farmers to engage in sustainable production practices; less evidence of the benefits of PGS for SRP and safe vegetables	Increase consumers' awareness and understanding of the mechanisms behind PGS certification via programme activities (e.g. awareness-raising campaigns, general VECO communication, etc.); identify whether the low trust/interest is in the standard or in the quality assurance system (PGS); invest in understanding the reasons behind low interest/trust and include ways to address them in future programme activities
Private actors are not interested in engaging in sustainable & inclusive business relationships and adopt inclusive business models	2	4	Low private sector engagement; difficulty to link smallholder farmers with private actors and to demonstrate the benefits of sustainable & inclusive business models; low interest in improving the inclusiveness of existing business relations	Start working with interested private actor champions to provide evidence of the benefits of inclusive business models & relations; make the business case for inclusive business models as business-smart practices; disseminate the results through private sector networks; leverage the documentation to advocate the

[112] Probability score: 1- unlikely; 2- possible; 3 – likely; 4 – almost certainly
[113] Consequence score: 1 – negligible; 2 – small; 3 – average; 4 – large; 5- serious
[114] For high and extreme risk levels : how will you manage the risk, who will do this, and when ; who will do follow-up on the risk, and when.

				government for a more enabling environment for inclusive agribusinesses
Poor management and leadership of partner farmer organisations	2	4	Low level of follow-up and monitoring of farmers' farming and business practices, potentially poor project results	Ensure thorough follow-up by VECO project staff and partners of FO activities, provide specific leadership and management training. If the situation is strongly hampering the programme, suggest changes in leadership
The Sustainable Rice Platform is no longer interested in exploring Participatory Guarantee Systems as a quality assurance system for rice produced according to the SRP standard	2	3	Difficulty for smallholder farmers to have their rice recognised as being produced according to the SRP standard; potentially less sustainable rice on the domestic market; less potential for increased income from the sale of SRP rice for smallholder farmers	Explore opportunities to support companies working with smallholder farmers to develop internal control systems (ICS) for rice produced according to SRP; consider developing PGS in conjunction with other sustainability practices for rice production.
PGS models are unsuccessful	2	3	Pilots fail to provide inspiring evidence for advocacy activities. In the case of SRP, successful or not, pilots will in any case inform future decisions about quality assurance for SRP and help move discussions forward	Diversify PGS pilots in terms of location, type of partner and characteristics of the farmer organisations; run multiple pilots to minimize the risk of having poor results in all pilots;
Extreme weather events (storms, droughts, etc.) affect production	3	3	Production loss; loss of potential income, lower farmer motivation, lower ability to meet market demand if crops are damaged.	Support farmers to adopt climate adaptive practices that increase their resilience and to increase climate adaptation finance; facilitate partnerships with service providers to implement climate-smart technologies & practices
Vendors in traditional markets are not willing to change their sourcing practices	2	4	Low availability of safe food in popular shopping places. Vendors in informal markets do not participate in PGS and do not sell safe vegetables; consumers continue to consume unsafe vegetables	Design specific communication & awareness raising activities on the benefits of PGS (higher profit margin and consumer satisfaction) for vendors in traditional markets; collaborate with the management board of traditional markets to include vendors in PGS
High staff turnover within consumer protection associations & VCA	2	4	Low sustainability of capacity building; there is no or low continuity in the activities related to food safety; poor protection of consumers' right to safe food	Ensure that a large number of staff members are involved in capacity building activities; closely follow-up CPOs' activities and internal changes in staff; organise refreshers if required

4. Description of consideration of the recommendations formulated with regard to the JSF for Vietnam

Following the recommendations on how to improve synergies with other CSOs, institutional actors, INGOs and the Belgian Development Cooperation formulated in the Vietnam Joint Strategic Framework and the Common Context Analysis, VECO Vietnam will:

- Initiate joint actions/joint project to leverage impact and power in advocacy work on consumer rights (Oxfam Solidarity); sustainable standards and value chains (Oxfam, WWF), etc.
- Participate in meetings to share experience from the interventions of different Belgian organizations and exchange knowledge about the Vietnamese legal and policy context.

- Participate in VUFO-NGO Resource Centre's platform and working groups to share knowledge and coordinate advocacy activities to influence decision-making;
- Collaborate with research organisations (including ARES-CCD) to develop knowledge, research and innovation on sustainable agriculture, particularly on inclusive business models.
- Contribute to the organization of workshops and seminars, in collaboration with other actors involved in agriculture, on topics related to sustainable & inclusive business models, certification systems, sustainable agriculture, the Participatory Guarantee System, etc.
- Explore avenues to collaborate with other Belgian actors (WWF, ARES-CCD, RBINS-CEBioS) on advocacy activities related to the promotion of sustainable agriculture at the national and provincial level, if applicable.
- Share documentation and good practices on value chains and marketing and exchange on rights-based approaches in Vietnam.

6. Specific Objective for Vietnam

6.1. Summary Table for the Specific Objective

SO (English)		Fruits & vegetables and rice in Vietnam are produced in safe and sustainable ways and marketed through viable, competitive and efficient chains benefitting smallholder producers			
SD (Nederlands)		Fruit & Groenten en rijst worden in Vietnam op een veilige en duurzame manier geproduceerd en gecommercialiseerd binnen levensvatbare, competitieve en efficiënte waardenketens, ten voordele van kleinschalige landbouwers			
IATI activity identifier		N.A.			
Country:		Vietnam	Is this SO covered by a JSF?		*Yes*
Province(s) / State(s) targeted:		National	Province	City districts	Location
Local partners or stakeholders[115]	Phu Tho Plant Protection Department		Phu Tho		
	Phu Tho Agro-forestry-fishery quality assurance department		Phu Tho		
	Phu Tho Agricultural Extension Center		Phu Tho		
	Vinh Phuc Farmers Union		Vinh Phuc		
	Vinh Phuc Crop and Plant Protection Department		Vinh Phuc		
	Ha Nam Agro-forestry-fishery quality assurance department		Ha Nam		
	Ha Nam Crop and Plant Protection Department		Ha Nam		
	Danang Crop and Plant Protection Department		Da Nang		
	DANUSTA		Da Nang		

[115] The partners mentioned in table 6.1. have been selected for activities starting in 2017. Additional partners and farmer organisations have been identified and are likely to be included in the programme in subsequent years.

	Vietnam Competition Authority	Vietnam			
	Trac Van Collaborative Group		Ha Nam		
	Cat Lai Cooperative		Ha Nam		
	Tu Xa Cooperative		Phu Tho		
	Tu Vu Cooperative		Phu Tho		
	Van Hoi Cooperative		Vinh Phuc		
	An Hoa Cooperative		Vinh Phuc		
	Thanh Ha Cooperative		Vinh Phuc		
	La Huong Cooperative		Da Nang		
	Tuy Loan Cooperative		Da Nang		
	Ninh An Group		Da Nang		
	Rice Collaborative Group 1		An Giang		
	Rice Collaborative Group 2		An Giang		
	VNUA (university)	Vietnam			
	Vietnam Farmers' Union of An Giang province (FU)		An Giang		
	Luong Lo Rural Agriculture Service Cooperative		Phu Tho		
Other location of the program:					
Target group:		Smallholder farmers and their families in the Rice and FFV subsectors in Vietnam, more specifically in Da Nang, Phu Tho, Hanoi, Ha Nam, Vinh Phuc and An Giang provinces; domestic Rice & FFV consumers; consumer protection associations in Hanoi & Da Nang, provincial authorities in charge of agriculture & consumer protection, Ministry of Agriculture & Rural Development, Vietnam Competition Authority.			
Number of beneficiaries:		25,090 production-related beneficiaries (excluding consumers & indirect beneficiaries from improvements in the policy environment) (6500 direct beneficiaries + 18,590 indirect household beneficiaries).			
Main Sector:		311 Agriculture			
Total operational costs for the SO:		1.739.038,43 Euro			

Markers :		
	Environment	*2*
	RIO : desertification	*1*
	RIO : biodiversity	1

	RIO : CC adaptation	*2*
	RIO : CC mitigation	*2*
	Gender	*1*
	Good Governance	*1*
	Reproductive, maternal, newborn and children's health	*0*
	HIV/Aids	*0*
	Child rights	*0*
	Trade development	*2*

6.2. Description of the programme logic

		Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification
Strategic goal 1 of the JSF for Vietnam: Contribute to a dynamic agricultural sector where different stakeholders are providing quality and safe produce in a sustainable manner both for domestic and exports markets, hence contributing to economic, social and environmental development.					
Specific Objective: Fruits, vegetables, and rice in Vietnam are produced in safe and sustainable ways and marketed through viable, competitive and efficient chains benefitting smallholder producers					
Hypotheses		- Food safety and sustainable growth remain top priorities. National and provincial governments support production and market development of safe and sustainable agricultural produce - Market demand for safe and sustainable agricultural produce continues to grow - See additional hypotheses in section 3.4 and 3.5 of this proposal			
Indicator 1: Number of direct end beneficiaries of VECO Vietnam's interventions (= number of registered farmers producing safe/sustainable FFV and Rice)	FFV	548	650	1100	Farmer organisations' membership records
	Rice	800	3500	5400	
Indicator 2: Share of total household income derived from the sales of safe/sustainable FFV and rice under the DGD programme[117]	FFV	35%	50%	60%	Farmer questionnaire
	Rice	To be determined	To be set	To be set	

[116] Due to the expansion to new programme locations, VECO Vietnam could not rely on previous data to determine baseline and targets. Since VECO Vietnam did not receive DGD-funding in the past 3 years, there was insufficient budget and too much uncertainty on funding to conduct an in-depth baseline survey for the new 2017-2021 programme. At this stage, all targets are indicative and will be refined based on discussions with partners during planning workshops which are due to take place shortly after reception of the funds. Complete and accurate information on baseline and targets will be provided to DGD before the end of 2017.

[117] To be determined during baseline assessment using VECO's farmer questionnaire tool. Baseline will be determined in the second part of 2017

		Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification
Indicator 3: Increase in sustainable production index (= average score for each of the 6 sustainability parameters: soil conservation, water management, resource management, climate change, biodiversity, landscape management)[118]	FFV	To be determined	To be set	To be set	Sustainable production index, farmer questionnaire
	Rice	To be determined	To be set	To be set	
Indicator 4: Number of indirect beneficiaries (=# producers and consumers that are reasonably affected by changes in public and private policies that render the food system more sustainable and inclusive in the FFV and Rice and to which VECO has contributed + (# quality food producers * (average household size – 1))	FFV	1568 household members SOFF: 1588 app downloads	1860 household members 1,000,000 consumers SOFF: 10,000	3146 household members 2,000,000 consumers SOFF: 30,000	Government documents and statistics, official records; Farmer questionnaire (average household size)
	Rice	2,288	10,010	15,444	
Result 1: Inclusive, sustainable & safe food policies tackling safe vegetables production, consumption and marketing are implemented in Vietnam, including support for Participatory Guarantee Systems by the national government					
Hypotheses		Refer to assumptions i, ii, iii, iv, v, and vi of section 3.4 of the proposal and paragraph 2, 5 and 6 of section 3.5 of the proposal			
Indicator 1: 4 out of 5 provinces have officially recognised PGS		No official recognition in any province. In Phu Tho province, the quality assurance department under the department of agriculture has been implementing VECO's PGS safe projects in the province since 2015.	One province has officially recognised PGS	Four provinces have officially recognised PGS	Policy analysis, government regulations, interview with officials.
Indicator 2: PGS is officially supported by the Ministry of Agriculture & Rural Development		PGS is not officially recognised by the national	PGS for safe vegetables is regularly	PGS for safe vegetables is encouraged by	Policy analysis, government regulations, interview with officials.

[118] To be determined during baseline assessment using VECO's sustainable production index. Baseline will be determined in the second part of 2017.

	Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification
	government. However, in practice the PGS Organic Network is hosted by Vietnam Organic Agriculture Association under the Ministry of Agriculture & RD. No official support for PGS safe from the national ministry.	mentioned in MARD personnel's declarations as a potential solution to the food safety situation	MARD and mentioned in official documents (policy notes, briefings, etc.)	
Indicator 3: Total area used for growing PGS-certified FFV in the selected provinces	4.7 hectares	30 hectares	70 hectares	Data from PGS Vietnam and other stakeholders working on PGS; Data from the provincial departments for agriculture and rural development
Indicator 4: Total volume of PGS-certified FFV produced in the selected provinces (tons/year)	40 tons/year	350 tons/year	800 tons/year	Data from implementing partners, farmer organisations, provincial administrations and other stakeholders
Indicator 5: Number and description of new or adapted policies that improve the enabling environment for inclusive safe vegetables production, marketing and consumption	0	Policies that expand the area dedicated to safe vegetables production; facilitate farmer groupings;	Consumer protection policies explicitly tackle consumers' right to safe food	Policy analysis, Vietnam Laws database, information from key informants in the government system
Indicator 6: Da Nang city adopts inclusive & sustainable food policies (look at cluster concept note)	Da Nang masterplan for safe vegetables by 2020	TBD more specifically. It will include policies in favour of short food chain initiatives; local food-support services, i.e. logistics, storage; transportation; adequate	TBD more specifically. It will include the development of a strategic plan for a sustainable & inclusive food system in Da Nang	Da Nang municipality official documents, publications developed as part of the cluster work / intervention 3 (see intervention framework)

	Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification
		inclusion of safe agriculture in urban planning policies; support for safe production methods		
Result 2: Inclusive business models and sustainability standards are successfully scaled up and mainstreamed throughout the Vietnamese rice subsector				
Hypothesis	- Smallholder farmers are motivated and willing to operate as well organised entities and to participate in business with the private sector - If small-scale farmers enter into vertically coordinated supply chains with supportive processors and retailers, they will be able to effectively participate in higher-value markets. - Farmers and farmer organisations have sufficient access to investment finance to be able to fully benefit from improved market opportunities and access. - Through the implementation of targeted interventions such as the LINK methodology, private sector sourcing and investment policies will become more inclusive of smallholder farmers thereby creating inclusive business models. For additional hypotheses, refer to assumptions i, ii, iii, iv, v, and vi of section 3.4 of the proposal			
Indicator 1: Average volume of rice per farmer sold through collective action mechanisms (tons/year)	To be determined	440 tons/year	1,200 tons/year	Farmer questionnaire Secondary data from private actor partners
Indicator 2: Average income per ha from the sale of rice (VND/ha)	To be collected	$3400/ha/year	$4,000/ha/year	Farmer questionnaire, secondary data from private sector partners, official statistics
Indicator 3: Number of farmers (F/M/Y) selling through long-term trading agreements	To be determined	To be set	To be set	Farmer questionnaire, secondary data from private sector partners.
Indicator 4: Number of farmer organizations in the target provinces that are involved in a sustainable partnership with private companies	To be determined	To be set	To be set	Data from provincial government on registered farmer organisations; interviews with farmer organisations, secondary data from private sector partners.
Indicator 5: Quantity of PGS rice sold on the domestic market (tons/year)	0	To be set	To be set	Data from farmer organisations, secondary data from private sector partners
Indicator 6: Number of rice companies that have adopted inclusive business approaches in their business model	To be determined	To be set	To be set	Data from private sector partners, data from other international cooperation actors working on inclusive business with rice companies
Indicator 7: Number of policies (new or adapted) that support more inclusive business relations in the rice subsector	To be determined	To be set	To be set	Policy analysis, information from key informants within the government system, official government data

	Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification
Indicator 8: Evidence is developed of PGS as a quality assurance mechanism for SRP-compliant rice, affordable to small-scale farmers	No evidence at this stage	At least 3 case studies will be published highlighting the results of PGS piloting. If successful, a toolbox will be developed to support the replication of PGS/SRP systems	To be set	Publications from VECO & partners on the adequacy of PGS for SRP rice.
PRIOR CONDITIONS				
Result 1: Inclusive, sustainable & safe food policies tackling safe vegetables production, consumption and marketing are implemented in Vietnam, including the recognition and adoption of Participatory Guarantee Systems by the national government				
1.1: Increased awareness & capability of FOs and businesses in the application of PGS for safe & organic vegetables				
1.2: Increased consumers' awareness, trust and demand for safe & organic vegetables, including PGS				
1.3: Increased availability and affordability of safe & sustainable vegetables				
1.4. Increased capacity of consumer protection associations to represent consumers on food safety-related issues				
1.5. Existence of a "food safety champion" in Vietnam that can demonstrate the benefits of inclusive & sustainable food policies to the rest of the country				
1.6. Existence of sufficient evidence of the benefits of PGS to ensure smallholder inclusion in SV value chains and increased availability of SV				
1.7. Strong business case in favour of PGS for private actors				
1.8. Increased private sector engagement & participation in PGS				
Result 2: Inclusive business models and sustainability standards are successfully scaled up and mainstreamed throughout the Vietnamese rice subsector				
2.1. Increased awareness and capacity of FOs to participate in inclusive business relations				
2.2. Proactivity of the private sector in inclusive & innovative business				
2.3. An enabling institutional and policy environment in favour of inclusive businesses, including platforms to share innovations				
2.4. Sufficient evidence of the benefits of sustainability standards for rice				
2.5. Existence of an accessible quality assurance mechanism to certify compliance with sustainability standards for smallholder rice producers				
2.6. Sufficient evidence of successful & profitable inclusive business models in the rice subsector				
TYPOLOGY OF ACTIVITIES[119]				

[119] More details in the attached intervention frameworks

	Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification		
Interventions				**Gender**	**Environment**	**Youth**[120]
Result 1: Inclusive, sustainable & safe food policies tackling safe vegetables production, consumption and marketing are implemented in Vietnam, including the recognition and adoption of Participatory Guarantee Systems by the national government						
Set up local Participatory Guarantee System operating structures				1	2	1
Train farmers on PGS inspections, safe & sustainable practices, marketing, leadership & business planning				1	2	1
Increase market linkage & business involvement in PGS				1	1	1
Train farmers on climate-smart and resilience-enhancing practices				1	2	1
Document & compile PGS experiences; refine the PGS model; develop a PGS toolbox for replication; make the case for PGS as a business-smart practice and disseminate all with stakeholders				1	2	1
Facilitate gender equity and female leadership within FOs				2	0	0
Support initiatives to create opportunities for youth involvement & professionalism within FOs				1	0	2
Create provincial PGS networks for safe vegetables and train their management on advocacy				1	2	1
Design and implement PGS advocacy plans for recognition & institutionalisation at national & provincial levels				1	2	1
Set up a multi-stakeholder platform for safe vegetables and facilitate discussions on issues related to production, marketing & consumption				1	2	1
Strengthen Vietnam Competition Authority as a safe vegetables champion within the government system				1	2	1
Build the capacity of consumer protection associations on food safety, advocacy & communications, and organise a learning exchange with Belgian consumer associations				2	2	0
Increase safe vegetables' retailers and vendors' awareness on food safety for safe vegetables				0	2	0
Organise at least two campaigns on alternatives to unsafe vegetables consumption				2	2	1
Implement a social business plan for the Safe & Organic Food Finder				1	2	1
Support Da Nang to participate in VECO's international Food-Smart City Cluster				1	2	1
Document & disseminate Da Nang's best practices on SV in VECO's Food-Smart City Cluster and nationally				1	2	1
Result 2: Inclusive business models and sustainability standards are successfully scaled up and mainstreamed throughout the Vietnamese rice subsector						
Train FOs on leadership, business, marketing, financial management & production planning				1	1	1
Support FOs to build market requirements & information systems				0	1	0
Conduct research on domestic rice preferences and support FOs to cater for higher-value markets				0	1	1
Facilitate gender equity and female leadership within FOs				2	0	0
Support initiatives to create opportunities for youth involvement & professionalism within FOs				1	0	2
Connect FOs with business development service providers				0	0	0

[120] 0 = not part of the activity; 1 = part of the activity but not the aim ; 2 = activity is specifically aimed to tackle gender/environment or youth issue

	Baseline[116]	Year 3	Year 5	Sources of verification	
Improve farmers' climate resilience strengthened access to climate finance, partnerships for innovations and training on resilience-enhancing techniques		1	2	1	
Facilitate inclusive business relations between rice companies & FOs using SenseMakers' Inclusive Business Scan and the LINK methodology		1	1	1	
Document and disseminate case studies on inclusive business relationships		1	1	1	
Set up local PGS structures for rice produced according to the SRP standard		0	2	1	
Train farmers on PGS, inspection skills and the SRP standard		1	1	1	
Mobilise and train local buyers for SRP rice		0	1	1	
Document & disseminate PGS as a quality assurance system for rice produced according to SRP		1	2	1	
Document SRP & disseminate SRP as a business-smart practice		0	2	1	
Develop a communication strategy on SRP for Vietnamese consumers		2	2	1	
Encourage institutional buyers to include SRP rice in their procurement		0	2	1	
Engage with supermarkets to improve the inclusiveness of their supply-chain for own brand rice		1	1	1	
Actively participate in VECO's international Rice cluster		1	1	1	
Advocate for the restructuration of the Vietnam Food Association		1	1	1	
Pilot the SRP standard with smallholder farmers; assess its sustainability; document the results; formulate evidence-based recommendations for the refinement of the standard		1	2	1	

6.3. Operational costs for the Specific Objective

	2017	2018	2019	2020	2021	**Eindtotaal**
Operationele kosten						
1. Partners	**146.204,95**	**125.848,41**	**119.662,13**	**100.617,37**	**81.549,80**	**573.882,66**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	146.204,95	125.848,41	119.662,13	100.617,37	81.549,80	**573.882,66**
Personeel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
2. Samenwerkingen	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Personeel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
3. Lokaal kantoor	**178.751,94**	**204.128,45**	**196.268,56**	**198.996,37**	**202.563,46**	**980.708,78**
Investering	1.161,21	1.161,21	580,60	0,00	0,00	**2.903,02**
Werking	72.101,85	71.751,89	70.914,20	70.479,37	70.190,91	**355.438,22**
Personeel	105.488,88	131.215.35	124.773,76	128.517,00	132.372.55	**622.367,54**
4. Hoofdzetel	**41.800,27**	**39,801.57**	**35.479,59**	**34.283,48**	**33.082,08**	**184.446,99**
Investering	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Werking	7.919,15	7.615,72	7.326,74	7.051,52	6.789,42	**36.702,55**
Personeel	33.881,12	32.185,85	28.152,85	27.231,96	26.292,66	**147.744,44**
Totaal OK :	**366.757,16**	**369.778,43**	**351.410,28**	**333.897,22**	**317.195,34**	**1.739.038,43**
Investering	**1.161,21**	**1.161,21**	**580,60**	**0,00**	**0,00**	**2.903,02**
Werking	**226.225,95**	**205.216,02**	**197.903,07**	**178.148,26**	**158.530,13**	**966.023,43**
Personeel	**139.370,00**	**163.401,20**	**152.926,61**	**155.748,96**	**158.665,21**	**770.111,98**

6.4. Motivation with regard to DAC-criteria

6.4.1. Description of the relevance of the program

The specific objective of VECO Vietnam's programme is to ensure that *"fruits & vegetables and rice in Vietnam are produced in safe and sustainable ways and marketed through viable, competitive and efficient chains benefitting smallholder producers"*. This objective is very much aligned with Vietnam' JSF's first strategic goal "*Contribute to a dynamic agricultural sector where different stakeholders are providing quality and safe produce in a sustainable manner both for domestic and exports markets, hence contributing to economic, social and environmental development."*

Our programme addresses the three traditional dimensions of sustainable development:

- **Economic**: improving smallholder farmers' long term livelihoods and ensuring a fair remuneration for all actors in the chain; contributing to restructuring the rice sector towards more competitiveness for high-quality rice; and making the business case for more sustainable and inclusive approaches in both the rice & fruit & vegetables subsectors.
- **Social**: empowering and improving the independence and social status of farmers, particularly women and the youth; providing and promoting safer and healthier food for consumers; strengthening the voice of consumers and farmers in important policy debates on agriculture & food safety; promoting community development by strengthening local farmer organisations; increasing human capital and capacity; ensuring decent working conditions; and improving the private sector's social responsibility.
- **Environment**: improving the protection of natural resources by transforming agricultural practices to reduce agrochemical use, protect biodiversity, preserve soils, conserve water, reduce production and processing-related greenhouse gas emissions and by promoting the consumption of environmentally-friendly agricultural products.

The programme integrates climate change adaptation and mitigation throughout its interventions in both the rice and vegetables sub-sectors. The SRP standard which will be tested by VECO contains specific indicators aimed at reducing rice production's emissions of greenhouse gases. Climate-smart practices will be also included in

production training plans for both rice & vegetables farmers. In addition, climate change is one of the components of VECO's new environmental monitoring tool which forms part of VECO's Planning, Learning & Accountability system. Finally, a rights-based approach will be applied in VECO's interventions targeting consumers. This approach will be translated into activities aimed at building the capacity of consumers and their organisations to claim and exercise their right to have access to safe food.

The two sub-sectors on which VECO will work in the 2017-2021 programme have been selected based on the following criteria:

- The importance of these commodities in the Vietnamese agricultural sector;
- The growth potential of the sub-sectors;
- The potential positive impact on small-scale farmers;
- The needs for external support to ensure the sustainable development and competiveness of the sub-sectors;
- The added value that VECO can bring in.

Rice and vegetables are the two main staple crops in Vietnam. They are essential to ensure food security and to feed approximately 100 million Vietnamese people. As one of the world's two biggest rice exporters, the situation of the Vietnamese rice subsector has an influence on the world rice market and can have an impact on global food security. The sustainable development of the Vietnamese rice sector thus not only has an impact on the livelihoods of about twenty million smallholder farmers in Vietnam but also contributes to Vietnam's food security. Fresh fruit and vegetables are also a staple of the Vietnamese diet, feeding 95 million Vietnamese people every day. As mentioned above, the generalised overuse of agrochemicals has become the most critical issue for this subsector, threatening the health of the entire Vietnamese population and damaging the reputation of Vietnamese fruit and vegetables on the world market. VECO's interventions in the FFV sector will help address this critical issue and contribute to reducing health risks for the Vietnamese.

Therefore, fomenting changes towards more sustainability in those two subsectors is a necessary condition to bring about changes in the entire agricultural sector. Our programme will work with a large array of actors: farmers, farmer organisations, processing companies, wholesalers and retailers, as well as with consumers, consumer associations, government departments & agencies, academia, and other civil society organisations to make the agricultural sector more sustainable and safe for producers and consumers. VECO's interventions will be geared towards increasing the supply of trustable safe and sustainable rice & FFV for the domestic market, in line with our belief that safe food for all is a universal right.

VECO Vietnam's proposed programme is also in line with the Belgian Development Cooperation's general objective (chapter 2, art. 3 of the Law on Belgian Development Cooperation). It is especially aligned with the objectives of promoting inclusive, fair, and sustainable growth (art. 5), supporting sustainable and fair trade (art. 6, 3°) and promoting developing countries' participation in international trade within conditions that are favourable to their development (art. 6, 4°).

Furthermore, VECO's programme in Vietnam will contribute to the following Sustainable Development Goals:

- SDG 1: End poverty in all its forms everywhere
- SDG 2: End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture
- SDG 11: Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable
- SDG 12: Ensure sustainable consumption and production patterns
- SDG 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts

For a comprehensive list of targets & indicators the programme will contribute to, please refer to the intervention frameworks for rice and FFV attached to this programme.

6.4.2. Description of effectiveness of the program

The common context analysis (CCA) for Vietnam (p.18) highlighted a series of issues such as the low quality of agricultural products, excessive reliance on chemical fertilizers and pesticides, farmers' lack of technical skills in production and post-harvest handling to meet the ever increasing demand of higher value markets and the

difficulty of achieving quality standards. The analysis also mentioned smallholders' lack of information on who private sector actors are, how they operate, and what they require. The government's supportive policies toward supermarkets were also listed as a threat for smallholder farmers if they're not sufficiently organized as business actors in the chain. One of the recommendations of the CCA in that regard is to operate a shift towards business farmer organisations to improve their financial and economic viability. On the consumption side, the analysis also noted the rising quality and health expectations of Vietnamese consumers. This has not yet been fully heard government who is still largely backing a high production and high input approach. Finally, the analysis underlined that the private sector's sourcing policies are not inclusive towards smallholder farmers.

In this 5-year programme, VECO Vietnam strives to address all of the above mentioned issues by improving farmer organisations' business, sustainable production and organizational capacities (Approach 1A, 1B) and by helping them build win-win relationships with the private sector through VECO's support for market linkage (1D). Our focus on promoting PGS as an affordable and reliable quality assurance mechanism will contribute to building consumers' trust in safe and quality vegetables and rice, a major issue preventing more consumption of safe products. It is expected that growing compliance with sustainability and safety standards will ultimately increase the competitiveness of these sectors and improve the marketability of farmers' produce, which will ultimately improve their livelihoods (1D). VECO Vietnam will work to strengthen farmer organizations and develop their business capacity. Under Result 2, It will also work with partners to develop, and strengthen inclusive business models in which small-scale farmers are empowered, active, and reliable business partners. VECO's more than 20 years of experience in Vietnam and across the VECO network has shown that such results at the structural change level are realistic and achievable.

In Vietnam, rural women are very important in the process of agricultural and rural development. According to the 1999 census, 68% of the female labour force works in agriculture compared to 58% for the male workforce. The gap between men and women is growing bigger as a consequence of industrialization where male labourers are moving to the industrial sector. Women are usually in charge of almost all agricultural activities and work more hours than men every day. Male farmers are usually confined to specific tasks such as soil preparation, livestock breeding and assisting women in tending and harvesting crops. Recently, it has become more and more common to see young and educated labourers moving to other sectors and migrating to cities. Unfortunately, this urban migration is not always accompanied by an increase of income for the youth. With the young and dynamic labour force leaving the countryside, Vietnamese agriculture's productivity, entrepreneurship and force for change is undermined.

To tackle such social problems, gender and youth will be mainstreamed in all the intervention management stages of VECO Vietnam (appraisal, planning, implementation and M&E) to ensure that our interventions benefit and improve the situation of youth and women. Specifically, capacity building and business development support will give priority to women and youth in order to improve the production and business capacity of women and increase the attractiveness of the agricultural sector to youth. In the first year of the programme, VECO will develop a series of gender indicators to monitor progress towards gender equity and a fair distribution of benefits among male & female farmers throughout the programme. VECO intends to develop a strategy and two action plans on gender and youth inclusion. VECO will build on the experience built by VECO Andino, VECO East Africa and VECO Indonesia in selecting approaches that have proved to deliver results. Furthermore, synergies will be sought with local and international organisations that have achieved solid progress in mainstreaming gender in agriculture development programmes. VECO will also explore the possibility of using the SenseMaker© Youth in Agriculture Scan, which was tested by VECO in the Andes region and in central America in 2016. Based on large-scale data indexed by the respondents themselves, this tool aims to generate a dialogue between stakeholders in order foster the involvement of youth in agri-business. The percentage of farmers under the age of 35 is one of the selection criteria for partner farmer organisations in the frame of this programme.

In order to achieve the two expected results described in figure 1 and table 6.2, VECO Vietnam will apply evidence-based advocacy and a communication for change strategy. First, pilots and demonstrations will be established or strengthened for both commodities. Success models, best practices and lessons learnt will be documented for learning, communication and advocacy purposes, in line with VECO's global MLC strategy described above. When appropriate, VECO will develop clear guidance and toolboxes to support replication of successful models. As such, concrete activities will support evidence-based recommendations for changes in the institutional environment and in private sector's approaches. In addition, VECO Vietnam will support initiatives

to institutionalize, replicate and scale-up best practices to mainstream safe and sustainable production & consumption in Vietnam's agriculture sector. The organisation will engage with alliances (i.e. ALiSEA – Agroecology Learning Alliance for South East Asia), networks (i.e. SRP and PGS) and partnerships will for learning and synergies.

VECO's global planning, learning and accountability approach embraces the principles of iterative learning of the search frame. Every year, the assumptions made about the cause-effect relationships that underpin the programme are assessed in order to draw lessons from these assumptions. If initial assumptions prove to be wrong, adjustments are made to ensure that VECO's interventions maintain the right trajectory to reach the expected results and contribute to the specific objectives and goals of the programme. This flexibility ensures that VECO's interventions are effective in bringing about the programme's desired changes. As such, this approach enables VECO to more quickly identify what interventions and activities are effective in moving us toward our end goal and which ones should be abandoned along the way.

6.4.3. Description of sustainability

Changes at the structural and institutional levels are fundamental to ensure long lasting and sustainable impact which is what VECO Vietnam aims for. All VECO Vietnam interventions, even at local and demonstration levels, play a major role in providing evidence to support change at a structural level.

The sustainability of the changes brought about by the programme will be ensured thanks to the nature of the programme's key activities which aim to bring lasting impacts way beyond the timeframe of the project. These activities include : 1) awareness raising activities that encourage behaviour-change by consumers and private actors; 2) close collaboration and capacity-building for consumer protection organisations and VCA; 3) the implementation of provincial and national plans towards the institutionalization of PGS in order to foster official government support for PGS beyond the programme; 4) the strengthening of partnerships and accountability between market actors for safe food; 5) the autonomous and self-financing operation of SOFF as a sustainable social business; 6) the improvement and reinforcement of policies and regulations on safe food and vegetables which would sustain and continue to generate impact beyond the project's life; (7) evidence-based recommendations for the refinement of the SRP standard at the global level; (8) capacity building of farmers to produce safe food and guarantee its quality in a participatory way, without the need for VECO to be further involved, thus increasing farmers' ownership; (9) the coaching and support of "safe vegetables" and "food-smart" champions to continue to influence the policy agenda beyond the programme's lifespan; (10) the establishment of provincial PGS for safe vegetables networks to maintain momentum and coherence, and provide an overarching structure to Participatory Guarantee Systems established in the same province; and (11) collaborations and partnerships with external organisations to foster support for and alignment with the objectives of the programme.

The Vietnam Common Context Analysis (CCA - p.39) highlighted a series of flaws of CSOs in its SWOT analysis for civil society in the agricultural sector such as a weak voice in policy advocacy, a low ability to develop and support farmer organisations to access markets, and lack of CSOs with sustainable agriculture expertise.VECO Vietnam will implement various measures to address these issues and to ensure the technical sustainability of its interventions:

- Capacity building of implementing partners and farmer organisations hinging on a thorough assessment of their needs (business training, PGS training, sustainable agricultural practices training, organizational development, market-based solutions and interventions for farmer organisations, etc.)
- Connection building between various partners working on similar tasks or value chains to foster networks and partnerships, and develop information flows.
- Connection building between project partners and the public sector to improve policy advocacy (CCA, p.38)
- Strengthening win-win relationships between farmer organisations and the private sector, e.g. via the LINK methodology (CCA p.40) to sustain economic benefits for both parties.
- Collaborating with research institutes to ensure academic documentation of results.

The clear and explicit recognition that agriculture will most likely provide a route out of poverty for the rural poor in the latest Socio-Economic Development Plan, as outlined in the CCA (p.19), creates incentives for public sector investment in smallholder farmers in the future. It is expected that *financial sustainability* will be assured for

partner farmer organisations if they are successfully engaged in a formal partnership with private sector actors. Their livelihoods shall be sustained, even after completion of the project activities by their ability to meet companies' demand. In addition, we expect that improvements in the enabling environment for safe vegetables production, marketing and consumption, and inclusive businesses will encourage private sector actors to invest further in PGS, sustainability standards for rice and inclusive businesses.

Social ownership by the beneficiaries is expected to be sustained thanks to the economic benefits reaped due to their inclusion in value chains and in formal partnerships with buyers. If their income increases, and if demand for their products is sustained, farmers are expected to remain motivated to keep using sustainable agricultural practices and to engage with private actors. As such, steady increase in demand for safe vegetables is a positive factor for more social ownership.

At the end of the programme, the activities will be *phased over* to local partners: either the implementing partner (government), the farmer organisations themselves or private sector actors who will ensure that the services continue to be provided to farmers. For the whole duration of the programme, VECO will build farmer organisations' organizational, business and production capacity, including a specific focus on improving farmers' resilience in the face of shocks (natural disaster, end of selling contract, membership decline, changes in leadership, etc.). It will also support farmer organisations in expanding their network of service providers, buyers and other stakeholders. In the last year of the programme, VECO will ensure that the farmer organisations have sufficient knowledge and skills to continue sustainable production on their own and to keep meeting the criteria of the sustainability or food safety standard they comply with. Particular attention will be given to institutional and human capacity of the organisations. In addition, it is expected that PGS will be institutionalised and that the enabling environment for safe vegetables, sustainable rice production and inclusive businesses will be improved in order to create and maintain the conditions for sustained impact.

6.4.4. Description of efficiency

Enabling collective actions to leverage development investment by third actors is the guiding principle to increase the programme's efficiency. For both expected results, VECO Vietnam will mobilise and engage a wide variety of stakeholders (rice companies, vegetables retailers, supermarkets, farmer organisations, government agencies, etc.) to work together towards a common goal and encourage them to commit their own resources in the process. As such, VECO will mobilise funds from third parties to support the implementation and sustainability of programme activities.

VECO Vietnam will implement the programme with its own local staff and in partnership with selected partners and stakeholders. From experience, this has proven to be the most efficient way to organize activities and provide the best results for the programme. This is mainly due to improved coordination of programme activities on the ground as well as strengthened capacity of partner organisations. In addition, VECO budgets for overhead costs that include office investment, salary and functioning of support staff up to what is minimally necessary to maintain a solid and professional support structure for the programme. In order to maximise the impact of its programmes, VECO internationally will strengthen its global communication, networking and partnership strategies to disseminate methodological and thematic expertise to support the upscaling of successful practices and models. Furthermore, VECO is now investing in thematic clusters that aim to influence international policy agendas on food and agriculture, thereby creating new opportunities for global impact.

The locations of interventions' sites have been selected in such a way as to maximise both efficiency and potential impact. All the areas selected for the implementation of PGS for safe vegetables projects are located either near Da Nang (Da Nang province) or Hanoi (Ha Nam, Vinh Phuc, Hanoi and Phu Tho provinces). As such, pilot projects will supply reliable safe food to both cities where food safety concerns are high, but also provide evidence of the benefits of PGS right at decision-makers' doorstep.

0.16% of the budget is allocated to investments, 55.5% to operational costs and 44.2% to personnel. This figure is slightly above average due to the small size of the programme which prevents further economies of scale. About 40 % of the budget will be used directly to the benefit of programme partners. 32 % will be transferred to them and approximately 8% will be kept by VECO for activities such as trainings, exchanges, field trips, workshops, etc. Over the 5 years of the programme, VECO expects to reach 25,100 production-related

beneficiaries (excluding consumers and indirect beneficiaries from improvements in the enabling environment). This corresponds to 13.85€ per beneficiary per year or 69.28€ per beneficiary for 5 years.

6.5. Description of the specific partnership strategy for country

For each activity at pilot level, VECO Vietnam will rely on one or more local partners (women union, local CSO, provincial government department, local authority, etc.), with a similar vision and mission, to deliver the project's services to the final beneficiaries (farmer organisations and their members). VECO Vietnam will sign a formal cooperation agreement with each local partner to set out respective responsibilities, budget, deliverables and commitment. VECO Vietnam's aim is not only to build farmers and their organisations' production, business and organizational capacity, but also to strengthen local partners' capacity (intermediary beneficiaries), in line with the EU Roadmap for Civil Society so that CSOs can perform their roles more effectively.

At a structural change level, VECO Vietnam will collaborate closely with local, provincial and national authorities, as well as private actors to advocate for official support and investment in PGS; and to create the conditions for sustainable & inclusive business models. VECO will thus collaborate with a variety of actors within multi-stakeholder platforms to exchange information, identify synergies, and coordinate advocacy activities (Vietnam Food Association, MARD, IPSARD, CASRAD), as recommended in the Vietnamese Common Context Analysis (p.41). VECO is a well-integrated member of various networks and coalitions promoting food safety such as ALiSEA (Agroecology Learning Alliance), the Sustainable Rice Platform, the Food Safety Working Group (bringing together embassies, UN agencies, the World Bank, government and academia - VECO is the only NGO represented in meetings), VUFO's Corporate Engagement Working Group, PGS Vietnam, etc.

For activities geared towards Vietnamese consumers, VECO Vietnam will partner up with city-based consumer associations, Vietnam Competition Authority (the Agency in charge of consumer protection at the national level) and the media to reach as many consumers as possible. VECO intends to collaborate with international and Vietnamese actors that have solid campaigning experience and share similar objectives (i.e. ActionAid, iSEE, Oxfam, JICA, etc.).

Private sector partners will play a major role in the programme. On the one hand, they will be one of the main entry points for VECO's interventions in the rice subsector. VECO will directly approach supermarkets and rice companies to offer them to increase the sustainability of their supply chain, and inclusiveness of their relationship with farmers, along with more competitiveness. This strategy has many advantages: it allows VECO to reach a larger number of farmers than through a more traditional approach using farmer organisations as entry points but it also ensures private sector buy-in and more sustainable changes in the value chain. On the other hand, private sector actors (retailers, wholesalers, etc.) will be involved in PGS' operational structures and inspections. While they must contribute small financial contributions to the system, this guarantees them with a trustable and reliable supply of safe vegetables.

VECO Vietnam's role is that of a *partnership broker* between various actors in the value chain. Our aim is that, by the end of the programme, we can phase out these partnerships, leaving only producers and buyers interacting directly.

For synergies and collaborations with non-governmental and institutional actors, refer to section 6.6.

6.6. Description of synergies and complementarities

This chapter describes further operationalization of synergies and complementarities (referring to the commitments between accredited organizations taken in the frame of the JSF) contributing to achieving the specific objective.

Goals and Approaches of JSF

Joint strategic goal 1	**Contribute to a dynamic agricultural sector where different stakeholders are providing quality and safe produce in a sustainable manner both for domestic and exports markets, hence contributing to economic, social and environmental development.**

Approaches ("Contributions to the goal")		CSOs/IAs
1A	Improve capacities with regards to sustainable production techniques, food safety quality control mechanisms, business and marketing of small-scale farmers.	ARES, Vredeseilanden, WWF
1B	Organise farmers into groups and strengthen existing farmer organisations, improving practices and supporting the setup and running of farmer organisations.	Vredeseilanden
1C	Advocate to the government to develop pro-poor sustainable development policies that enable improved livelihoods for small-scale farmers.	Vredeseilanden
1D	Build win-win, lasting relationships between farmer organisations and other chain actors, including private sector actors and financial institutions, with the aim of creating more inclusive value chains.	Vredeseilanden
1E	Reinforce youth involvement and gender equality in the agricultural sector.	Vredeseilanden
1F	Build up consumer involvement in value chains.	Vredeseilanden
1G	Improve resilience of small-scale farmers and other stakeholders to the consequences of climate change on agricultural and natural ecosystems.	ARES, RBINS-CEBioS, Vredeseilanden, WWF
1H	Work on sustainable agricultural development, including amongst others the protection of natural resources (as soil, water, forests, biodiversity,...).	ARES, Vredeseilanden, WWF
1I	Adopt a multi-stakeholder approach to solve recurring problems in the rural/agricultural sector.	Vredeseilanden

Synergies of JSF

Synergies and complementarities	Between CSOs & IAs	Between CSOs & IAs and INGOs	Between CSOs & IAs and the Belgian Development Cooperation
Cross-cutting			
Ad hoc meetings (in Belgium or Vietnam) to share knowledge about programmes and the legal and policy framework in Vietnam.	x *Vredeseilanden, VVOB, ITG, Plan*	x *Vredeseilanden with INGOs, VVOB with INGOs, ITG with institutional actors*	x *Vredeseilanden, VVOB*
Participation in VUFO-INGO platform to inform each other and share knowledge.		x *Vredeseilanden, VVOB with VUFO-INGO*	
Jointly promote research on climate change mitigation, natural resources, biodiversity.	x *VLIR-UOS and ARES, RBINS-CEBioS, Vredeseilanden*	x *Vredeseilanden with INGOs*	
Development of knowledge, research and innovation on agriculture, and putting this research into practice.	x *VLIR-UOS, Vredeseilanden, ARES*	x *Vredeseilanden with INGOs*	
On the level of joint strategic goal 1			
(Co-)organise (inter)national workshops/seminars on topics related to inclusive business models, certification systems, sustainable agriculture, …		x *Vredeseilanden with INGOs*	
CSOs and IAs exchange on rights-based approaches in the Vietnamese context.	x *Vredeseilanden*		x *Vredeseilanden,*

	with Oxfam Sol		*Oxfam Sol*
On the level of approach 1A Sharing of documentation and good practices on value chains and marketing.		x *Vredeseilanden with INGOs*	
On the level of joint strategic goal 3			
Actors will continually seek for opportunities for academic projects that are in synergy and complementarity with the interventions of other Belgian actors.	x *VLIR-UOS, Vredeseilanden, ARES*	x *VLIR-UOS and ARES*	

There are few Belgian companies and NGOs working on agriculture in Vietnam, therefore synergies with other Belgian actors are limited. Nevertheless, VECO will maintain regular information exchange to explore synergies and collective actions with all Belgian actors in Vietnam. VECO has maintained regular information exchange, including the search for common actions with WWF Belgium on sustainable Rice production practices. The NGO has previously worked on rice models and offered to introduce VECO to various partners in various Mekong delta provinces. VECO expects to receive information from Oxfam Belgium regarding the adoption of the Law of Association in Vietnam whose (non-)adoption might affect all NGAs in the future. Furthermore, VECO will explore synergies with WWF and Oxfam Belgium on advocacy towards sustainable development policies that enable improved livelihoods for small-scale farmers (in line with approach 1C of the JSF Vietnam). A partnership between Pullman hotel (led by a Belgian director in Hanoi) and one of VECO's partner farmer groups is currently being finalised for organic vegetables supply to the hotel. Since BTC doesn't implement activities on agriculture / food safety and currently has an exit strategy in Vietnam, no opportunities for synergies have been identified. VECO Vietnam's programme thus contributes to filling in the gap.

Further discussions will take place to materialize concrete cooperation in this sector, including co-funding for joint actions. Furthermore, VECO and Oxfam Belgium are initialising a collaboration to increase effectiveness in advocacy through a joint agenda of actions in value chain advocacy and sharing of experiences on food safety. In March 2017, VECO and Vietnam National University of Agriculture (whose food safety department is supported by the Belgian Development Cooperation) developed a concept note to conduct a Vietnam-wide study of PGS experience and develop a toolbox for PGS practitioners.

As mentioned above, VECO will actively participate in relevant multi-stakeholder platforms and working groups to exchange information, explore synergies and engage in joint actions with relevant partners, where and when possible, to increase the impact and sustainability of VECO's interventions. These discussions will take place with NGOs and international development organizations, as well as Vietnamese authorities, local CSOs and private actors.

VECO is regularly in contact with international cooperation actors such as GIZ, the Asian Development Bank (currently developing recommendations on PGS for the Mekong sub-region), CIRAD, Danish & Belgian embassies, the Asia Foundation, ICRAF, RMIT, etc. to identify complementarities and synergies. VECO expects to develop strong synergies with JICA[121] & MARD's in the framework of their new project named "Improvement of Reliability of Safe Crop production in the Northern Region". The project is currently exploring PGS as a quality assurance system for the safe vegetables produced as part of the project. JICA is also interested in promoting SOFF as part of their awareness-raising activities. A field visit was recently organised for the leaders of the project and discussions are still ongoing.

6.7. Digitalisation

Since January 2016, VECO Vietnam has been piloting the Safe and Organic Food Finder Platform (SOFF; http://soff.asia). SOFF is a website and app for Android and IOs that helps consumers in Hanoi find stores that sell safe and organic food. The information in the database is regularly updated to provide accurate information. The platform currently features about 81 stores and provides, for each of them, information about the

[121] Japan International Cooperation Agency

certification attached to each type of fruit or vegetables, opening hours and contact details. Consumers can visit the app or the website, enter their address in the search bar and see what stores are located near the location they entered. In December 2016, business consultants supported VECO in developing a social business plan for the platform in order to make it financially sustainable within 3 years. Based on the final report, we intend to add new features to the SOFF such as a rating and review system for consumers to rank stores, a forum for store owners and consumers to interact (thus contributing to build trust) and a SOFF-embedded educational hub on food safety to generate more traffic on the platform and provide transparent, attractive and regularly updated content on food safety & sustainable agriculture in Vietnam. As part of the programme, VECO will expand the SOFF to Da Nang and conduct regular rounds of store surveys to maintain the information on the platform up-to-date. In March 2017, the app had been downloaded 1568 times.

VECO is also very active through various digital communication channels:

- VECO Vietnam website : http://vietnam.veco-ngo.org
- Facebook: https://www.facebook.com/vecovietnam
- Twitter: https://twitter.com/VECO_Vietnam
- Youtube: https://www.youtube.com/channel/UChvxSg2MzA6IxHR16pGR5dg
- LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/6593448
- Newsletter: http://us12.campaign-archive1.com/?u=7675e65b1799dfb0fd7584df2&id=35d2be067a

Deel II : Honduras

1. Tabla resumen del programa

Gastos operacionales totales para el país:		1.308.737,81		
Persona de contacto en Bélgica para la DGD para el país:	Nombre :	Organización:	Teléfono :	E-mail :
Persona de contacto que representa el ACNG en el país:	Nombre: Karen Janssens	Organización: VECO MA	Teléfono: +32498267683 +50584220320	E-mail: karen.janssens@vecoma.org

Resumen del programa para este país (15 líneas máximo:

En el periodo 2017-2021, VECO MA contribuirá a mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores familiares en Honduras, a través de un programa que empujará el desarrollo sostenible de los subsectores de cacao, café y hortalizas, los cuales enfrentan desafíos en materia de sostenibilidad (social, ambiental y económica) que solo pueden ser abordados mediante un enfoque integral, holístico e inclusivo. Durante este programa VECO MA implementará 3 estrategias: 1. fortalecer/promover un entorno institucional favorable, 2. fortalecer capacidades de socios y aliados para la acción colectiva y 3. impulsar/promover la innovación. En cada subsector se ha definido una Teoría de cambio y las intervenciones para contribuir a generar cambios. VECO MA fomentará el fortalecimiento de actores, espacios y plataformas multi-actores, la construcción de visiones y agendas comunes, involucrando actores públicos y privados, la gestión del conocimiento y la innovación, la vinculación de servicios financieros y no financieros y el posicionamiento de los productos hondureños en los mercados nacionales e internacionales. Fomentaremos modelos productivos sostenibles en cadenas de valor sostenibles e inclusivas, en las que se vinculan a jóvenes y mujeres y se promueven sistemas resilientes al cambio climático. La sostenibilidad en estos subsectores ofrecerá alimentos sanos y sostenibles a los consumidores y tendrá impacto en los medios de vida de los pequeños productores. Este programa incluye un componente encaminado a generar/fortalecer procesos para el abastecimiento competitivo, sostenible e inclusivo de alimentos sanos hacia las poblaciones urbanas (Food Smart Cities), en este caso específico, con la ciudad de Tegucigalpa, capital de la República.

Mapa del país con la localización de las intervenciones del programa

2. Lista de contrapartes (socios directos) y partes interesadas (socios estratégicos) conocidas al momento de la solicitud.

Socio directo 1			
Nombre completo y sigla:	Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales con Cacao Orgánico de Olancho (APROSACAO)		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Carretera hacia la UNA, a 200 metros del Instituto Nocturno "Miguel Rafael Madrid"	+504 2799 0983	aprosacaohn@yahoo.com
Persona de contacto	Narciso Gutierrez -Presidente		
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de cacao contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos		
Presupuesto para el socio	€ 100,000.00		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de cacao contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos		
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	Enero 2014		

Socio directo 2			
Nombre completo y sigla:	Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO)		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Choloma departamento de Cortes	+504 2669 3912 +504 2669 3400	cacaohonduras@aprocacaho.com
Persona de contacto	Nidia Dalila Rodriguez Castellanos- Presidenta Aníbal Ayala – Gerente General		
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de cacao contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos		
Presupuesto para el socio	€ 80,000.00		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Contribuir a fortalecer la gobernanza del sector cacaotero nacional, empoderando a las organizaciones de productores y motivando a que tome un rol propositivo en la cadena de Cacao de Honduras.		
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	Enero 2014		

Socio directo 3			
Nombre completo y sigla:	Comité Nacional de la Cadena de Cacao		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Colonia Loma Linda, Avenida La FAO, Boulevard Centroamérica. Tegucigalpa Honduras	+504 2232-0722	infoagro@infoagro.hn

Persona de contacto	Leslie Salgado- Facilitadora
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de cacao contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos
Presupuesto para el socio	€ 90,000.00
Breve descripción del rol del socio en el programa	Contribuir a fortalecer la gobernanza, competitividad y sostenibilidad en el sector de cacao de Honduras, a través de la articulación y la coordinación de los actores directos e indirectos para el cumplimiento de los Acuerdos Marco de Competitividad.
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	Enero 2014

Socio directo 4			
Nombre completo y sigla:	Consorcio Agrocomercial de Honduras		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Calle Principal frente a Santos & Asociados, Calle Principal Miramontes, Tegucigalpa	50422394711	gerenciaconsorcioagrocomercial@gmail.com directivaconsorcio@gmail.com
Persona de contacto	Cesar Maradiaga- Gerente Santos de la Paz Silva - Presidente		
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de hortalizas contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos		
Presupuesto para el socio	€ 150,000.00		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Implementación de un proyecto piloto para el desarrollo de modelos de negocios competitivos, sostenibles e inclusivos, para su posterior sistematización y divulgación de resultados a fin de masificar los resultados e impacto		
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	Enero 2014		

Socio directo 5			
Nombre completo y sigla:	Comité Nacional de la Cadena de Hortalizas (PRONAGRO) (convenio con APROCACAHO para comité de cadena de cacao)		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Colonia Loma Linda, Avenida La FAO, Boulevard Centroamérica. Tegucigalpa Honduras	+504 2232-0722	infoagro@infoagro.hn
Persona de contacto	Francisco Herrera – Director		
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en el subsector de cacao y hortalizas contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos		
Presupuesto para el socio	€ 90,000.00		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Contribuir a fortalecer la gobernanza, competitividad y sostenibilidad en los sub sectores de cacao y hortalizas de Honduras, a través de la articulación y la coordinación de los actores directos e indirectos para el cumplimiento de los Acuerdos Marco de Competitividad.		

Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	Enero 2014

Socio directo 6			
Nombre completo y sigla:	Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Colonia Luis Landa, costado norte del edificio IPM, calle atrás de Emisoras Unidas, Tegucigalpa	504 22394423	asterio_reyes@yahoo.es
Persona de contacto	Asterio Reyes Hernandez - Presidente Junta Directiva		
Objetivo específico	Entidad encargada de ejecutar la política cafetalera nacional, mediante la generación y transferencia de tecnologías apropiadas, gestión y desarrollo empresarial, estableciendo normas para la producción y comercialización interna y externa del café; a fin de lograr una caficultura sostenible y competitiva en el mercado internacional, que permita el desarrollo integral de la familia cafetalera.		
Presupuesto para el socio	€ 33,000.00		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Articular actores y promover la cooperación; liderar los procesos de formulación, implementación y evaluación de la estrategia y política cafetalera nacional; desarrollar e impulsar procesos de investigación e innovación; promover el café hondureño en los mercados nacionales e internacionales; fortalecer capacidades de productores y sus organizaciones; promover y liderar procesos y estrategias para la competitividad y sostenibilidad de la caficultura a nivel nacional y centroamericano		
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	No ha sido socio de VECO MA		

Socio Estratégico 1			
Nombre completo y sigla:	Plataforma Municipal de Actores Hortícolas / Alcaldía Municipal del Distrito Central (Tegucigalpa)		
Coordenadas	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
	Colonia 21 de Octubre, Plantel de la Alcaldía Municipal del Distrito Central, Tegucigalpa	504 22216973	despachomunicipaamdc@gmail.com vicetegus@yahoo.com
Persona de contacto	Nasry Juan Asfura Zablah - Alcalde Juan Carlos García- Vice Alcalde		
Objetivo específico	Fortalecer la competitividad, inclusividad y sostenibilidad en los subsectores de hortalizas contribuyendo así al abastecimiento de alimentos sanos.		
Presupuesto para el socio	€ 0		
Breve descripción del rol del socio en el programa	Articular actores y promover la cooperación para el desarrollo e implementación de la política y estrategia municipal para el abastecimiento competitivo y sostenible de vegetales sanos desde los territorios peri-urbanos hacia los consumidores de la ciudad de Tegucigalpa		
Fecha de inicio de la cooperación con VECO:	No ha sido socio de VECO MA y será a partir del 2018		

3. Coherencia con el plan estratégico de VECO

En los subsectores de cacao, hortalizas y café de Honduras, VECO MA promoverá sistemas alimentarios más sostenibles e inclusivos, fomentando la producción y el consumo sustentable, la comercialización justa entre organizaciones de productores y los mercados, así como el abastecimiento de alimentos sanos a los consumidores.
Para ello, bajo el enfoque de "Desarrollo Sostenible de Subsectores", VECO MA contribuirá a generar cambios estructurales y a masificar la escala de las prácticas, procesos, estrategias y políticas exitosas, para el establecimiento de un ambiente institucional y clima de negocios sostenible e inclusivo.
Al respecto, serán fundamentales la articulación de actores, el establecimiento y fortalecimiento de plataformas multi-actores, el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores, la construcción e implementación de agendas y estrategias compartidas, el fomento de procesos de innovación y la gestión del conocimiento para la competitividad y la sostenibilidad.
Asimismo, tomando en consideración de retos como el incremento en la concentración de la poblaciones en las zonas urbanas y la creciente demanda de alimentos de estos consumidores, en alianza con la Alcaldía Municipal del Distrito Central (Tegucigalpa) y los diversos actores vinculados, VECO MA promoverá y apoyará el desarrollo de una intervención bajo el enfoque de "Food Smart Cities", a fin de promover el abastecimiento sostenible de vegetales sanos hacia la ciudad, desde las zonas peri-urbanas, considerando el manejo adecuado de los recursos naturales (suelo, agua, bosque, biodiversidad), la reducción en el uso de químicos, el manejo adecuado de los desechos y la disminución en el desperdicio de alimentos.
En todo el marco de su programa en Honduras, VECO MA promoverá la implementación de medidas de adaptación y mitigación ante el cambio climático, fomentando la participación de agricultores familiares y sus organizaciones, jóvenes y mujeres.

4. Teoría de cambio

4.1 Contexto

Honduras presenta altos niveles de pobreza (64.5%), pobreza extrema (22.6%), desnutrición crónica (38%), desempleo (49%) y deforestación (30%). Aunque los niveles de inseguridad han mejorado (según cifras gubernamentales) en los últimos años, pasando de 85.5 homicidios pccmh en el año 2,012 a 60 homicidios en el periodo enero – diciembre 2015, este es un elemento que incide en el clima de negocios e inversiones en el país.
Las desigualdades (empleo e ingresos) de género e intergeneracional son vigentes a nivel de país y aunque en el ámbito económico Honduras en los últimos años ha tenido un crecimiento promedio de un 3% anual, este crecimiento no se refleja en el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores tradicionalmente marginados, incluyendo los pequeños productores agrícolas.
Honduras eventualmente es afectada por fenómenos climáticos adversos, especialmente huracanes y periodos de escasez de lluvias, que afectan la competitividad de los sub sectores.
En cuanto al sector agroalimentario, el gobierno tiene relativamente bien organizada la institucionalidad en el sector, a través del Programa Nacional Agroalimentario (PRONAGRO), cuya función es articular y armonizar a los actores, para un mejor funcionamiento de las cadenas. No obstante, en general se realiza muy poca inversión pública en aspectos clave como la asistencia técnica, investigación, innovación, capacitación y provisión de servicios financieros, para la competitividad y la sostenibilidad de los sub sectores.
La problemática común (en algunos subsectores más que en otros) es la siguiente:

- Faltan políticas y estrategias nacionales que estimulen el desarrollo competitivo, sostenible e inclusivo.
- Limitada disponibilidad y/o acceso a servicios de desarrollo empresarial de calidad, especialmente asistencia técnica, capacitación y sistemas o productos financieros adecuados para fomentar la producción, el procesamiento y la comercialización colectiva de productos.
- Debilidades técnicas, socio-organizativas y empresariales en las organizaciones de productores, que no les permiten ser confiables para las empresas comercializadoras y proveedores de servicios (especialmente financieros), limitando su funcionamiento y desempeño en general, afectando su competitividad y sostenibilidad.
- Alta dispersión y limitada articulación entre los actores directos de los subsectores, incrementando los costos de las transacciones y reduciendo la eficiencia en las relaciones
- Falta incorporación de algunos sectores (academia, banca financiera….) a los espacios o plataformas de diálogo y concertación entre actores, públicos y privados, que permitan el establecimiento de visiones y la

generación de propuestas compartidas, para la competitividad, sostenibilidad e inclusividad en los subsectores

- Limitada divulgación, especialmente a nivel de pequeños productores, en cuanto a normas y condiciones (volumen, estándares, oportunidades, precios, nuevos productos y/o servicios) establecido por los mercados (formales).
- Escasa implementación de procesos de investigación e innovación para la competitividad, sostenibilidad e inclusividad en los subsectores.

4.2 Marco conceptual: Desarrollo Sostenible de Subsectores

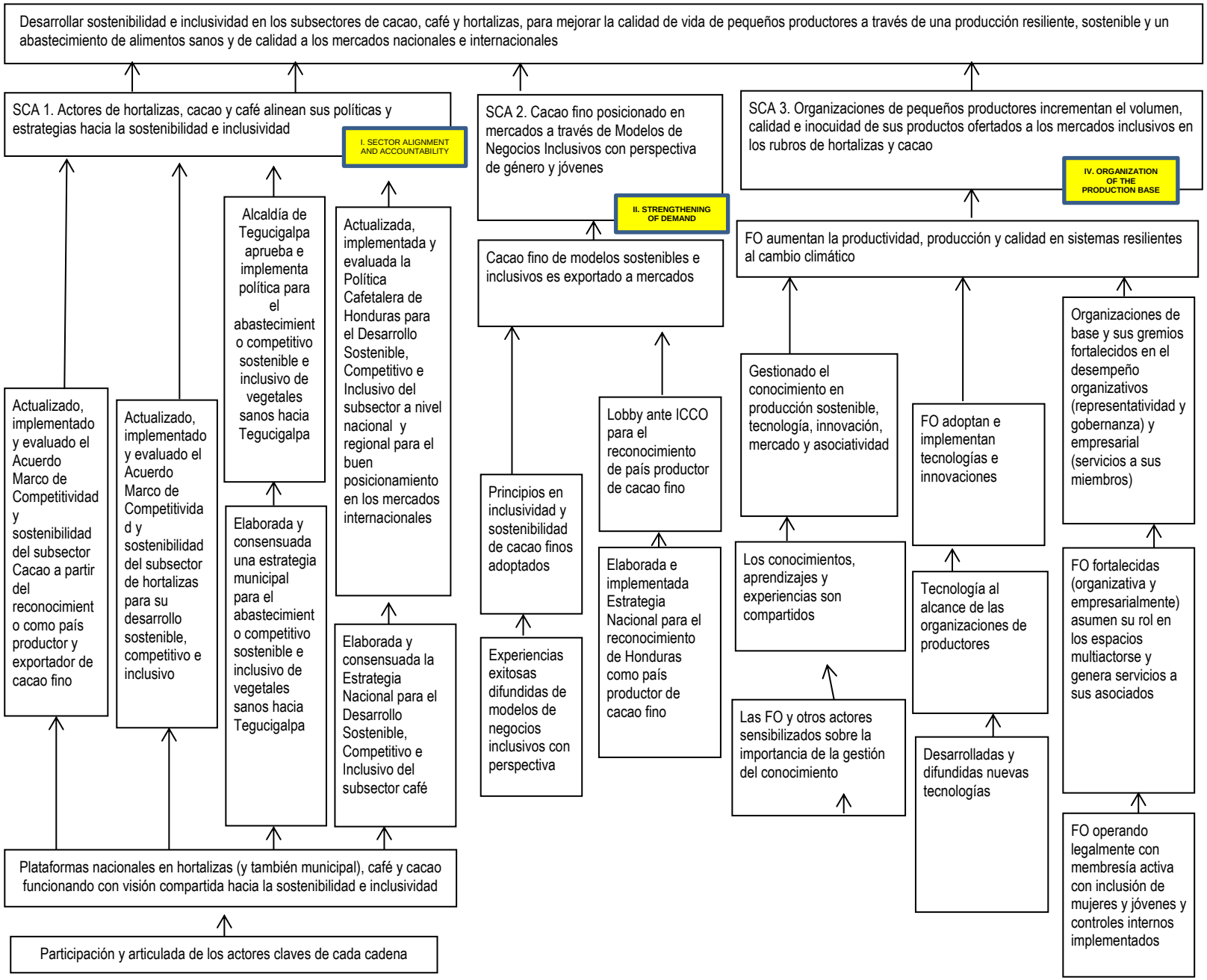
VECO MA concentrará sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de los subsectores de café, cacao y hortalizas. La selección de estos subsectores obedece principalmente a la contribución a la economía del país, al número de familias de pequeños productores involucradas, a la importancia de estos productos en la dieta alimenticia de la población hondureña y al alto potencial que tienen en los mercados nacionales e internacionales y, por ende, para mejorar las medidas de vida de los productores. Estamos conscientes que dicho desarrollo sostenible solo es viable cuando los actores directos, el sector público, el sector privado y la cooperación, unen sus esfuerzos en base a una visión compartida sobre su desarrollo y en la implementación de una agenda consensuada en base a necesidades y oportunidades de los diferentes subsectores, bajo un entorno institucional y un marco regulatorio que estimula y promueve este desarrollo sostenible.
El Desarrollo Sostenible de (Sub) Sectores (Simons, 2015) sigue una serie de cuatro etapas distintas. Cada etapa requiere otras acciones para iniciar, acelerar y conducir el cambio sistémico. Cada una de las cuatro fases se caracteriza por la adopción de prácticas de sostenibilidad efectivas progresivamente.

5) En la fase inicial, no existe un enfoque integral para la sostenibilidad en el mercado. La demanda del mercado para los productos sostenibles sigue siendo un nicho. Organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas implementan sus proyectos hacia sostenibilidad, de forma aislada
6) La demanda de mercado conduce a la emergencia de iniciativas de sostenibilidad más organizadas y visibles en la fase de los ¨First movers¨. Son creadas iniciativas más amplias que envuelven a múltiples interesados (stakeholders). La competencia entre iniciativas conduce a la innovación en los modelos de negocios, pero también genera ineficiencias y duplicación de esfuerzos
7) Cambios inclusivos y estructurales en la fase de ¨Masa Crítica¨. Los actores interesados trabajan juntos para superar los obstáculos que inhiben la sostenibilidad. Los gobiernos institucionalizan las agendas y expanden los elementos (drivers) de cambios.
8) En la fase final, fase de institucionalización, el sector efectivamente ha puesto fin a las prácticas que son ambientalmente dañinas o socialmente indeseables. En esta fase la sostenibilidad se convierte en el tema principal a lo largo del sector y es institucionalizada.

En nuestro análisis, el subsector hortícola se encuentra entre las fases 1-2. La institucionalidad pública a través del Programa Nacional Agroalimentario (PRONAGRO) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), ha establecido un Acuerdo Marco de Competitividad hortícola y facilita plataformas de actores (comités de cadena) para el diálogo y la concertación, pero en este marco se enfatiza más en la competitividad y un poco en la inclusión de pequeños productores, sin profundizar adecuadamente en los aspectos de sostenibilidad ambiental. Es la sociedad civil (especialmente ONG y agencias de cooperación), quienes a través de sus proyectos y programas de desarrollo, implementan intervenciones encaminadas a fortalecer la sostenibilidad económica, social y ambiental; los productores adoptan prácticas de producción sostenible solamente si participan en los proyectos y programas antes mencionados que incorporen este enfoque; la demanda de productos social y ambientalmente sostenibles no se diferencia en los diferentes mercados formales e informales.
El subsector cacao se ubica en las fases 2-3. Es un cultivo amigable con el medio ambiente y por presión en los mercados internacionales involucra a más actores en el compromiso con la sostenibilidad, hay un mayor número de productores (estimulados por el mercado) que implementan practicas sostenibles, el abordaje no es solo con proyectos sino programas nacionales (PROCACAHO), la inversión privada en este subsector es creciente; la institucionalidad pública a través del Programa Nacional Agroalimentario (PRONAGRO) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), con la participación de actores directos e indirectos, ha establecido un Acuerdo Marco de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria del Rubro Cacao y facilita plataformas (comité nacional y comités regionales de cadena) para el diálogo y la coordinación de los actores, sin embargo, estos espacios aún requieren ser fortalecidos.
El subsector café se ubica entre las fases 2 y 3, ya que, por la naturaleza del cultivo en Honduras, generalmente se maneja bajo sombra, que lo hace bastante amigable con el medio ambiente y con un enfoque alto hacia la

sostenibilidad ambiental, con una buena participación de actores (productores, empresas certificadoras, exportadoras y procesadoras), que promueven y valorizan la producción de cafés ambientalmente sanos. Existe un Consejo Nacional del Café (CONACAFE), plataforma presidida por el Presidente de la República, integrada por representantes del sector público y sector privado del sub sector, que establece las normas y políticas que rigen el desarrollo del mismo; no obstante, se aprecia un vacío desde el nivel nacional hasta las regiones y territorios cafetaleros, especialmente en relación al establecimiento de plataformas y estrategias regionales para la competitividad y sostenibilidad, alineadas con la política cafetalera nacional, la cual data del año 2003.

Figura 1: Teoría de cambio



4.3 Ruta de cambio

VECO MA enfocará sus esfuerzos y recursos en las siguientes tres principales estrategias de cambio:

iv. **Apoyo para el establecimiento de un entorno favorable para el desarrollo sostenible de sistemas agro alimentarios**: se promoverá el fortalecimiento de la gobernanza y la colaboración entre actores a través de plataformas en las cuales los actores del sistema agroalimentario (Food Smart Cities, subsector, cadena de valor) discuten temas críticos relevantes para la competitividad, sostenibilidad e inclusividad. Concretamente, se estará implementando esta estrategia con los comités nacionales de la cadena cacao y hortalizas, los comités regionales de cadena de cacao y de hortalizas, el Consejo Nacional del Café (CONACAFE) y la plataforma municipal multi actor de hortalizas de Tegucigalpa. Desde estas plataformas se promoverán estrategias y políticas para el desarrollo sostenible de cada subsector. Asimismo junto a la empresa privada (especialmente mercados formales y tradicionales de hortalizas, empresas comercializadoras y exportadoras en café y cacao) y organismos de certificación (UTZ, FairTrade y otros), se promoverán principios y prácticas de sostenibilidad e inclusividad, que se espera se conviertan en normas y estándares a ser adoptados y masificados por las empresas y que por la implementación de los mismos, los productos de los productores y sus organizaciones, sean mejor pagados en los mercados.

v. **Fortalecer las capacidades de sus socios y aliados estratégicos** (organizaciones de productores de primer y segundo grado, empresas del sector privado formal e informal, actores públicos, sociedad civil, academia, plataformas multiactores, redes, etc.) **para acciones colectivas** que transformen la dinámica en cada subsector, tanto a través de mercados formales como tradicionales, desde la producción hasta el consumidor. En esta estrategia de cambio, utilizando herramientas metodológicas como **Scope Insight, LINK y FarmForce**, entre otras, se fortalecerán las capacidades organizativas y empresariales (gestión interna, representatividad, gestión de negocios, comercialización colectiva, marketing, certificaciones, prestación de servicios a sus miembros, etc.) de organizaciones de productores, a nivel de proyectos pilotos y luego compartiendo los resultados de esta implementación en eventos subsectoriales a nivel nacional, regional o internacional. Asimismo, se fortalecerá la **vinculación y coordinación entre actores del sistema** agroalimentario, preparando a las organizaciones de productores para vincularse mejor tanto en cadenas de valor específicas (especialmente en proyectos pilotos en hortalizas, cacao y café), participando en sus comunidades en iniciativas con enfoque en Food Smart Cities, (comenzando con una iniciativa de este tipo en el municipio del Distrito Central - Tegucigalpa, en el departamento de Francisco Morazán) o bien a nivel de cada subsector (café, cacao y hortalizas).

vi. **Promover la innovación para desarrollar, fortalecer y escalonar modelos de negocios y prácticas sostenibles e inclusivas en todo el sistema y para descubrir lo que (no) funciona:** en esta estrategia se implementaran acciones orientadas a experimentar prácticas, procesos, modelos y enfoques innovadores, que permitan generar cambios sistémicos en los sistemas agroalimentarios y que, a su vez, refuercen las dos estrategias anteriores. En este programa se proponen nuevos modelos de coordinación entre actores (productores, empresas comercializadoras, proveedores de servicios, sector público y organismos no gubernamentales) para la promoción de productos (hortalizas, café y cacao) más sanos; nuevos espacios multiactores (Plataforma municipal multiactor de Tegucigalpa) para abordar temas críticos (abastecimiento de alimentos sanos a las ciudades, el uso racional de recursos naturales, el manejo adecuado de los desechos…), bajo un enfoque de Food Smart Cities, proyectos innovadores en modelos productivos más sostenibles (cacao y hortalizas) y desarrollo de Modelos de Negocios Inclusivos (con énfasis en jóvenes y mujeres) en los cuales se validaran principios de inclusividad que podrán convertirse en estándares a adoptar por parte de las empresas comercializadoras de hortalizas, cafés especiales y cacao fino.

Para la conexión y reforzamiento de las estrategias de cambio se tiene previsto la implementación de **la Estrategia de MLC (Medir, Aprender, Comunicar)**. Esta se compone de las siguientes intervenciones:

- **Construir evidencias**: siendo relevante la implementación de proyectos/iniciativas pilotos para experimentar, innovar y aprender implementar buenas prácticas que pueden ser escalonadas en el sistema, modelos más sostenibles, probar metodologías
- **Fomentando el debate y enriqueciendo la agenda**: la participación activa en estudios y análisis conjuntos con el mundo académico o el sector privado. Se prevé hasta ahora la realización de análisis subsectoriales y la construcción de una visión común y una agenda compartida por los actores convocados a eventos facilitados por VECO MA.
- **Expandiendo nuestras redes**: para compartir conocimientos, traer nuevos enfoques, modelos inspiradores y otros, VECO MA seguirá ampliando sus redes en los subsectores (cacao, café y hortalizas) y en áreas

temáticas como innovación, sostenibilidad, competitividad, Food Smart Cities y otras. VECO MA continuará manteniendo y ampliando alianzas y siendo parte de redes como el Sustainable Food Lab y el Centro Regional de Innovación en Hortalizas de la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano. En café, se prevé una alianza muy estrecha con el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), a fin de complementar y fortalecer los procesos de innovación en este sub sector.

- **Aprendizaje y conocimiento**: desde 2016 VECO MA está implementando el Programa Regional de Conocimiento en Cacao el cual refuerza las acciones en este subsector y genera aprendizajes a ser retomados en café y hortalizas; se prevé además la posibilidad de gestionar e implementar programas de gestión de conocimientos en hortalizas y café. Adicionalmente en cuanto a aprendizaje, VECO MA continuará tomando participación activa en redes y alianzas (nacional y regional) de aprendizaje, con especial énfasis en poner la gestión del conocimiento en la agenda.
- **Comunicación externa**: VECO MA en este programa continuará la comunicación activa, compartiendo en su sitio web y redes sociales prácticas, experiencias e innovaciones que surgen en sus intervenciones, escribiendo y compartiendo artículos y participando activamente en foros y seminarios. Utilizamos la web, Facebook, twitter para mantener una presencia activa en línea. Además, VECO MA continuará manteniendo y fortaleciendo alianzas con medios de comunicación (radio, TV y prensa escrita) para la difusión de su quehacer institucional y acciones o intervenciones específicas con sus socios y aliados estratégicos.

4.4 Supuestos de causa – efecto

- **Actores de hortalizas, cacao y café alinean sus políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad, competitividad e inclusividad**: mediante procesos de sensibilización, los actores (que aún no participan) se convencen que la forma más eficiente y pertinente de promover y lograr cambios en el subsector, es participando en espacios y plataformas, motivándose a integrar los comités (nacionales y regionales de cadena) de hortalizas, cacao y café. El contar con representantes de todos los sectores les brinda a estos comités, la legitimidad necesaria y el poder para representar a cada subsector en los diferentes espacios públicos y privados, mejorar su gestión operativa e incrementar su alcance a nivel nacional, con lo que serán las plataformas (sub) sectoriales más importantes en el país. La articulación de los actores permitirá la discusión y el consenso alrededor de la estrategia nacional de desarrollo competitivo y sostenible para cada subsector, la actualización de los acuerdos marco de competitividad en los sub sectores de hortalizas y cacao y de la política cafetalera nacional y la elaboración e implementación de una estrategia y política municipal para el abastecimiento competitivo, sostenible e inclusivo de vegetales sanos hacia la ciudad de Tegucigalpa. Pero lo más importante será el establecimiento de una visión compartida hacia la competitividad, sostenibilidad e inclusividad de los subsectores de cacao, hortalizas y café, lo que estimulará a cada una de las plataformas multi-actores a hacer todos los esfuerzos necesarios, promover procesos de consultas y cabildeo con actores públicos y privados, para lograr que el sector publico comparta la necesidad de formular y aprobar dichas estrategias y políticas, asignando recursos para su implementación.
- **Cacao fino posicionados en mercados a través de modelos de negocios con inclusión de mujeres y jóvenes**: el posicionamiento de cacao fino hondureño en los mercados, conducirá hacia una demanda de abastecimiento competitivo, sostenible e inclusivo de estos productos, lo cual debe traducirse en una mejor inclusión de pequeños productores, mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas cuando corresponda, a las cadenas de valor, a través de modelos de negocios inclusivos. El incluir pequeños productores, jóvenes, mujeres, tiene un impacto positivo en la sostenibilidad (social y económica) del sector y además agrega valor en el mercado, considerando que el consumidor de estos productos en los mercados, siempre está buscando una historia detrás del producto que consume. Para visualizar esta inclusión de pequeños productores, jóvenes y mujeres, se requiere en principio que las principales empresas comercializadoras y exportadoras de cacao fino en Honduras, implementen y compartan sus modelos de negocios y prácticas inclusivas en las cuales se vea claramente, los beneficios, efectos e impactos (medios de vida) que tienen los pequeños productores, jóvenes, mujeres por su participación en estas cadenas, con sus clientes y consumidores en los mercados internacionales (mayormente en USA y Europa).
- **Organizaciones de pequeños productores de hortalizas, cacao y café, incrementan el volumen, calidad e inocuidad de los productos ofertados a los mercados inclusivos:** los pequeños productores que acceden a tecnologías, que participan en procesos de innovación, de gestión del conocimiento y de fortalecimiento técnico y empresarial, pueden incrementar su nivel tecnológico con lo que mejoran su productividad y calidad en el campo; además, al participar en procesos de fortalecimiento organizativo y empresarial, mejoran el acompañamiento y la calidad de los servicios que prestan a sus socios y socias, con lo cual,

mejoran su desempeño empresarial y pueden abastecer (con los volúmenes, calidad e inocuidad requeridos) de forma sostenible a los mercados, garantizando la suplencia de sus socios y socias.

4.5 Hipótesis de implementación

- Existe interés de los actores en cada subsector para participar en las plataformas multiactores, desde donde se promueve la formulación, aprobación, adopción e implementación de estrategias nacionales y/o municipales de desarrollo sostenible y desde las cuales se sientan las bases para hacer incidencia y lobby por políticas nacionales y/o municipales.
- Hay condiciones y espacios en el sector público en los que las plataformas multiactores impulsan las estrategias nacionales y/o municipales de desarrollo sostenible y aglutinan a los actores del subsector para incidir por políticas nacionales y/o municipales.
- Existe interés en todos los actores del subsector para fortalecer la competitividad sin poner en riesgo la inclusividad y sostenibilidad, especialmente la sostenibilidad ambiental en los territorios.
- VECO MA es suficientemente reconocido en los subsectores y puede jugar su rol de facilitador, promoviendo la colaboración entre los actores, atrayendo servicios financieros y no financieros de calidad, impulsando procesos innovadores que afectan positivamente en la competitividad, sostenibilidad e inclusividad.
- Existen organizaciones de productores, organismos no gubernamentales, prestadores de servicios y empresas comercializadoras que comparten la visión de VECO MA en cuanto a la urgencia de fortalecer la sostenibilidad de los subsectores, la necesidad de mejorar la inclusividad y fortalecer la competitividad de los mismos.
- Las capacidades desarrolladas en las plataformas multiactores permiten una mejor gestión y la operatividad necesaria para lograr que se adopten las estrategias nacionales y que se diseñe y/o actualicen e implementen, las políticas nacionales y/o municipales de desarrollo sostenible de los subsectores.
- SAG – PRONAGRO, institucionalidad cafetalera están dispuestos a seguir apoyando a los comités de cadena, al CONACAFE y plataformas regionales y la municipal respectivamente, brindando y/o gestionando apoyo financiero y facilitando asesoría estratégica de calidad, vinculándolos con el sector público y privado, contribuyendo a su crecimiento como organizaciones (sub)sectoriales.
- Existen otras organizaciones cooperantes, instituciones del sector privado y otros actores dispuestos a contribuir con la sostenibilidad financiera de las plataformas multiactores.
- VECO MA cuenta con recursos humanos y financieros suficientes para ejecutar las intervenciones en este programa.

4.6 Hipótesis sobre factores/actores externos

Influenciables por VECO MA	No influenciables
Factores/actores externos positivos	
• Articulación de actores en las plataformas de los subsectores • Interés del sector público en el desarrollo sostenible de los subsectores • Interés del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) en cacao en toda la región	• Incremento en la demanda de cacao fino y cafés especiales • Múltiples iniciativas e intervenciones en los subsectores cacao y café
Factores/actores externos negativos	
• Poca articulación de actores en la cadena de café • Estado aún incipiente del desarrollo hacia la sostenibilidad en el sector de hortalizas. • Mercados y consumidores aún no están conscientes de pagar mayor precio para inocuidad y trazabilidad. Estos costos son trasladados a los productores quienes al no tener acceso a recursos para implementar estas prácticas y garantizar la inocuidad, prefieren vender a los mercados tradicionales (más de 60%	• No hay mucha demanda nacional de productos inocuos por parte de los consumidores. • Entrada de grandes empresas/productores que no tienen interés en cacao fino sino en variedades con mayores rendimientos • Desarrollo de programas nacionales sin un enfoque específico hacia cacao fino sino en variedades con mayores rendimientos • Apertura de mercados, con hortalizas que vienen de países más competitivos

Influenciables por VECO MA	No influenciables
de los consumidores se abastecen en estos mercados). • Informalidad en los mercados tradicionales	• Fenómenos climáticos que afectan la producción y la calidad

✓ **Explique cómo usará la Teoría de Cambio en la implementación, monitoreo y evaluación de su programa.**

Usamos la Teoría de cambio como una forma de co-construir y probar nuestras estrategias durante la implementación. Cada cuatro meses nos reunimos para una reflexión estratégica durante nuestra ¨semana regional¨ en la cual reflexionamos críticamente sobre nuestro programa, sobre la base de la teoría de cambio que hemos diseñado, y al menos 2 veces al año con los actores de los subsectores, para revisar y ajustar la TOC en base a los cambios que van surgiendo o nuevas necesidades, generando procesos de reflexión, análisis y construcción colectiva: ¿Son nuestros supuestos aun válidos? ¿Ha cambiado el contexto? ¿Deberíamos adaptar el análisis de poder de los diferentes actores involucrados? ¿Ocurrieron los cambios como se esperaba?, etc.
La teoría de cambio es el punto inicial a partir del cual empezamos esta reflexión y debe adaptarse durante estas sesiones. Nosotros mantenemos diferentes versiones de teorías de cambio como una memoria visual de las razones detrás de cambios estratégicos en el programa o cambios en las intervenciones. El trabajar con una teoría de cambio, nos permite operar de una manera más informada, flexible y adaptable. Desarrollamos indicadores a dos niveles en la teoría de cambio: a nivel de cambios y a nivel de los supuestos. No todos los cambios ni todos los supuestos serán monitoreados. Haremos una selección en base a la relevancia y pertinencia. El monitorear los cambios y supuestos, nos proporcionará información útil para determinar cuándo las intervenciones en el programa están contribuyendo a los cambios esperados y al objetivo estratégico previsto.
En resumen, la teoría de cambio como herramienta de monitoreo y evaluación sirve a un doble propósito:
- Rendición de cuentas ante nuestro donante(s)
- Aprendizajes y adaptabilidad, dirigiendo cambios en la dirección del programa si es necesario
La teoría de cambio como herramienta de implementación también sirve a un doble propósito:
- Guía nuestras intervenciones: donde ponemos dinero y esfuerzos
- Nos ayuda en la construcción de un entendimiento común con socios y aliados. Al inicio del programa co-construimos la TOC con los actores interesados (socios directos y aliados estratégicos) y valoramos con ellos los avances semestralmente. Esto es fundamental para hacer la TOC más robusta y creíble, pero también para construir entendimiento y propósitos comunes para todos. Experiencias en el programa 2014-2016, nos han enseñado que co-construir una teoría de cambio, es una manera para trabajar hacia el alineamiento de los actores en un subsector determinado.

También, estaremos implementando nuestra propia base de datos online a fin de mantener la información actualizada del avance del programa e identificar los avances o limitantes para tomar las medidas pertinentes para una mejor implementación del programa, asimismo; complementaremos nuestro proceso de evaluación con la aplicación de otras herramientas como Scope Insight y Sensemaker para reforzar nuestro proceso de seguimiento y evaluación.

5. Análisis de riesgo a nivel de país

Causa y tipo de riesgo	Probabilidad	consecuencia	Impacto/resultado	Estrategias de mitigación de riego[122]
Gobierno de Honduras no dispone de los recursos necesarios para implementar los Acuerdos Marcos de competitividad de las cadenas productivas.	2	2	No habrá sostenibilidad de los procesos desarrollados por todos los actores de las cadenas y hay dispersión de los recursos.	Co-construir en conjunto con otros actores en el desarrollo e implementación de políticas que permitan incidir para que el gobierno coordine la articulación de los recursos y lidere el

				desarrollo de las cadenas productivas.
Dificultad de los pequeños productores y sus organizaciones de acceder a Servicios Financieros y Servicios no Financieros	1	2	Pequeños productores y sus organizaciones no implementan nuevas tecnologías, lo que limita el crecimiento y desarrollo de los rubros priorizados.	Fortalecer capacidades organizativas y financieras de organizaciones de productores para que sean elegibles por prestadores de servicios financieros y no financieros. Identificar y vincular a los pequeños productores y sus organizaciones con prestadores de SF y SNF. (utilizaremos la herramienta de Scope Insight)
Bajo nivel organizativo y debilitamiento de las organizaciones de productores.	2	4	Poca capacidad de gestión, poder de negociación y de comercialización, que impiden que las organizaciones de productores sean competitivas y sostenibles	Durante la selección de los socios, aseguramos un nivel mínimo de capacidad organizativo-empresarial. Desarrollar capacidades según las necesidades de cada organización, de acuerdo con el contexto actual de los sectores productivos y del país. Vincular a organizaciones de productores con proveedores de servicios de desarrollo empresarial
Bajos niveles de productividad y rentabilidad de las áreas de cultivos de cacao, hortalizas y café, en la actualidad.	2	3	Desmotivación de los pequeños productores y sus organizaciones para seguir manejando los cultivos.	Desarrollar y socializar con los productores y sus organizaciones, análisis de rentabilidad del cultivo, identificando y formulando planes de trabajo que permitan optimizar los recursos y mejorar la productividad y rentabilidad de los cultivos.
Los precios del cacao y café en los mercados internacionales y de las hortalizas en los mercados nacionales, no se mantienen	2	4	Pérdidas económicas para los productores, descapitalización. Desmotivación de los productores.	Incluir prácticas para mejorar la competitividad (productividad, calidad, diversificación, etc.) en las estrategias y políticas nacionales. Desarrollar modelos de negocios y comercializar en mercados que

				permitan negociaciones más justas e inclusivas.
Presencia de desastres naturales	2	4	Pérdidas económicas para los productores, descapitalización. Desmotivación de los productores.	Incluir aspectos para la resiliencia ante el cambio climático, en las estrategias de intervención
La producción y comercialización de cacao, café y hortalizas, no representa un negocio competitivo y sostenible para los productores y sus organizaciones, procesadores y comercializadores	1	3	Pérdidas económicas para los productores. Desmotivación de los productores.	Incluir aspectos para la competitividad (productividad, calidad, modelos de negocios competitivos y sostenibles, etc.) en las estrategias nacionales. Desarrollar modelos de negocios y comercializar en mercados que permitan negociaciones más justas e inclusivas.
No hay voluntad política para promover agendas/estrategias/políticas de competitividad y sostenibilidad en los subsectores	2	3	La no aprobación e implementación de las estrategias nacionales de competitividad y sostenibilidad.	Apoyo y fortalecimiento de plataformas multiactores, cabildeos
No hay voluntad política a nivel municipal, para aprobar e implementar estrategia/política para el a abastecimiento, competitivo, sostenible e inclusivo de vegetales sanos hacia la ciudad de Tegucigalpa (Food Smart Cities)	2	3	La no aprobación e implementación de estrategia/política de abastecimiento, competitivo, sostenible e inclusivo de vegetales sanos hacia la ciudad de Tegucigalpa (Food Smart Cities).	Apoyo y fortalecimiento de una plataforma multiactor. Cabildeos

Dar una calificación a la probabilidad y a las consecuencias:

1: Improbable
2: Posible
3: Probable
4: Casi seguro

1: Insignificante
2: Pequeño
3: Medio
4: Grande
5: Serio

6. Objetivo específico para Honduras

6.1. Tabla resumen para el objetivo específico

Objetivo Específico (Spanish):		Desarrollar sostenibilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de alimentos sanos y de calidad a los mercados nacionales e internacionales			
Specifieke Doelstelling (Nederlands) :		Duurzaamheid en inclusiviteit stimuleren in de subsectoren cacao, koffie en groenten om de levenskwaliteit van kleinschalige boeren te verbeteren via resiliente en duurzame productie en een bevoorrading van de (inter)nationale markt met gezond en kwaliteitsvol voedsel			
IATI activity identifier :					
País:		Honduras	Este objetivo está cubierto por un MEC?		No
Provincia(s)/Estado(s) meta :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localidad
Contrapartes locales o partes interesadas:	Contraparte 1: APROSACAO	Olancho	Catacamas, Patuca		
	Contraparte 2: APROCACAHO	Copán, Cortés, Atlántida, Gracias a Dios, Olancho, Santa Bárbara, Yoro y Colón			
	Contraparte 3: PRONAGRO	Nivel nacional y regional			
	Contraparte 4: Consorcio Agrocomercial de Honduras	El Paraíso, Francisco Morazán, La Paz, Intibucá y Cortés	Danlí, Güinope, Tatumbla, Lepaterique, Marcala, Chinacla, Opatoro, Intibucá, Yamaranguila, La Esperanza y Santa Cruz de Yojoa		
	Contraparte 5: Plataforma municipal de actores de Tegucigalpa	Francisco Morazán	Distrito Central		
	Contraparte 6: IHCAFE	Nivel nacional			
Otra localización de la intervención:					
Grupo meta:		Pequeños productores que producen para el mercado, cuya principal fuente de ingresos proviene de su finca. Productores que se organizan para comercializar sus productos (café, cacao u hortalizas) al mercado formal (cacao, café y hortalizas) o informal (hortalizas) que llegan a consumidores (inter)nacionales			
Número de beneficiarios (directos, intermedios y finales):		▪ Beneficiarios directos: 2 organizaciones de productores 1091 ▪ APROSACAO 320, de los cuales 42 son mujeres			

	▪ 771 productores afiliados a 8 empresas miembros del Consorcio Agrocomercial de Honduras (771 /546 hombres, 225 mujeres, de los cuales 99 son jóvenes) ▪ Beneficiarios intermedios: 1 organización gremial (APROCACAHO con 3700 productores, de los cuales 2,590 son hombres y mujeres 1,110, de estos se estima que el 30% son jóvenes) incluyendo a APROSACAO ▪ Beneficiarios finales: 235,126 personas (Productores: 15,721 directos + 79,405 indirectos; Consumidores: 60,000 directos + 80,000 indirectos)	
Sector Principal	Agricultura 311	
Gastos operacionales del objetivo específico (total) :	1.308.737,81 EUROS	
Marcadores:	Medio-ambiente	2
	RIO: desertificación	1
	RIO: biodiversidad	1
	RIO: CC adaptación	2
	RIO: CC mitigación	2
	Género	1
	Buena gobernanza	1
	Salud reproductiva, maternal, recién nacidos e infantil	0
	VIH/SIDA	0
	Derechos de los niños	0
	Desarrollo del comercio	2

6.2 Descripción de la lógica del programa

	Línea Base	**Año 3**	**Año 5**	**Fuentes de verificación**
Objetivo específico	Desarrollar sostenibilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de una producción resiliente, sostenible y un abastecimiento de alimentos sanos y de calidad a los mercados nacionales e internacionales			
Hipótesis	▪ En el país se gestiona de forma adecuada los fenómenos climáticos adversos. ▪ Entorno del país es favorable para el desarrollo sostenible e inclusivo. ▪ Se mantiene el interés de los actores públicos y privados por el abastecimiento de alimentos sanos. ▪ La producción y comercialización de hortalizas, café y cacao representa un negocio sostenible para pequeños productores. (precio justo, demanda creciente)			
Indicador 1: # de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad. (M/H y jóvenes)	15,721 productores producen alimentos de calidad (cacao, café, hortalizas)	32,418 productores producen alimentos de calidad (cacao, café, hortalizas)	35,613 productores producen alimentos de calidad (cacao, café, hortalizas)	Evaluación intermedia y final de impacto Sondeos de mercado Análisis sectoriales

	En cacao Hombres 2590 y mujeres 1110, de los cuales 1110 son jóvenes Hortalizas Hombres 546 y mujeres 225, de los cuales 99 son jóvenes Café 11250	En cacao Hombres 2849 y mujeres 1221, de los cuales 1424 son jóvenes Hortalizas Hombres 598 y mujeres 250, de los cuales 150 son jóvenes Café 27500	En cacao Hombres 3134 y mujeres 1343, de los cuales 1790 son jóvenes Hortalizas Hombres 606 y mujeres 280, de los cuales 180 son jóvenes Café 30250	
Indicador 2: % de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad	Cacao : 30% Hortalizas: 87% Café : 50%	cacao: 35% hortalizas: 90% Café: 55%	cacao: 40% hortalizas: 93% Café: 60%	Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales
Indicador 3: Aumento del índice de producción sustentable *estimación del staff técnico a validar con implementación en campo en noviembre 2016	**Hortalizas** ▪ Conservación del suelo: 2.57 ▪ Gestión del agua: 0.72 ▪ Gestión de recursos: 1.71 ▪ Cambio climático: 1 ▪ Biodiversidad: 1.52 ▪ Gestión del paisaje: 2.52	 ▪ 2.8 ▪ 1 ▪ 2.2 ▪ 1.5 ▪ 2.0 ▪ 2.8	 ▪ 2.8 ▪ 1.8 ▪ 2.5 ▪ 1.8 ▪ 2.4 ▪ 3	Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales
	Cacao ▪ Conservación del suelo: 2.55 ▪ Gestión del agua: 2.55 ▪ Gestión de recursos: 1.37 ▪ Cambio climático: 1 ▪ Biodiversidad: 1.42 ▪ Gestión del paisaje: 2.13	 ▪ 2.8 ▪ 2.5 ▪ 2 ▪ 1.5 ▪ 2 ▪ 2.3	 ▪ 2.8 ▪ 2.7 ▪ 2 ▪ 2 ▪ 2 ▪ 2.5	Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales
Indicador 4: # de beneficiarios favorecidos por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo y en las que VECO ha contribuido	79,405 productores producen alimentos de calidad (cacao, café, hortalizas) 140,000 consumidores nacionales tienen acceso a hortalizas sanas y de calidad	16250 productores 220,000 consumidores	178565 productores 300,000 consumidores	Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales

Resultado 1	**Actores de hortalizas, cacao y café alinean sus políticas y estrategias hacia estándares de sostenibilidad e inclusividad**			
Hipótesis	▪ Existe voluntad del Gobierno de aprobar Políticas y Estrategias para el desarrollo sostenible de los subsectores. ▪ PRONAGRO y CONACAFE dispuestos a impulsar políticas y/o estrategias de desarrollo sostenible del subsector. ▪ Los actores de los subsectores de hortaliza, café y cacao están interesados en una agenda común por rubro. ▪ El Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) prioriza el cacao como rubro estratégico en la región.			
Indicador 1: Estado de desarrollo de acuerdos marco de competitividad (AMC), política y/o municipal para el desarrollo sostenible de los subsectores de hortalizas, cacao y café	▪ Hortalizas: AMC actualizado en 2007 y política municipal Tegucigalpa: Inexistente ▪ Cacao: AMC actualizado en 2015 ▪ Café: Política cafetalera aprobada en 2003	▪ AMC Aprobado y política municipal aprobada ▪ Evaluado ▪ Actualizada y aprobada	▪ Implementado/evaluado el AMC y la política implementada/evaluada ▪ Actualizado ▪ Implementada	Acuerdo marco de competitividad y sostenibilidad en hortalizas Política municipal para el abastecimiento sostenible de vegetales sanos hacia Tegucigalpa Acuerdo marco de competitividad y sostenibilidad de cacao Política cafetalera nacional Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales
Indicador 2: Estado de implementación de estrategias nacionales, regionales y/o municipales para el desarrollo sostenible de subsectores de hortalizas, cacao y café	▪ Hortalizas: Estrategia municipal de hortalizas en Tegucigalpa: Inexistente ▪ Cacao: No existe ▪ Café: Regiones cafetaleras de Honduras cuentan con planes de desarrollo, pero estos han sido elaborados por el IHCAFE, sin la participación de los actores de la región	Hortaliza: Elaborada ▪ Cacao: Implementada Café: Región de El Paraíso cuenta e implementa estrategia regional para la competitividad y sostenibilidad	▪ Hortaliza: Implementada/evaluada ▪ Cacao: Actualizada Café: Implementada Región de Occidente cuenta e implementa estrategia regional para la competitividad y sostenibilidad	Documento estrategia hortalizas Documento estrategia cacao para el posicionamiento en cacao fino Documento estrategia café Documento estrategia municipal Tegucigalpa Evaluación intermedia y final de impacto Análisis sectoriales

Indicador 3: # de estándares de competitividad, inclusividad implementados	Cacao: se implementan prácticas sustentables e inclusivas pero no hay estándares	Cacao: estándares de inclusividad son implementados	Cacao: estándares de inclusividad son adoptados	Documento (guía, estándares) difundido y adoptado
Indicador 4: # de plataformas multi-actores que operan en base a una agenda común y un plan de acción (Escala de 0 a 3)	▪ Hortalizas: 1 ▪ Cacao: 1 ▪ Café: 1 ▪ Tegucigalpa: 0	▪ Hortalizas: 2 ▪ Cacao: 2 ▪ Café: 2 ▪ Tegucigalpa: 2	▪ Hortalizas: 3 ▪ Cacao: 3 ▪ Café: 3 ▪ Tegucigalpa: 3	Actas de reuniones, planes de acción, listados de socios Evaluación intermedia y final de impacto
RESULTADO 2	**Cacao fino posicionado en mercados a través de Modelos de Negocios con inclusión de mujeres y jóvenes.**			
Hipótesis	▪ Empresas dispuestas a tener relaciones de mercado inclusivas con organizaciones de pequeños productores. ▪ Empresas y otros actores están dispuestos en vincular a los pequeños productores con los proveedores de servicios financieros y no financieros ▪ Existe voluntad política por parte del Gobierno de Honduras para la priorización del reconocimiento del país como productor y exportador de cacao fino y para la implementación de las recomendaciones del panel ad hoc de ICCO			
Indicador 1: Cacao fino accede al menos a tres nuevos mercados nichos	▪ Cacao: 0	▪ Cacao: 2	▪ Cacao: 3	Contratos de compra venta y registros de exportación
Indicador 2: # empresas comercializadoras y exportadoras de cacao fino desarrollan modelos de negocios inclusivos con inclusión de jóvenes y mujeres	▪ Cacao: 0	▪ Cacao: 1	▪ Cacao: 3	**Cafés especiales y cacao fino posicionados en mercados nichos a través de Modelos de Negocios con inclusión de mujeres y jóvenes**
Indicador 3: # de emprendimientos liderados por jóvenes y mujeres vinculados a la cadena de valor de cacao	▪ Cacao: 1 emprendimiento de mujeres que elaboran chocolates	▪ Cacao: 2	▪ Cacao: 4	Planes de negocios, registros comerciales, libro de actas
Indicador 5: mantenimiento o aumento del reconocimiento de producción de cacao fino de aroma otorgado por ICCO a Honduras	▪ 50%	▪ 75%	▪ 75%	Informe de panel técnico de ICCO

Resultado 3	**Organizaciones de pequeños productores incrementan el volumen, calidad e inocuidad de sus productos ofertados a los mercados inclusivos en los rubros hortalizas, cacao y café**			
Hipótesis	▪ Existe voluntad de los actores en incentivar modelos productivos más sostenibles y resilientes al cambio climático. ▪ Las organizaciones y sus productores están dispuestos a implementar innovaciones y tecnologías en sus sistemas productivos y de procesamiento. ▪ Se continúa incrementando la demanda mundial de cacao fino y de cafés diferenciados y se ofrecen mejores precios y/o condiciones por estos productos. ▪ Los precios del café y del cacao en los mercados internacionales se mantienen competitivos ▪ Existen referentes nacionales en tecnología e innovación.			
Indicador 1: % de aumento del # de productores que producen y comercializan de forma colectiva, productos sanos y de calidad, bajo acuerdos comerciales de largo plazo	Cacao: 900 productores Hortalizas: 771 miembros del Consorcio	+10%	+10%	Registros de empresas, registros de organizaciones de productores, acuerdos comerciales, informes de estudios de mercado
Indicador 2: % de incremento del volumen de abastecimiento de alimentos de calidad	Hortalizas: Proviasa coloca el 67% de la zanahoria; La Meseta el 80% de la zanahoria y Hortisa coloca el 83% de su Lechuga en el mercado formal. Cacao: 14 T vendidas a Chocolats Halba por parte de APROSACAO y COAGRICSAL vendió 25 T	▪ Hortalizas: +10% ▪ Cacao: +10%	▪ Hortalizas: +10% ▪ Cacao: +10%	Reportes de FHIA, IHCAFE y APROCACAHO; registros de organizaciones de productores; reportes de CENTREX
Indicador 3: # de organizaciones de pequeños productores que han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques de Scope Insight	Hortalizas 3 organizaciones de productores (La Meseta 2.7; Hortisa 2.8 y PROVIASA 2.4 Cacao: APROSACAO 3.6	▪ Hortalizas 2 organizaciones mejoran su desempeño en al menos 2 bloques ▪ cacao 1 organización mejora su desempeño en al menos 2 bloques	▪ Hortalizas 3 organizaciones han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques ▪ cacao 1 organización mejora su desempeño en al menos 4 bloques	Reporte consolidado de SCOPE Insight; perfiles de cada una de las organizaciones de productores evaluadas

Indicador 4: % de incremento en los ingresos anuales por producción de hortalizas	Hortalizas: $ 415 en promedio los ingresos anuales	▪ Hortalizas: +10%	▪ Hortalizas: +15%	Reporte de evaluación, reportes anuales, registros de socios, estudios nacionales
Indicador 5: % de incremento en productividad (kg/ha) de cacao fermentado seco	Cacao: 250-350 Kg/ha	▪ Cacao: +5%	▪ Cacao: +15%	
Condiciones previas:	▪ Actores en los tres subsectores se reúnen con cierta frecuencia: en cacao y hortalizas más en los comités de cadenas operatividad y funcionamiento ha sido fortalecida por VECO MA en el programa 2014-2016 ▪ En las agendas de los Comités de cadena, la Sostenibilidad no está abordada de manera explícita ▪ En el programa actual VECO MA ha facilitado el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos en los cuales fueron validados un set de principios de inclusividad que han sido adoptados en las empresas que participaron pero que no han sido escalonados aún al subsector.			

Intervenciones/Tipología de actividades

HORTALIZAS

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
1	*Fortalecimiento de 3 organizaciones de productores de vegetales para que se vuelvan más competitivas y representantes confiables de sus miembros*	*2*	*2*	*2*
2	*Fortalecimiento 3 organizaciones de productores de vegetales convirtiéndolas en proveedores confiables a los mercados urbanos alimentos*	*2*	*2*	*2*
3	*Fortalecimiento de una plataforma local para el abastecimiento sostenible de vegetales sanos a la ciudad de Tegucigalpa (Food Smart Cities)*	*1*	*2*	*2*
4	*Apoyo al Comité Nacional de Cadena de Hortalizas en una instancia efectiva de discusión de AMC en beneficio del sector*	*1*	*2*	*1*

CACAO

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
1	*Fortalecimiento de los espacios multi-actores para incidir en el acuerdo marco de competitividad (AMC) para el desarrollo sostenible de cacao*	*2*	*2*	*1*

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
2	*Fortalecimiento del vínculo entre organizaciones de productores de cacao y el mercado para mayor inclusividad.*	*2*	*2*	*2*
3	*Fortalecimiento organizativo, empresarial y productivo de una organización de productores y un gremio para ser más competitivas e inclusivas.*	*2*	*2*	*2*
4	*Utilizar las evidencias construidas en nuestros pilotos para influenciar en el movimiento mundial por el cacao sostenible*	*1*	*2*	*1*

CAFÉ

	INTERVENCIONES	Género	Ambiente	Juventud
1	*Establecimiento y fortalecimiento de mesas regionales de café, como instancias efectivas de discusión y acuerdos para la competitividad y sostenibilidad del subsector*	*1*	*2*	*1*
2	*Elaboración e implementación de estrategias regionales con visión compartida para la competitividad y sostenibilidad del subsector café*	*1*	*2*	*1*
3	*Actualización de la política cafetalera nacional bajo una visión compartida en beneficio de la competitividad y sostenibilidad del subsector*	*1*	*2*	*1*
4	*Desarrollo de modelos de negocios sostenibles e inclusivos, entre organizaciones de productores y empresas privadas*	*2*	*1*	*2*
5	*Posicionamiento del café de Honduras en los mercados nacionales e internacionales*	*1*	*1*	*1*
6	*Fortalecer procesos/sistemas de gestión de conocimiento entre actores del subsector café*	*1*	*2*	*1*

6.3 Gastos operacionales para el objetivo específico

Honduras	2017	2018	2019	2020	2021	**Total**
Operational Costs						
1. Partners	**55.000,00**	**166.000,00**	**141.416,43**	**120.022,20**	**63.750,00**	**546.188,63**
Investments						**0,00**
Functioning costs	43.000,00	127.600,00	120.616,43	101.622,20	49.750,00	**442.588,63**
Staff costs	12.000,00	38.400,00	20.800,00	18.400,00	14.000,00	**103.600,00**
2. Collaborations	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Investments						**0,00**
Functioning costs						**0,00**
Staff costs						**0,00**
3. Regional Office	**162.013,35**	**129.563,98**	**162.493,92**	**142.284,96**	**70.897,74**	**667.253,95**
Investments	1.840,91	807,90	9.777,27	9.344,44		**21.770,52**
Functioning costs	54.120,99	53.727,97	59.362,95	47.295,60	24.006,42	**238.513,93**
Staff costs	106.051,45	75.028,11	93.353,70	85.644,92	46.891,32	**406.969,50**
4. Headoffice	**23.054,96**	**21.404,00**	**18.000,01**	**16.947,76**	**15.888,49**	**95.295,22**
Investments						**0,00**
Functioning costs	4.800,00	4.571,43	4.353,74	4.146,42	3.948,97	**21.820,56**
Staff costs	18.254,96	16.832,57	13.646,27	12.801,34	11.939,52	**73.474,66**
Total OC :	**240.068,31**	**316.967,98**	**321.910,35**	**279.254,92**	**150.536,23**	**1.308.737,80**
Investments	**1.840,91**	**807,90**	**9.777,27**	**9.344,44**	**0,00**	**21.770,52**
Functioning costs	**101.920,99**	**185.899,40**	**184.333,11**	**153.064,22**	**77.705,39**	**702.923,11**
Staff costs	**136.306,41**	**130.260,68**	**127.799,97**	**116.846,26**	**72.830,84**	**584.044,16**

6.4 Motivación con respecto a los criterios del CAD

6.4.1 Descripción de la pertinencia/relevancia del programa

Como se puede apreciar, aunque a nivel del país existen una serie de políticas/estrategias e institucionalidad para el fortalecimiento del sector agroalimentario y la reducción de la pobreza, la realidad nacional demuestra que los niveles de pobreza se mantienen y que los sectores vulnerables – pequeños productores, mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas – continúan siendo excluidos.

Por ello se considera necesario y pertinente, desarrollar procesos que contribuyan a crear/fortalecer estrategias y políticas para el desarrollo sostenible del sector agrícola en general y de los sub sectores de cacao, hortalizas y café en particular, a fin de mejorar la competitividad (generación de ingresos y distribución justa de los mismos), la sostenibilidad (especialmente la resiliencia ante el cambio climático) y la inclusividad (principalmente de los segmentos poblacionales antes mencionados).

En ese sentido, bajo el enfoque de "**Desarrollo sostenible de subsectores**", VECO MA se ha establecido que en su programa 2017 – 2021 para Honduras, como objetivo específico, contribuirá a "**Contribuir al desarrollo sostenible, competitivo e inclusivo de los subsectores de cacao, café y hortalizas, para el abastecimiento de alimentos sanos en los mercados nacionales e internacionales**".

Para lograr ese objetivo, VECO MA enfocará sus esfuerzos en el fortalecimiento de la coordinación y la gobernanza a nivel de los subsectores, con visión y estrategias compartidas hacia la competitividad, sostenibilidad e inclusividad. Además, se promoverán los procesos de innovación y gestión del conocimiento y el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores, a fin de desarrollar una vinculación eficaz y eficiente con los mercados formales e informales, a nivel nacional e internacional, que permitan la generación de ingresos familiares y el mejoramiento de sus condiciones de vida en general.

Especial énfasis se hará en la articulación peri urbano – ciudad, para el desarrollo e implementación de políticas y/o estrategias agroalimentarias municipales, que estimulen el abastecimiento, competitivo, sostenible e inclusivo de vegetales sanos hacia la ciudad de Tegucigalpa (Food Smart Cities), considerando la alta concentración de la población en las grandes ciudades y la demanda creciente de bienes y servicios.

6.4.2 Descripción de la eficacia del programa

La efectividad se refiere al grado en lo cual el programa logra sus objetivos. El programa está diseñado a partir de la experiencia acumulada de VECO Mesoamérica, así que los resultados están formulados en base a los logros de años anteriores y en base de las experiencias y el reconocimiento de VECO en estos subsectores. VECOMA ha escogido sectores donde puede tener un impacto y un valor agregado. Podemos alcanzar 329,900 personas directamente (productores y consumidores) y 236,100 personas de manera indirecta. El sector de hortalizas ofrece mucho potencial para trabajar la sostenibilidad. VECO MA tiene mucho reconocimiento por su experiencia acumulada durante los últimos años en el sector de cacao y de hortalizas. Tenemos muy buenos contactos establecidos con el sector civil, privado y algunas entidades del gobierno. El marco conceptual de transformación de los subsectores, aclara muy bien el valor agregado de un actor como VECO MA y el rol que podemos jugar: un actor neutro quien fomenta la colaboración en el sector entre diferentes actores y partes interesadas para buscar más sostenibilidad sin perder de vista la competitividad Hemos trabajado junto con nuestros socios en la elaboración de los resultados y de la teoría de cambio para el logro de estos. Esta teoría se adaptó después de la retro-alimentación de nuestros socios (sector privado, cooperativas, aliados estratégicos, otros organismos de cooperación) mediante procesos participativos, y finalmente consensuada y aprobada con ellos. Cada actor tiene su rol definido en nuestra teoría de cambio. Basado en este análisis común, el acuerdo sobre los roles de cada quien, y el hecho que también la implementación se hará en alianza con actores estratégicos bajo una visión común, es realista esperar que los resultados se logren con el uso más eficiente de los recursos disponibles.
VECO MA trabaja en Honduras desde al año 2007, inicialmente con procesos y proyectos de agricultura familiar, producción agroecológica, seguridad y soberanía alimentaria e incidencia en políticas públicas.
En el periodo 2010 – 2013, VECO MA implementó un programa bajo el enfoque de « Desarrollo Sostenible de Cadenas de Valor », apoyando los rubros de panela, marañón y hortalizas, para mercados formales nacionales y de exportación.
Actualmente (2014-2016), está implementando un programa bajo el enfoque de « Desarrollo de Mercados Modernos Inclusivos », concentrándose en los rubros de hortalizas y cacao, para mercados formales a nivel nacional (hortalizas) e internacional (cacao).
En todas sus intervenciones, el enfoque central de VECO MA han sido los agricultores familiares y las organizaciones de productores de primer (APROSACAO, ASOFAIL, COAGRICSAL, etc.) y segundo nivel (APROCACAHO Consorcio Agrocomercial de Honduras), promoviendo su fortalecimiento para mejorar su funcionamiento y desempeño en los ámbitos socio-organizativos y empresariales.
Además, VECO MA ha trabajado con aliados estratégicos del sector público (PRONAGRO, SEDUCA y SENASA de la Secretaría de Agricultura y Ganadería), empresas privadas nacionales e internacionales (La Colonia, Walmart, Chocolats Halba, Equal Exchange), cooperación (Heifer, CIAT, FAO, IICA, CIAT), centros de investigación (CATIE, FHIA) y la academia (Zamorano, UNA), con el fin de fortalecer sus intervenciones y los impactos alcanzados.

6.4.3 Descripción de la sostenibilidad

Impacto deseado en 2021

En Cacao, queremos ver a Honduras y Centroamérica reconocida como un centro de producción de cacao fino y de aroma. Los 3700 pequeños productores hondureños (dato de 2016) siguen produciendo de manera sostenible (sistemas agroforestales), empoderados y conscientes de los beneficios de hacer negocios mediante sus organizaciones, viendo el cacao como un negocio rentable para todos los actores de la cadena. Los jóvenes y las mujeres quieren ser productores de cacao o emprender acciones de negocios alrededor de la cadena de cacao, ya que les permite obtener ingresos dignos. Empresas como Chocolats Halba, Chocolates del Caribe, y Cacao y Maderables de Honduras (principales empresas exportadoras de cacao de Honduras) articulan acciones e intervenciones en el sector cacaotero hondureño, conscientes que el futuro de sus negocios en la región depende del futuro de los pequeños productores de cacao y no de grandes explotaciones y plantaciones de cacao. De ahí que están dispuestos a invertir en relaciones a largo plazo con sus proveedores. La cadena de valor del cacao en la región es más sostenible y más inclusiva (para las mujeres, los jóvenes y los pequeños productores).

En café, Honduras continua dando pasos significativos hacia la competitividad y fortalece las acciones para la sostenibilidad del subsector, mediante el funcionamiento satisfactorio de plataformas multi-actores a nivel nacional y regional, que contribuyen a la actualización e implementación de la estrategia y la política nacional cafetalera, que permiten que hayan productores con sistemas productivos resilientes, quienes se están

adaptando con éxito al cambio climático y a las necesidades cambiantes de la industria. El subsector café de Honduras, contribuye con su liderazgo a promover y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la caficultura a nivel regional (México, Centroamérica, Panamá y el caribe).

En 2021 el **subsector hortícola** ha avanzado en su ruta hacia el desarrollo sostenible, existe un marco regulatorio favorable basado un acuerdo marco que fomentan la producción y abastecimiento competitivo y sostenible de hortalizas inocuas hacia los mercados formales e informales y sus consumidores. En Tegucigalpa, se ha establecido una plataforma municipal multiactores, en la cual se discute y da seguimiento a la producción sostenible, al uso disminuido de los agroquímicos, uso racional de los recursos naturales y el abastecimiento competitivo y sostenible de vegetales sanas hacia la población de la ciudad, desde los territorios peri-urbanos. La adopción de tecnologías eficientes y resilentes al cambio climático y la generación e intercambio de conocimientos, ha permitido incrementar la oferta de vegetales sanos y de calidad, las cuales llegan a los consumidores a través de actores de mercados formales e informales, quienes, basados en relaciones inclusivas con las organizaciones de productores, abastecen de forma sostenible a las ciudades. Los consumidores tienen acceso a vegetales sanos y están muy satisfechos y dispuestos a pagar buenos precios por ellos, incentivando a los productores para que produzcan en modelos productivos sostenibles y resilentes. Los actores directos en el subsector reciben buenos precios y los márgenes son distribuidos de forma transparente en el sistema, especialmente los productores, quienes al hacer buenos negocios permanecen en el campo haciendo lo que mejor saben hacer: producir, motivando a sus hijos a continuar con este importante rol de alimentar al mundo.

6.4.3. 1 Sostenibilidad Técnica

Una estrategia importante que contribuirá a la sostenibilidad técnica es la conexión y colaboración entre los diversos actores integrados en subsectores (cacao, café y hortalizas), mercados (food markets) y ciudades (Tegucigalpa, San Pedro Sula). Se fortalecerán y facilitarán espacios y plataformas multiactores en los que, en base a una visión común, se impulse una agenda para cada subsector y en el que los actores colaboran entre si y comparten conocimientos e información que contribuye a mejorar sus capacidades y habilidades. VECO MA desde el inicio jugará su rol de facilitador, desafiando y empoderando a los actores directos para que sean ellos quienes promuevan la agenda de cambios estructurales.

6.4.3.2 Sostenibilidad financiera

Para la sostenibilidad financiera será crucial que los actores de cada subsector compartan la visión, construyan la agenda común y se comprometan en su implementación, lo que pasa por contribuir con sus propios recursos o definir dentro de la agenda los mecanismos y estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera. El funcionamiento de una plataforma multiactor como las Comisiones Sectoriales de Cacao u hortalizas no puede depender de la cooperación, si bien en los primeros años de funcionamiento pueden ser apoyados. Se espera que dado el grado de interés que muestran los actores en participar en estos espacios, se podrá implementar una estrategia de sostenibilidad financiera. El desarrollo sostenible de los subsectores es un tema muy importante para el sector público, las empresas del sector privado, las organizaciones de productores y organizaciones cooperantes por lo que se espera que estas instituciones están dispuestas a contribuir para el funcionamiento de las plataformas y para la implementación de las agendas de cambio estructural.
En proyectos pilotos en cadenas de valor las estrategias a implementar tienen como eje fundamental la sostenibilidad de las cadenas y, por ende, a mediano plazo, la sostenibilidad de la acción misma. **El fortalecimiento de las capacidades de negocios de los socios, de las capacidades organizativas y la conexión con los mercados contribuye a la sostenibilidad financiera porque el negocio tiene que ser rentable**. Se estima que las relaciones comerciales establecidas entre las cooperativas/asociaciones con el mercado formal, redes del mercado informal, instituciones, compradores e instituciones financieras, permitirá relaciones comerciales estables y de largo plazo.
El aumento de la producción y productividad y el mejoramiento de la calidad de los productos, permitirá incrementar los ingresos familiares provenientes de las cadenas, contribuyendo con ello a fortalecer la sostenibilidad financiera.

6.4.3.3 Sostenibilidad Social

Una condición fundamental para la sostenibilidad social de las intervenciones de este programa es el empoderamiento del mismo por los actores directos, socios y beneficiarios. VECO MA fortalecerá las capacidades

de sus socios para acciones colectivas. En esta estrategia se concentrará en el **desarrollo de capacidades de organizaciones de productores, desarrollo de sus capacidades para prestar servicios a sus socios para cumplir los requerimientos de mercado y ser un socio comercial confiable**. Asimismo, se fortalecerán sus **capacidades de lobby y relacionamiento, que les permita representar adecuadamente a sus socios**. Las principales áreas de intervención y fortalecimiento serán: funcionamiento interno, administración del negocio, comercialización colectiva, mercadeos, servicios a sus socios, valor agregado. En socios con presencia nacional y que juegan un rol importante en la implementación de Agendas de Cambio Estructural, VECO MA contribuirá al desarrollo de sus capacidades de relacionamiento, comunicación, facilitación de espacios multi-acrores (MSO), lobby e incidencia. La sostenibilidad del impacto social en los beneficiarios reside en las capacidades a desarrollar y fortalecer en los actores directos, fortalecimiento de los espacios multiactores y organizaciones de productores; en el desarrollo de una visión común y una agenda compartida por todos los actores incluyendo al sector público con lo que se garantiza la sostenibilidad institucional. El tema del relevo generacional es fundamental también, por eso trabajaremos hacia la inclusión de jóvenes en los procesos de toma de decisión y prestamos también atención especial a mujeres y poblaciones indígenas. El involucramiento de los actores (incluyendo jóvenes y mujeres) en la elaboración e implementación de las agendas, planes e intervenciones, así como en el monitoreo y seguimiento de las mismas, permitirá un proceso interactivo y participativo con ajustes más rápidos basados en su retroalimentación que incidirá directamente en la efectividad y eficacia de las intervenciones y finalmente en la sostenibilidad de la acción.

6.5 Estrategia de salida y condiciones para la sostenibilidad

VECO MA implementará de manera participativa con todos sus socios y aliados, una estrategia de salida en cada uno de dichos subsectores. Gracias a nuestro enfoque de mercado y competitividad, estimamos que es posible de salir con la mayoría de los socios al finalizar con este programa (5 años de intervención, parte de los socios ya están socio desde 2014).
En el marco de la estrategia de salida, a través de las plataformas multi-actores, utilizando la metodología de la "Teoría de Cambio" (TOC), VECO MA realizará una valoración del cumplimiento de los objetivos establecidos, utilizando para ello la elaboración de los reportes anuales, jornadas anuales de reflexión acerca de la TOC de cada sub sector, la evaluación intermedia y la evaluación final del programa.
Esta valoración permitirá identificar los avances a nivel de objetivos y resultados y establecer – planificar las acciones e intervenciones necesarias para el fortalecimiento del programa en los años sub siguientes. Las intervenciones mismas tomen en cuenta la sostenibilidad y la estrategia de salida (por ejemplo: financiamiento regresivo de técnicos, contrapartida necesaria para inversiones etc…).
Considerando que el enfoque y la prioridad de VECO MA será la sostenibilidad en los subsectores de hortalizas, cacao y café a todos los niveles (agricultores familiares, organizaciones de productores de primer y segundo nivel, negocios, sistemas agroalimentarios), nuestras estrategias e intervenciones estarán encaminadas a lograr:

- Agricultores familiares con sistemas de producción competitivos e inclusivos, gestionando la comercialización de sus productos a través de las organizaciones de productores e implementando prácticas resilentes ante el cambio climático
- Organizaciones de productores funcionando eficaz y eficientemente, gestionando adecuadamente sus servicios y negocios, vinculadas competitivamente a mercados inclusivos formales e informales y representando activamente a sus socios y socias en espacios, redes y plataformas.
- Relaciones comerciales competitivas y sostenibles entre organizaciones de productores y empresas privadas del sector formal e informal, generando y distribuyendo utilidades de manera justa a todos los niveles
- Plataformas multiactores establecidas, articulando a todos los actores directos e indirectos vinculados a los subsectores y funcionando – gestionando eficaz y eficientemente, estrategias y políticas para el desarrollo de los subsectores
- Sector púbico comprometido con el desarrollo competitivo, sostenible e inclusivo de los subsectores seleccionados, aprobando e implementando estrategias y políticas y gestionando – disponiendo recursos para tal fin
- Consumidores satisfechos y comprometidos con la calidad de los productos que compran y consumen

La estrategia de salida integrará acciones de evaluación y aprendizaje, a fin de capitalizar las experiencias y lecciones aprendidas, divulgando las mismas a través de diferentes medios, con el fin de compartir tanto lo éxitos como los fracasos, de manera que ello contribuya a fortalecer el desarrollo de intervenciones en otros subsectores, en otros países, con otras instituciones.

6.6 Descripción de la eficiencia

Eficiencia es la forma en como VECOMA convertirá los recursos (financieros, humanos, técnicos) asignados a cada una de las intervenciones en resultados. Para esto se ha previsto los recursos necesarios, una estructura eficiente del equipo y las políticas y prácticas adecuadas

VECOMA está colaborando con diferentes socios: con las Organizaciones de Productores (OPs) trabajamos muy de la mano para ponernos de acuerdo sobre cómo fortalecer las capacidades (empresariales y organizativas) de ellos. Con los socios estratégicos tratamos de provocar cambios en el sistema a través de plataformas multi actores. El personal de VECOMA está altamente calificado y hacen un coaching estratégico de los socios (directos y estratégicos). VECOMA participa en los surveys de Birches para poder hacer un benchmarking con pares en cuanto a la remuneración de sus colaboradores. VECOMA aplica algunas herramientas de TEAL management/self steering teams para asegurar la descentralización de las decisiones, baja carga administrativa, más motivación y más eficiencia.
VECOMA tiene varias políticas y procedimientos: politicas para donantes, M& E, Recursos Humanos, un reglamento de trabajo y reglamento interno para asegurar el buen funcionamiento de la oficina.
Los procedimientos y políticas financieras aseguran presupuestos detallados y a través de “quarterly reviews” se da seguimiento y se prevé la posibilidad de ajustar presupuestos y se asegura la ejecución eficiente y eficaz de los recursos financieros. Se realizan discusiones bilaterales con los socios cada trimestre para dar seguimiento financiero y hacer adaptaciones si es necesario.

VECOMA está esperando de llegar en Honduras directamente a 35613 productores y 180000 consumidores. El costo por beneficiario/año es entonces de 1.21 Euro/beneficiario y de 7.34 Euro/agricultor/año. Se espera que los beneficiarios incrementen sus ingresos en un 5x% por ha/año. Se estima que gracias a cambios en políticas y prácticas se podrá beneficiar a 178565 productores y 120,000 consumidores más.

6.7 Digitalización

En el programa actual hemos realizado un pilotaje utilizando soluciones de Software tales como:

- **Sensemaker** esta es una manera de recolectar una gran cantidad de micro-historias que son interpretadas por el mismo narrador. Sensemaker ofrece un abordaje fuerte, natural e intuitivo para conseguir múltiples puntos de vista e ideas nuevas sobre realidades complejas. Es una metodología diseñada en un programa informático que detecta los motivos, analiza las micro-historias y transforma datos cualitativos originales en datos y modelos estadísticos consolidados que permiten generar visiones sobre la realidad
- Farmforce, es un sistema informático que optimiza la gestión agrícola en las organizaciones de pequeños agricultores, permitiendo el seguimiento adecuado de planes de producción escalonada, la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y la trazabilidad de los productos.

Para el nuevo programa, queremos:

- Promover y escalar este tipo de herramientas, sumado a nuevas iniciativas vinculadas a jóvenes productores/emprendedores que combinen acceso a plataformas web con aplicaciones móviles que sirvan como instrumento de consulta, guía y espacio de intercambio, incorporando manuales e instructivos relacionados a Buenas Prácticas Agrícolas y horticultura sostenible, manejo integrado de plagas, entre otros.
- Hacer una exploración de otros recursos disponibles como Sistemas de información geográfica (SIG), técnicas de percepción remota (RS), vinculados a intercambio y aprendizaje virtual, agricultura climáticamente inteligente y prácticas ambientalmente sostenibles.

7. Descripción de la estrategia de alianzas específicas

Durante la elaboración de nuestra teoría de cambio, hacemos un análisis de todos los actores (en base a su interés en el cambio y su poder de cambiar el estatus quo), a fin de determinar los instrumentos y mecanismos para colaborar entre sí, con el fin de alcanzar las metas establecidas en la visión compartida. Creemos que es posible crear las circunstancias y las condiciones adecuadas para que los actores individuales algunas veces con

intereses opuestos a corto plazo, estén dispuestos y son capaces de trabajar juntos para encontrar soluciones compartidas a los problemas comunes.

En el marco de este programa, trabajaremos con socios y aliados estratégicos (APROSACAO, Consorcio Agrocomercial de Honduras, APROCACAHO, PRONAGRO, SENASA, SEDUCA, Supermercados La Colonia, Walmart, Chocolats Halba, FHIA, Zamorano, FUNDER y CATIE, entre otros), con las cuales ya hemos colaborado anteriormente, que han demostrado compromiso y eficiencia en el desempeño de su rol y que además gozan de posicionamiento y reconocimiento en los respectivos subsectores en los que intervienen.
Además, nos vincularemos y trabajaremos con nuevas organizaciones (AHPROCAFE, IHCAFE, Alcaldía Municipal de Tegucigalpa, AMHON, mercados tradicionales, ferias del agricultor, Cacao y Maderables de Honduras, UTZ Certified, otros), que cuentan con experiencia y reconocimiento en los subsectores que han trabajan y que participado y colaborado en la elaboración de las teorías de cambio de nuestro programa.
Entre los principales actores y socios con los que colaboraremos en el nuevo programa, podemos mencionar:

- **Organizaciones de productores**: Continuaremos trabajando con las organizaciones de productores de primer nivel para nuestros pilotos e intervenciones y con las de segundo nivel para las estrategias de desarrollo sostenible de los subsectores. Las organizaciones de agricultores son socias directas que reciben la mayor parte de nuestros dos.
  - ✓ Organizaciones de primer nivel: en cacao con APROSACAO y en hortalizas con el Consorcio Agrocomercial de Honduras y sus 8 empresas socias
- Organizaciones de segundo nivel: en **cacao** con APROCACAHO
- **Empresas privadas**: colaboramos con los actores más innovadores, relevantes o dispuestos para aumentar la inclusividad en cada subsector. Algunas de las empresas privadas del sector formal con quienes trabajaremos en nuestro próximo programa son: Chocolats Halba, Walmart (Centroamérica), La Colonia (Honduras), La Antorcha. En el mercado tradicional trabajaremos con las ferias del agricultor de Tegucigalpa y con otros actores privados de los mercados municipales. Los actores privados no reciben fondos, sin embargo, los estimulamos para diseñar e implementar modelos de negocios inclusivos, para estimular co-inversión por su parte y para escalonar sus prácticas inclusivas en cada subsector.
- **Gobierno**: Colaboraremos con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) a nivel central y con sus dependencias PRONAGRO[123], SENASA[124], AGRONEGOCIOS[125]. Además, colaboraremos con la Secretaría de Industria y Comercio, especialmente para los temas de exportación de cacao y café. El trabajo con la SAG está orientado a la formulación, aprobación e implementación de políticas/estrategias para el desarrollo sostenible de los subsectores, especialmente cacao y hortalizas.
- **Entidades autónomas, descentralizadas o gobiernos municipales**: Colaboraremos con la Alcaldía Municipal del Distrito Central (Tegucigalpa) y con los municipios aledaños, para la elaboración e implementación de una política/estrategia para el abastecimiento competitivo, sostenible e inclusivo de vegetales hacia la ciudad, intervención en la cual también se colaborará con la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON). En el caso del café, se trabajará con el Consejo Nacional del Café (CONACAFE), para la actualización e implementación de la política cafetalera nacional, bajo un enfoque de competitividad, sostenibilidad e inclusividad.
- **Agencias de exportación**: son actores clave, especialmente para el cacao, porque promueven los productos en los mercados internacionales y atraen inversiones extranjeras directas para los subsectores. Acá se prevé colaborar estrechamente con la Federación de Productores y Exportadores de Honduras (FPX) y con la Fundación para el Desarrollo de las Inversiones y las Exportaciones (FIDE).
- Institutos de Investigación/aprendizaje y Universidades: Colaboraremos con entidades encargadas de la generación de innovaciones, ya sea en aspectos técnicos como de modelos de negocios, para la competitividad y sostenibilidad de los subsectores. En ese sentido, trabajaremos con CIAT, CATIE, FHIA, IHCAFE, PROMECAFE y universidades (Zamorano, UNA, UNAH, UNITEC). Las modalidades de colaboración son diferentes y pueden incluir estudios/investigaciones, proyectos conjuntos, intercambios y pasantías.
- Las instituciones agro-financieras: el acceso a la financiación es a menudo un importante cuello de botella para los agricultores. Dentro de nuestra estrategia, para facilitar el acceso a servicios financieros, vincularemos a organizaciones de productores con entidades financieras como Root Capital, Alterfin, Oikos y Kampani. Durante el nuevo programa estaremos vinculando de una manera más dirigida a las organizaciones de pequeños productores con la banca comercial en el país que financia agricultura

[123] Programa Nacional para el Desarrollo Agroalimentario
[124] Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
[125] Unidad de Agronegocios

sostenible (LAFISE, FICOHSA, BANRURAL) y con algunos entes bancarios que participan en la plataforma internacional denominada AMEA.

- Organizaciones internacionales: Con organizaciones no gubernamentales, agentes de desarrollo e instituciones bilaterales como FAO, UE, USAID, COSUDE, IICA, BID FOMIN, LWR, CAID, Swisscontact, y UTZ, que colaboran con las organizaciones y actores sobre los mismos temas/sectores, buscaremos complementariedad, el intercambio de conocimientos y colaborar en las agendas de cambio hacia la transformación de los subsectores. Algunos de estos actores no son sólo son ejecutores y socios estratégicos, sino también donantes (COSUDE y FAO/PMA). También trabajaremos con ONG belgas activas en el país, como TRIAS (ver bajo sinergia).
- Organizaciones no gubernamentales nacionales: Por su vínculo con los subsectores y por los antecedentes de colaboración sostenidos hasta ahora, se continuará colaborando y se reforzarán alianzas con la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER) y con Fundación Helvetas Honduras. La alianza con estas organizaciones y con otras con las que eventualmente establezcamos relaciones, estarán orientadas a la complementariedad de acciones, el intercambio de conocimientos y experiencias y a la gestión conjunta de recursos para el desarrollo de intervenciones en los subsectores.
- Otras oficinas regionales de VECO: colegas de la organización en red de VECO, son socios también, ya que pueden poner a disposición de VECO MA su experiencia y conocimientos en los tres subsectores seleccionados y en temas transversales como sostenibilidad, género, juventud y cambio climático. Por pertenecer a la misma región, mantendremos ese vínculo estrecho con la oficina de VECO en Nicaragua y reforzaremos nuestro vínculo con VECO Andino. Además, la participación en los cluster de cacao, Food Smart Cities y café, permitirá la articulación y colaboración con otras oficinas regionales de VECO.
- Iniciativas de aprendizaje y plataformas: somos participantes activos en las alianzas de aprendizaje, tales como Alianza de Aprendizaje y plataformas como Laboratorio de Alimentos Sostenibles (SFL) por sus siglas en inglés SFL. Como miembro de la SFL, tenemos la oportunidad de intercambiar experiencias con otros actores y obtener nuevas ideas y la inspiración para nuestro trabajo.

- **Descripción de las sinergias y complementariedades**

Entre las 3 ANGs (TRIAS, FOS y VECO MA) en Honduras hemos celebrado un Acuerdo de sinergia y complementariedad. Creamos una **Mesa de coordinación Honduras** que fungirá como la estructura coordinadora de los esfuerzos colegiadas de las 3 ANGS; La conexión con la Coalición Trabajo Digno permitirá aprovechar las posibilidades de intercambio de conocimiento e experiencias entre ambos espacios, fortaleciendo las posibles relaciones coordinadas con las instancias de la UE, Naciones Unidas y la diplomacia belga responsable para la región (Panamá). Responsabilidad de coordinación rotativamente por TRIAS y VECO. FOS funcionará como enlace de coordinación entre la Coalición Trabajo Digno y los demás ANGs belgas.
Productos concretos:
1/ **Plan anual:** concretiza el Acuerdo de sinergia/complementariedad (acciones, eventos, responsables y recursos).
2/ **Reflexión evaluativa anual**, garantizando la construcción colegiada sobre las lecciones aprendidas
Cada ANG dispondrá en su propia planificación los **recursos financieros y humanos** para las acciones de sinergia identificadas como co- ejecución de los eventos previstos en un año calendario.

Dado el recorte no podemos prever un monto separado para las acciones. (5000 euros fue previsto originalmente). Sin embargo, nos comprometemos a ejecutar líneas abajo con presupuesto disponible para intervenciones programáticas.

Área de colaboración	NGA's involuc.	Alianzas involucradas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Líneas de acción - Papel ANGs
COLABORACION TEMATICA/OPERACIONAL (entre actores belgas en Honduras: FOS, VECO, Trias)								
EMPRESARIALIDAD - Sinergia								

Empresarialidad Juvenil –	TRIAS, VECO	VIA DON BOSCO, KLJ, FUNDER, CATIE, Universidades			x			- Intercambio de experiencias y abordaje metodológico (liderazgo, empresarialidad, cambio organizacional) - Conocimiento de las experiencias y métodos de trabajo - Intercambio de metodología para aumentar la Inclusividad (cambio organizacional, genero, empoderamiento económico de mujeres y jóvenes, relaciones en la cadena) ⇨ **dos encuentros temáticos** en 5 años **Lead:** VECO empresarialidad juvenil, Trias inclusividad
Inclusividad	TRIAS, VECO	CIAT, ONU mujer, Unidades de genero Gobiernos locales		x		x		
Microcréditos - complementariedad								
Vincular los emprendimientos o grupos que demandan dichos servicios.	**TRIAS**, **VECO**,	AMC Honduras, Red Microh	x	x	x	x	x	- Jóvenes que quieren iniciar emprendimientos que puedan acceder a servicios de microcréditos y vinculaciones a otras redes de MFIs **Lead:** todas las organizaciones de forma proactiva
MEDIO AMBIENTE Y CLIMA								
Cambio Climático - Complementariedad								
Agricultura, salud y Cambio climático	TRIAS, VECO, FOS	SAC, CATIE, Swiss contact, Heifer, CLAC		x	x	x	x	- Compartir conocimiento de alternativas productivas, diversificación de cultivos,BPAs, medidas contra el cambio climático, semilla criolla, agro-ecología - Juntarnos en alianzas alrededor de CLIMATE SMART AGRICULTURE y BPAs - Compartir abordaje de cambio climático desde la perspectiva de determinantes sociales de salud **Lead:** todas las organizaciones de forma proactiva
CIUDADANIA ACTIVA – DERECHOS HUMANOS - complementariedad								
Incidencia para marcos jurídicos y políticas públicas: agua y alimentación	TRIAS, FOS		x	x	x	x	x	- Promover intercambio de información entre copartes participando en plataformas de incidencia comunes ej. Plataforma Agraria, EROC, CODIMCA etc. - Incidencia política desde copartes coordinado en los temas agua, seguridad Alimentaria, derechos de las mujeres, Genero - fortalecimiento de capacidades de incidencia con mujeres

								Lead: todas las organizaciones de forma proactiva
AGRICULTURA (Agricultores familiares organizados)								
Estos temas fueron incluidos en la línea de acción de empresarialidad e incidencia para mayor cohesión del abordaje.								
GENERO - sinergia								
Enfoque de Género	TRIAS, FOS, VECO	We Effect, ONU Mujer		x			x	Intercambio y partición en la construcción de fortalecimiento en: Enfoque institucional de género, Empoderamiento de las mujeres, Masculinidades => Dos encuentros en 5 años **Lead:** Trias
FORTALECIMIENTO EN GENERAL : entre actores belgas <u>en Honduras y/o en Bélgica - complementariedad</u>								
Intercambio de información **entre actores en Bélgica**	TRIAS, FOS, VECO		x	x	x	x	x	- Participación en multiactor encuentros y compartir estas relaciones, e.g el foro de actores INGO's (ACI-ERP) - Compartir estrategias, programas, publicaciones interesantes ➔ subscribir a los boletines de los demás, correo proactivo de documentos interesantes (relacionados con los temas mencionados arriba) - Aprendizaje 'interno' e intercambios (revisiones entre colegas voluntarios, plataformas digitales...) - Reunión anual en Belgica de monitoreo y reflexion **Lead:** todas las organizaciones de forma proactiva
FORTALECIMIENTO DE LA COLABORACION EN BASE DE LOS PROYECTOS/PROGRAMAS (EN GENERAL) – entre actores belgas en Bélgica y en Honduras - Sinergia								
Gestión de recursos	TRIAS, FOS, VECO	Unión Europea			x	x	x	- Desarrollo de estrategias de gestión de fondos a partir del programa DGD en conjunta o Consorcios **Lead:** en función de las oportunidades.