

Cote du document: EB 2016/118/R.19/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 11 b) ii)
Date: 22 septembre 2016
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport du Président

Proposition de prêt et don à la République du Rwanda pour le Projet de développement de la production laitière au Rwanda

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Francisco Pichon
Chargé de programme de pays
Division Afrique orientale et australe
téléphone: +255 758810100 (mobile)
courriel: f.pichon@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration – Cent dix-huitième session
Rome, 21-22 septembre 2016

Pour: Approbation

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Carte de la zone du projet	iii
Résumé du financement	iv
Recommandation pour approbation	1
I. Contexte stratégique et justification	1
A. Contexte national, développement et pauvreté en milieu rural	1
B. Justification et alignement sur les priorités du gouvernement et sur le COSOP axé sur les résultats	3
II. Description du projet	4
A. Zone d'intervention et groupe cible	4
B. Objectif de développement du projet	5
C. Composantes/résultats	5
III. Exécution du projet	6
A. Approche	6
B. Cadre organisationnel	6
C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs	7
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	7
E. Supervision	8
IV. Coût, financement et avantages du projet	8
A. Coût du projet	8
B. Financement du projet	9
C. Résumé des avantages et analyse économique	10
D. Durabilité	10
E. Identification et atténuation des risques	12
V. Considérations d'ordre institutionnel	12
A. Respect des politiques du FIDA	12
B. Alignement et harmonisation	13
C. Innovations et reproduction à plus grande échelle	13
D. Participation à l'élaboration des politiques	14
VI. Instruments et pouvoirs juridiques	14
VII. Recommandation	14
Appendices	
I. Negotiated financing agreement	1
II. Logical framework (cadre logique)	10

Sigles et acronymes

COSOP-AR	programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
HPI	Heifer Project International
MCC	centre de collecte du lait
MINAGRI	Ministère de l'agriculture et des ressources animales
RDDP	Projet de développement de la production laitière au Rwanda
UUEP	unité unique d'exécution du projet

Carte de la zone du projet



Source: FIDA ; 19-02-2016

Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

République du Rwanda

Projet de développement de la production laitière au Rwanda

Résumé du financement

Institution initiatrice:	FIDA
Emprunteur/bénéficiaire:	Ministère des finances et de la planification économique/République du Rwanda
Organisme d'exécution:	Ministère de l'agriculture et des ressources animales
Coût total du projet:	65,1 millions d'USD
Montant du prêt du FIDA:	31,35 million(s) de DTS (équivalant approximativement à 43,6 millions d'USD)
Montant du don du FIDA:	0,79 million de DTS (équivalant approximativement à 1,1 million d'USD)
Conditions du prêt du FIDA:	Particulièrement favorables
Cofinanceur(s):	Heifer Project International (HPI)
Montant du cofinancement:	Heifer Project International: 4 millions d'USD Secteur privé: 6,6 millions d'USD
Conditions du cofinancement:	Don
Contribution de l'emprunteur:	3,9 millions d'USD
Contribution des bénéficiaires:	5,9 millions d'USD
Institution chargée de la préévaluation:	FIDA
Institution coopérante:	Supervision directe par le FIDA

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de financement en faveur de la République du Rwanda pour le Projet de développement de la production laitière au Rwanda, telle qu'elle figure au paragraphe 46.

Proposition de prêt et don à la République du Rwanda pour le Projet de développement de la production laitière au Rwanda

I. Contexte stratégique et justification

A. Contexte national, développement et pauvreté en milieu rural

1. Le Rwanda, petit pays enclavé dans la région centre-est de l'Afrique, a une superficie de 26 338 km². En 2016, la population est estimée à 11,55 millions d'habitants, le taux annuel d'accroissement démographique étant de 2,36%. La densité de population, qui est passée de 321 habitants au km² en 2002 à 445 en 2015, est la plus forte de toute l'Afrique.
2. Bien que le Rwanda ait obtenu des résultats impressionnants dans la traduction de sa croissance soutenue en réduction de la pauvreté dans l'ensemble du pays, la pauvreté demeure un problème majeur puisque, selon les estimations, un peu plus de 4,4 millions de personnes vivent encore en situation de pauvreté. L'Indicateur de développement humain de 2014 classe le pays au 163^e rang sur 188 pays, plaçant ainsi le Rwanda dans la catégorie des pays à faible développement humain. Les résultats de l'enquête nationale la plus récente sur la pauvreté montrent que 39,1% de la population est pauvre et 16,3% extrêmement pauvre (c'est-à-dire incapable d'acquérir le panier de base de biens et services estimé à 159 375 RWF par ménage et par an en 2014)¹.
3. La pauvreté est un phénomène principalement rural: son incidence est estimée à 43% dans les zones rurales et à 22% dans les zones urbaines. La distribution des terres du pays est asymétrique – 36% des ménages possèdent 6% du total des terres agricoles, avec une moyenne de 0,1 ha par ménage (alors que la moyenne nationale est de 0,33 ha par ménage). Le taux de prévalence du VIH est tombé en dessous de 3%, grâce aux efforts concertés visant à promouvoir la sensibilisation et le changement des comportements, à quoi il faut ajouter le fait que les femmes enceintes touchées par le VIH ont un accès assuré aux traitements associant des médicaments antirétroviraux.
4. Selon les estimations officielles, 19% des ménages rwandais sont en situation d'insécurité alimentaire. La répartition de l'insécurité alimentaire entre les districts est semblable à celle de la pauvreté, et elle est la plus élevée dans les provinces du Nord (46,2%) et l'Ouest (45,3%). Il existe souvent un lien entre l'insécurité alimentaire et la stabilité des revenus ruraux, l'accès à la terre, la propriété d'animaux et des événements comme les récoltes déficitaires et les pénuries saisonnières qui réduisent l'accès aux produits alimentaires. Bien que la prévalence de la malnutrition chronique ait sensiblement diminué au cours de la dernière décennie, les retards de croissance demeurent supérieurs au seuil de sévérité défini par l'Organisation mondiale de la Santé et constituent un problème majeur de santé publique. Près de 38% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition

¹ Institut national de la statistique du Rwanda (NISR), Rapports 2013/2014, 2015 sur les profils de la pauvreté au Rwanda.

chronique, et des taux de retard de croissance supérieurs à 40% sont signalés dans plus de 30% des districts du pays.

5. Les produits laitiers constituent une production stratégique, et le sous-secteur des produits laitiers est essentiel pour le développement rural, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Rwanda. Il offre un moyen de sortir de la pauvreté aux nombreux ménages possédant du bétail ainsi qu'à ceux qui fournissent des services et apportent une valeur ajoutée tout au long de la filière. Sur la base du prix actuel à la production, la valeur annuelle de la production de lait est d'approximativement 153,90 millions d'USD. Le sous-secteur des produits laitiers est le segment le plus important du secteur de l'élevage au Rwanda; il représente 10,5% du produit intérieur agricole brut et constitue, dans le contexte de l'agriculture, le sous-secteur dont la croissance est la plus rapide.
6. Conscient de l'importance de la production laitière, le gouvernement a réalisé d'importants investissements dans le secteur au cours de la dernière décennie en vue de transformer une activité de subsistance en un secteur moderne à orientation commerciale, capable de répondre à la demande intérieure de produits laitiers et de dégager des excédents pour le marché régional. Clairement visibles aujourd'hui, les résultats de ces investissements comprennent notamment la transformation d'un troupeau national qui comptait, dans les années 1990, 600 000 têtes de bétail, principalement des races locales à faible potentiel de production, en un troupeau national de 1,35 million de têtes de bétail, dont 54% de races laitières améliorées. Parallèlement à cette transformation du secteur, la production laitière annuelle est passée de 50 000 tonnes métriques en 2000 à 731 000 tonnes métriques en 2015. La consommation de lait par habitant a également régulièrement augmenté, passant de moins de 20 litres par an dans les années 1990 à 64 litres par an en 2015.
7. Bien que la remarquable croissance du secteur laitier du Rwanda ait permis au pays de devenir un acteur significatif dans l'industrie laitière régionale, la performance du secteur est encore inférieure à celle des pays concurrents de la région, et il reste encore de nombreux défis à relever. La Stratégie laitière nationale adoptée par le gouvernement vise à prendre appui sur les gains obtenus à ce jour pour affronter les facteurs qui empêchent le secteur laitier de réaliser son potentiel. L'un des axes principaux de la stratégie consiste à donner une structure formelle à la filière laitière et – compte tenu des avantages sur le plan de la santé – à accroître la consommation nationale de lait transformé plutôt que du lait cru actuellement consommé. La stratégie vise également à accroître l'ajout de valeur et la diversification des produits sur la base de l'excédent de lait prévu. La Stratégie laitière nationale n'a pas seulement pour but d'augmenter le nombre de vaches de race améliorée; elle vise aussi à accroître leur productivité grâce à l'amélioration de leur alimentation sur l'ensemble de l'année. Ce dernier point est important pour garantir une production régulière de lait, notamment en saison sèche au cours de laquelle l'offre de lait a constamment été très inférieure à la demande. Le gouvernement entend aussi développer l'infrastructure de collecte du lait, avec notamment la création de nouveaux centres de collecte du lait (MCC) et la commercialisation accrue de leurs opérations. L'amélioration de la productivité et de l'efficacité le long de la filière laitière devrait réduire les coûts, rendant ainsi les produits laitiers du Rwanda moins coûteux et plus compétitifs sur les marchés régionaux.
8. La Stratégie laitière nationale met l'accent sur l'importance des partenariats public-privé-producteur pour la réalisation de ses objectifs. Le gouvernement a été le fer de lance du développement de l'industrie laitière par le biais de projets tels que le Projet d'appui aux infrastructures d'élevage financé par la Banque africaine de développement (BAD) et les phases I et II du Programme rwandais de compétitivité de l'industrie laitière financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international. En outre, l'Organisation néerlandaise de développement, HPI,

Send-a-Cow et le programme à peine achevé de développement de l'industrie laitière en Afrique orientale, financé par la Fondation Bill et Melinda Gates, ont appuyé le développement de l'industrie laitière au Rwanda. Les projets sont en cours d'exécution dans les districts prescrits, cependant que la phase II du Programme rwandais de compétitivité de l'industrie laitière est opérationnelle dans 17 districts répartis sur les cinq bassins laitiers du pays.

9. Malgré des progrès remarquables dans le développement du secteur laitier du pays, d'importants problèmes subsistent. On peut en citer les principaux: i) la faiblesse de la productivité laitière, imputable au petit nombre de bovins laitiers améliorés, est aggravée par l'insuffisance du fourrage et des pratiques d'alimentation animale, et par les fluctuations saisonnières de la disponibilité en eau; ii) les services d'appui sont limités (comme l'insémination artificielle, les services vétérinaires, la vulgarisation et les intrants), et les savoirs en matière de gestion des bovins laitiers sont insuffisants; iii) les paysans sont mal organisés pour agir collectivement dans le domaine de la commercialisation du lait et de l'accès aux intrants et aux services; iv) le développement et la gestion de l'infrastructure de collecte, de traitement et de commercialisation du lait sont mal adaptés à la fourniture d'un lait de qualité sur les marchés national et régional; v) l'accès limité au financement pour les acteurs de la filière laitière, et spécialement les femmes et les jeunes; et vi) l'état embryonnaire du cadre d'action et institutionnel, et la nécessité d'adopter des lois et des réglementations spécifiques et de développer les capacités institutionnelles pour encourager la croissance du secteur.
10. Le secteur laitier est sensible aux effets du changement climatique, du côté de la production comme de la commercialisation, étant donné que l'eau et la terre deviennent moins abondantes pour la production de fourrage, et que l'augmentation de la température exige des changements dans les systèmes d'alimentation animale à base de fourrage. Ces facteurs rendent plus compliqués le transport et la bonne conservation du lait jusqu'aux consommateurs, et exigent davantage d'énergie. D'autre part, la production laitière participe au changement climatique dans la mesure où elle peut contribuer aux émissions anthropiques de gaz à effet de serre, à la dégradation biophysique et à la perte de biodiversité si des stratégies vertes ne sont pas encouragées en même temps que les bonnes pratiques de gestion du cheptel laitier. C'est pourquoi la production laitière doit être accrue par le biais d'une approche d'intensification bien gérée plutôt que d'une approche extensive, et doit intégrer des mesures et des techniques intelligentes face au climat pour atténuer les impacts négatifs sur l'environnement.

B. Justification et alignement sur les priorités du gouvernement et sur le COSOP axé sur les résultats

11. Le Projet de développement de la production laitière au Rwanda (RDDP) se propose d'apporter une réponse à ces défis et de tirer parti des possibilités ouvertes par les investissements antérieurs dans le secteur. Au niveau actuel de productivité, les projections relatives à l'offre de lait montrent que le pays ne sera pas en mesure de faire face à la croissance rapide de la demande intérieure de lait et de soutenir la tendance à l'augmentation des exportations transfrontières vers la République démocratique du Congo et le Burundi. Le RDDP devrait contribuer à combler cet écart. La conception du projet met à profit les enseignements tirés dans le secteur laitier, et développe la filière par le biais de l'amélioration de la productivité du bétail, de la qualité du lait et de la capacité de transformation de l'industrie laitière; et renforce le cadre d'action et institutionnel pour le secteur. Le RDDP appuie les trois objectifs stratégiques du COSOP axé sur les résultats (COSOP-AR) 2013-2018.

II. Description du projet

A. Zone d'intervention et groupe cible

12. La zone d'intervention comprend 12 districts répartis sur l'ensemble du Rwanda. Le choix des districts ciblés a été fondé sur: i) le cheptel laitier actuel et le niveau de production de lait; ii) le potentiel, actuel et prévu, de développement du marché, et notamment les investissements dans les MCC, les installations de transformation du lait et les usines de production d'aliments pour le bétail; et iii) les niveaux de pauvreté, d'insécurité alimentaire et de malnutrition. La pauvreté dans la zone d'intervention, dont la population est estimée à 4,6 millions de personnes, est supérieure à la moyenne nationale et est à son niveau le plus élevé dans les districts ciblés du Nord et de l'Ouest.
13. Le groupe cible principal du projet comprend un peu plus de 100 000 ménages ruraux économiquement faibles, dont 80 000 participeront à la production laitière et 20 000 à des activités non agricoles le long de la filière laitière. Les groupes cibles sont les suivants:
- 51 800 petits producteurs laitiers dans des systèmes de zéro-pâturage, et possédant habituellement jusqu'à trois vaches – il s'agit là du système d'élevage le plus répandu au Rwanda, avec 92% des éleveurs qui produisent essentiellement pour leur propre consommation et vendent un petit excédent au niveau local;
 - 22 200 petits producteurs laitiers dans des systèmes de pâturage semi-extensif et possédant jusqu'à dix vaches – on les trouve principalement dans les provinces du Nord et de l'Est; ils possèdent généralement entre 5 et 10 hectares, superficie suffisante pour couvrir les besoins en fourrage, mais se trouvent confrontés à la pénurie d'eau ou de pâturage durant la saison sèche;
 - 6 000 bénéficiaires du programme Girinka (une vache par famille pauvre), qui recevront une vache gravide et transmettront la première génisse à un voisin répondant aux conditions requises – ces ménages satisfont aux critères établis dans le cadre du programme du gouvernement, à savoir disposer de terres pour la production de fourrage et être en mesure de construire une étable;
 - 15 400 jeunes aides agricoles âgés de 15 à 24 ans, travaillant comme salariés sur les fermes laitières, spécialement auprès des ménages ayant une femme pour chef et ne comptant pas d'homme adulte – il s'agit généralement de familles très pauvres, avec un niveau d'instruction faible ou nul et des compétences limitées;
 - 5 400 femmes rurales âgées de 15 à 35 ans, qui profiteront de nouveaux débouchés économiques et de la création de petites entreprises non agricoles; et
 - 640 facilitateurs pour des fermes-écoles d'élevage, 450 producteurs de semences de fourrage et de matériel végétatif, 175 vétérinaires, 72 agents communautaires de santé animale et techniciens de l'insémination artificielle, membres de coopératives laitières, chargés de la collecte du lait et transformateurs de produits laitiers.
14. La stratégie en matière d'égalité des sexes vise à offrir aux femmes et aux hommes les mêmes possibilités de participer au développement de la filière du lait et d'en tirer des avantages, par le biais des activités appuyées par le RDDP. Les femmes devraient constituer au moins 45% de l'ensemble des bénéficiaires du projet. Les ménages ayant une femme pour chef, et les femmes membres de ménages dont le chef est un homme seront autonomisés, de manière à pouvoir développer des petites entreprises ou participer à des activités en rapport avec la

production laitière. Grâce au Système d'apprentissage sexospécifique, les femmes pourront participer pleinement aux processus décisionnels du ménage, en particulier pour ce qui concerne les activités de production laitière.

La participation des femmes aux fermes-écoles d'élevage les encouragera à participer et à jouer un rôle dirigeant dans les organisations de producteurs laitiers, dans les organisations faitières et à l'élaboration des politiques. Les investissements intelligents face au climat appuieront le recours à des techniques économisant la main-d'œuvre comme la collecte des eaux de pluie, et l'intensification de la production laitière rendra possibles des systèmes de production de biogaz, qui peuvent fournir de l'énergie à usage domestique.

B. Objectif de développement du projet

15. Le RDDP a pour but d'ensemble de contribuer à une croissance économique nationale favorable aux pauvres et d'améliorer les moyens d'existence des ménages ruraux économiquement faibles. Il mettra l'accent, à cet effet, sur la sécurité alimentaire et la nutrition, sur l'autonomisation des femmes et des jeunes, sur l'augmentation des revenus des petits producteurs laitiers, et sur le développement d'une filière laitière résiliente face au climat. Plus précisément, le projet vise à accroître la compétitivité et la rentabilité du secteur laitier à travers la fourniture, par les petits producteurs, de produits de qualité aux consommateurs nationaux et régionaux, améliorant ainsi leurs moyens d'existence, leur sécurité alimentaire et leur nutrition, tout en renforçant la résilience d'ensemble.
16. Le projet a deux objectifs spécifiques:
 - intensifier durablement la production laitière et accroître la productivité parmi les petits exploitants participants. Divers moyens seront mis en œuvre pour atteindre cet objectif: promotion de pratiques améliorées de production laitière intelligentes face au climat et accès à des intrants de qualité pour la production laitière; services de vulgarisation, y compris services vétérinaires et d'insémination artificielle; technologies vertes; et services commerciaux et financiers, suivant une approche reposant sur un modèle de centres laitiers; et
 - accroître les revenus de la production laitière parmi 80% des petits exploitants participants grâce aux effets combinés d'une augmentation de la production laitière et d'un meilleur accès au marché. Cet objectif sera atteint par la mise en œuvre des moyens suivants: développement de 30 centres laitiers; création et renforcement des organisations de producteurs laitiers; et facilitation de liaisons avec les marchés et les acteurs de la filière laitière – personnes chargées de la collecte, transformateurs, transporteurs, négociants et investisseurs dans la qualité du lait par le biais de partenariats public-privé-producteur.

C. Composantes/résultats

17. Pour atteindre ses objectifs, le RDDP est articulé autour de trois composantes techniques:
18. Composante 1: l'intensification de la production laitière intelligente face au climat vise à accroître la capacité des petits producteurs laitiers et des aides agricoles de produire et de fournir au marché des produits laitiers, de manière durable, des volumes élevés de lait de qualité. Cette composante est axée sur les activités suivantes: i) renforcer la capacité des petits producteurs laitiers et des aides agricoles d'améliorer leur savoir, leurs attitudes et leurs comportements en vue d'accroître la productivité et la qualité du lait; ii) fournir aux petits producteurs laitiers un accès durable aux services et aux intrants publics et privés dans le domaine de l'élevage; et iii) aider les ménages économiquement faibles et ne possédant pas de bétail à acquérir des actifs laitiers afin qu'ils puissent se lancer dans la production laitière grâce au programme Girinka et accroître leur capacité de

réaliser des investissements intelligents face au climat en vue d'améliorer durablement la productivité et la qualité du lait, et également d'accroître la consommation de lait au niveau des ménages.

19. Composante 2: le développement de l'organisation des producteurs et de la filière est conçu de manière à donner aux paysans les moyens de tirer parti des gains de productivité obtenus grâce aux investissements réalisés au titre de la Composante 1. Cette composante vise à accroître leurs gains grâce à:
 - i) l'organisation et le renforcement des capacités de coopératives laitières pour améliorer la prestation de services aux producteurs sur les plans de la collecte et de la commercialisation du lait, de la fourniture d'intrants, des services de santé animale et de services financiers au titre du modèle de centres laitiers;
 - ii) l'investissement dans une infrastructure de collecte, de transformation et de commercialisation du lait résiliente face au climat afin de réduire les pertes après production et d'améliorer la fourniture de lait de qualité aux marchés national et régional; et iii) la mobilisation d'un financement pour le développement d'entreprises laitières résilientes face au climat en vue de catalyser la croissance dans tous les segments de la filière laitière.
20. Composante 3: le développement des institutions et des politiques a pour but de faciliter l'établissement d'un cadre d'action des pouvoirs publics et d'une structure institutionnelle inclusifs, fondés sur des données factuelles, pour le secteur laitier du Rwanda. Ce but sera atteint par l'appui: i) à la formulation d'une politique laitière nationale et de la législation nécessaire à l'amélioration du contexte réglementaire du secteur; ii) à la mise en œuvre de la politique et au renforcement institutionnel; et iii) à l'analyse et l'assistance technique en rapport avec la politique.

III. Exécution du projet

A. Approche

21. Le RDDP aura pour point de départ la filière du lait et des produits laitiers; il mettra l'accent sur l'appui à la production, la commercialisation et la transformation du lait. Il appuiera, ce faisant, les prestataires publics et privés de services à la production – vulgarisateurs, fournisseurs d'intrants, services vétérinaires et d'insémination artificielle, petits producteurs laitiers et leurs organisations, commerçants et transporteurs informels, opérateurs des petites laiteries privées et des MCC, et transformateurs de lait. Le projet facilitera l'émergence de diverses filières sous-sectorielles offrant une gamme de produits à différents marchés. Dans chacune de ces filières, l'accent sera mis sur: l'augmentation de la quantité de lait commercialisé et transformé; la promotion de l'efficacité dans les filières; la garantie de la qualité et de la sûreté des produits finaux; et l'augmentation de la consommation de lait au niveau des ménages.

B. Cadre organisationnel

22. Le Ministère de l'agriculture et des ressources animales (MINAGRI) jouera le rôle de chef de file dans l'exécution du projet. Au sein du ministère, les opérations quotidiennes seront gérées par l'unité unique d'exécution du projet (UUEP), qui exécute actuellement trois projets appuyés par le FIDA au Rwanda – le Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations, le Projet d'appui à des pratiques après-récolte et à un secteur agroalimentaire résilients face au climat, et le Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe. Conformément aux principes de l'approche sectorielle et afin d'intégrer l'exécution du projet au sein des organismes gouvernementaux responsables du développement de la production laitière, l'Office rwandais de l'agriculture (RAB) sera l'organisme principal d'exécution du projet et coopèrera étroitement avec le HPI pour la mise au point du modèle de centres laitiers. D'autres partenaires participeront à l'exécution: Ordre des médecins vétérinaires du Rwanda, Agence rwandaise des coopératives, Fonds

de développement des entreprises et Plateforme laitière nationale du Rwanda. Ces instances faciliteront les tâches et fourniront des services techniques, conformément aux rôles que leur attribue leur mandat, à l'appui de l'exécution du projet. Une collaboration sera également nouée avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en vue d'un soutien technique.

23. Contrats de performance. L'exécution du projet sera structurée autour de mémorandums d'entente et d'accords de partenariat fondés sur la performance, conclus avec des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, et de contrats de services conclus avec des prestataires de services recrutés. Afin de garantir une prestation de services ininterrompue au cours de l'exécution, le MINAGRI conclura des accords pluriannuels avec les partenaires d'exécution du gouvernement et le HPI, mais soumettra des examens annuels pour garantir que les résultats soient atteints. Tous les contrats de service pour des engagements pluriannuels seront attribués sur une base annuelle, et seront renouvelables uniquement si les cibles de performance clairement établies sont atteintes.

C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs

24. La direction du projet suivra une approche de gestion axée sur les résultats, dont le but est de faire en sorte que tous les processus, services et activités du projet et de ses partenaires d'exécution contribuent à atteindre les cibles du projet dans le cadre général de la théorie du changement du projet. Dans cette approche, la planification sera guidée par la stratégie du projet, son cadre logique et le cadre plus général des résultats, qui apporteront des éléments d'information à l'élaboration des programmes de travail et budgets annuels.
25. Le système de suivi et d'évaluation du projet poursuit les objectifs suivants:
i) fournir des informations sur les progrès accomplis vers l'obtention des résultats, comme l'exige la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux; ii) permettre le suivi des progrès matériels par rapport aux cibles énoncées dans le programme de travail et budget annuel; et iii) recueillir et diffuser les enseignements aux fins d'apprentissage, y compris les possibilités de reproduction et de mise en œuvre à plus grande échelle et de gestion du risque. Conformément au Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA, les résultats seront mesurés aux niveaux du produit, de l'effet et de l'impact. Le cadre logique du projet sera extrait du cadre de résultats et lié à l'analyse économique et financière, conformément aux directives du FIDA.
26. Une stratégie de gestion des savoirs destinée au secteur des produits laitiers sera élaborée en faisant fond sur trois piliers: les personnes, les processus et la technologie. Des examens trimestriels seront organisés par l'UUPEP avec les partenaires d'exécution, pour faire le point sur les progrès réalisés sur la voie des résultats prévus et pour préparer les rapports d'activité trimestriels, qui mettront l'accent sur les enseignements tirés, les défis et les bonnes pratiques. Des voyages d'étude, des échanges de visites et des visites d'apprentissage seront organisés à des fins de transfert latéral des savoirs.

D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

27. La responsabilité d'ensemble du système de gestion financière du projet incombera au MINAGRI. Le projet sera administré par le biais de la structure de gestion financière existante de l'UUPEP, considérée comme une bonne pratique dans la région. L'UUPEP emploie le système de comptabilité TOMPRO pour rendre compte de l'utilisation des fonds de projet et des fonds publics. Les normes d'information financière et de vérification des comptes sont acceptables pour le FIDA.
28. Audit du projet. L'UUPEP recrutera un auditeur interne pour évaluer la conformité des contrôles et procédures internes du projet. La vérification externe des comptes sera effectuée par le Bureau du vérificateur des finances de l'État.

29. Mouvements de fonds et procédures de décaissement. Le FIDA décaissera les ressources provenant du prêt et du don par l'intermédiaire d'un compte désigné qui sera ouvert auprès de la Banque nationale du Rwanda. Le compte opérationnel et le compte destiné à recevoir les fonds de contrepartie, tous deux libellés en francs rwandais, seront également ouverts auprès de la Banque nationale du Rwanda, par l'intermédiaire de laquelle seront effectués les paiements journaliers aux fournisseurs. Des fonds seront transférés à d'autres partenaires d'exécution à partir du compte opérationnel. Les partenaires d'exécution pourront être tenus d'ouvrir des comptes bancaires spécifiquement destinés à recevoir les fonds du RDDP, selon qu'ils doivent ou non recevoir des avances substantielles pour des activités relevant de leur responsabilité. Les fonds du projet ne seront transférés de l'UUEP au RAB et à d'autres partenaires d'exécution qu'après l'entrée en vigueur des mémorandums d'entente.
30. Coûts de démarrage. Les retraits relatifs aux coûts de démarrage sont encouragés pour les dépenses admissibles à effectuer entre la date d'entrée en vigueur de l'accord de financement et la satisfaction des conditions précédant le retrait.
31. Passation des marchés. Le RDDP adoptera les systèmes nationaux de passation des marchés, conformément au seuil des appels d'offres internationaux pour les biens, les travaux et services, à condition que ces systèmes soient conformes aux directives du FIDA, et conformes à l'accord de financement et à la lettre à l'emprunteur. Dans le souci de garantir une plus grande transparence de la gestion financière et des passations de marchés et de mieux répondre à l'obligation de rendre compte, les mesures suivantes seront prises dans le cadre de l'exécution du projet: i) communication des informations à un large public, notamment les communautés; ii) surveillance par les bénéficiaires et la société civile, pour les besoins du suivi et afin que les informations relatives au projet puissent faire l'objet de débats ouverts; iii) mise en œuvre d'un dispositif réactif de traitement des plaintes; et iv) application de solides principes de comptabilité et d'audit dans le contexte d'une gestion financière rigoureuse.

E. Supervision

32. La supervision du projet sera assurée par le FIDA, conjointement avec le MINAGRI, et avec la participation de HPI. Deux missions d'appui à l'exécution/supervision seront conduites chaque année, et le MINAGRI organisera, dans le courant de la troisième année, un examen à mi-parcours. Le bureau de pays du FIDA jouera, à plusieurs titres, un rôle important dans la supervision du projet: évaluation permanente des goulets d'étranglement et des risques pour la réussite de l'exécution et la durabilité; et suivi des modifications, sur le plan de l'exécution, qui exigent des adaptations proactives de la conception du projet, des modalités de son exécution et du cadre logique.

IV. Coût, financement et avantages du projet

A. Coût du projet

33. Le coût total du projet sur six ans, y compris les provisions pour aléas d'exécution et pour aléas financiers, est estimé à 65,1 millions d'USD, comme indiqué dans le tableau 1 ci-après, qui résume l'ensemble des coûts par composante et par source de financement. La composante A représente 42% du total des coûts de base, la composante B, 46%, et la composante C, 3%; les frais de coordination et de gestion du projet sont de 9%.

Tableau 1
Coût du projet par composante et par source de financement
(en milliers d'USD)

	Prêt du FIDA	Don du FIDA	Heifer	Banques privées	Bénéficiaires	Pouvoirs publics	Total	
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	%
A. Intensification de la production laitière intelligente face au climat		-	-	-	-			
1. Savoirs, attitudes et comportements	8 973,6	-	-	-	-	840,4	9 814,1	15,1
2. Accès durable aux services publics et privés en rapport avec l'élevage	6 485,2	535,7	404,0	115,6	603,6	790,4	8 934,5	13,7
3. Renforcement des actifs et productivité intelligente face au climat	6 084,4	-	594,0	1 584,8	-	625,5	8 888,7	13,7
Sous-total: Intensification de la production laitière intelligente face au climat	21 543,3	535,7	998,0	1 700,4	603,6	2 256,3	27 637,3	42,5
B. Développement de l'organisation des producteurs et de la filière								
1. Organisation et renforcement des capacités de coopératives paysannes et d'autres acteurs de la filière	4 236,0	-	2 908,7	-	-	283,5	7 428,2	11,4
2. Investissement dans l'infrastructure de collecte et de transformation du lait	3 146,2	344,7	90,2	-	928,2	1 036,7	5 546,0	8,5
3. Financement du développement des entreprises laitières	7 368,1	-	-	4 866,7	4 400,0	11,7	16 646,5	25,6
Sous-total: Développement de l'organisation des producteurs et de la filière	14 750,2	344,7	2 998,9	4 866,7	5 328,2	1 332,0	29 620,7	45,5
C. Développement des institutions et des politiques								
1. Formulation des politiques	332,3	-	-	-	-	3,9	336,2	0,5
2. Mise en œuvre des politiques et renforcement des institutions	1 073,4	-	-	-	-	141,0	1 214,4	1,9
3. Gestion des savoirs relatifs aux politiques	65,8	210,3	-	-	-	41,3	317,3	0,5
Sous-total: Développement des institutions et des politiques	1 471,5	210,3	-	-	-	186,1	1 867,8	2,9
D. Coordination et gestion du projet								
1. Gestion de projet	4 767,4	-	-	-	-	59,1	4 826,5	7,4
2. Suivi-évaluation	1 086,5	-	-	-	-	30,3	1 116,8	1,7
Sous-total: Coordination et gestion du projet	5 853,8	-	-	-	-	89,4	5 943,3	9,1
Total	43 618,8	1 090,7	3 996,9	6 567,1	5 931,8	3 863,9	65 069,1	100,0

B. Financement du projet

34. Le projet bénéficiera des financements suivants: i) 44,7 millions d'USD apportés par le FIDA (69% du coût total), sous la forme d'un prêt de 43,6 millions d'USD octroyé à des conditions particulièrement favorables et d'un don de 1,1 million d'USD; ii) 4 millions d'USD (6% du coût total) apportés par HPI; iii) 6,6 millions d'USD (10% du coût total) apportés par le secteur privé et les banques; iv) 3,9 millions d'USD (6% du coût total) apportés par le Gouvernement rwandais sous la forme d'exonérations fiscales; et v) 5,9 millions d'USD (9% du coût total) apportés par les bénéficiaires. Le tableau 2 ci-après présente les coûts du projet ventilés par catégorie de dépenses et par source de financement.

Tableau 2
Coût du projet par catégorie de dépenses et par source de financement
(en milliers d'USD)

	Prêt du FIDA	Don du FIDA	Heifer	Banques privées	Bénéficiaires	Pouvoirs publics	Total	
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	%
I. Dépenses d'investissement								
Travaux	510,2	-				112,0	622,2	1,0
Véhicules	145,4	-				36,4	181,8	0,3
Matériel et fournitures	5 095,1	344,7	248,9	115,6	952,5	1 689,2	8 445,9	13,0
Biens, services et intrants	9 796,3	210,3	1 476,2	-	579,3	2 026,4	14 088,4	21,7
Consultations	5 842,5	535,7	1 133,6	-	-	0,0	7 511,8	11,5
Formation et ateliers	9 505,6	-	1 138,2	-	-	0,0	10 643,8	16,4
Dons et subventions	7 777,2	-	-	6 451,5	4 400,0	-	18 628,7	28,6
Total dépenses d'investissement	38 672,3	1 090,7	3 996,9	6 567,1	5 931,8	3 863,9	60 122,5	92,4
II. Charges récurrentes								
A. Salaires et indemnités	3 737,9	-	-	-	-	0,0	3 737,9	5,7
B. Dépenses de fonctionnement	1 208,6	-	-	-	-	0,0	1 208,6	1,9
Total dépenses récurrentes	4 946,5	-	-	-	-	0,0	4 946,5	7,6
Total	43 618,8	1 090,7	3 996,9	6 567,1	5 931,8	3 863,9	65 069,1	100,0

C. Résumé des avantages et analyse économique

35. L'analyse économique et financière montre que le projet sera rentable, avec un taux interne de rentabilité économique de 26,2% et une valeur présente nette de 44,1 millions d'USD à un taux d'actualisation économique de 12%. L'analyse de sensibilité montre que la rentabilité économique du RDDP demeure satisfaisante même si les coûts du projet augmentent de 50%, les avantages du projet diminuent de 50% ou les avantages se manifestent avec deux ans de retard. Le projet est financièrement rentable aux niveaux des segments production, transformation et commercialisation de la filière avec, pour les paysans, un taux interne de rentabilité financière allant de 22% à 43% selon le système de production (il est estimé à 43% pour les petites unités de transformation, et il varie entre 25% et 36% pour les entreprises de collecte et de commercialisation du lait).

D. Durabilité

36. Le RDDP contribuera à l'amélioration des moyens d'existence des producteurs laitiers ciblés et au renforcement de la résilience de leurs systèmes de production grâce à la promotion de la production laitière en tant qu'activité commerciale rentable. La pérennité des avantages découlant du projet sera assurée par les facteurs suivants:
- exécution par les organismes nationaux et utilisation de procédures nationales pour renforcer l'appropriation par le pays et soutenir l'investissement dans la filière laitière;
 - focalisation sur l'autonomisation des groupes de producteurs laitiers par l'intermédiaire des fermes-écoles d'élevage, ce qui contribue à des approches ascendantes du transfert de technologie, de la diffusion du savoir et de la prestation de services d'appui, et permet aux producteurs laitiers d'accéder à ces services à un coût abordable bien au-delà de l'horizon temporel du projet;
 - accent sur le partage des coûts avec les producteurs bénéficiaires pour garantir l'appropriation et les investissements du projet dans le renforcement des capacités entrepreneuriales des bénéficiaires, afin que les groupes de

producteurs puissent avoir accès aux services et développer des entreprises commerciales appuyées par les institutions financières, et conclure des contrats avec des transformateurs de lait à l'échelle nationale;

- amélioration de l'accès des centres laitiers aux services financiers, ce qui leur permettra d'établir, avec le secteur financier, une relation d'affaires à long terme qui garantisse leur croissance jusqu'à atteindre une échelle commerciale; et
- promotion de partenariats avec des parties prenantes comme le HPI pour le développement de plateformes dédiées au secteur laitier ou comme la FAO pour l'assistance technique en matière de santé et d'alimentation animale, et promotion de partenariats opérationnels avec le Fonds de développement des entreprises et l'Ordre des médecins vétérinaires du Rwanda pour garantir la continuité des interventions du projet au-delà de l'appui du FIDA.

E. Identification et atténuation des risques

Risques principaux	Mesure d'atténuation
Moyen – La capacité des centrales laitières en matière de gestion des entreprises ne se développe pas assez rapidement pour faire face à leur expansion et garantir que les activités soient gérées efficacement à l'appui du développement de la filière laitière.	Le RDPP devrait apporter les intrants nécessaires pour répondre aux besoins des centrales laitières, qui bénéficieront par ailleurs d'un programme intensif de formation et d'accompagnement d'entreprises. Le cas échéant, le projet appuiera un programme de redressement dont l'efficacité a été démontrée dans divers projets relatifs au développement de coopératives.
Faible – Les interventions du RDDP encouragent des investissements non-commerciaux dans la filière.	Le RDDP a été conçu conformément à une approche filière. La durabilité de cette approche repose sur des incitations commerciales et la participation du secteur privé. Le projet appuiera les producteurs de lait, les MCC et d'autres parties prenantes à la filière laitière en vue de développer des liaisons commerciales financièrement autonomes fondées sur des incitations commerciales plutôt que sur une dépendance à l'égard des subventions. Il ressort de l'analyse économique que la rentabilité économique du projet est satisfaisante et résiliente, et devrait rester satisfaisante même dans l'hypothèse d'évolution défavorable en termes de coûts et de bénéfices du projet et en cas de retard d'exécution.
Moyen – L'insuffisance des investissements dans les routes rurales et l'infrastructure hydraulique et électrique perpétue les problèmes de médiocre qualité du lait destiné à la transformation, de coûts de production élevés, et de faibles possibilités d'exportation.	Le gouvernement s'est engagé à fournir des ressources additionnelles dans le cadre du Programme de développement des routes de desserte, afin de financer les améliorations des routes de desserte au titre de la Composante 2, actuellement estimées à 12,8 millions d'USD.
Faible – Les épidémies (par exemple de fièvre aphteuse, de fièvre de la vallée du Rift ou de pleuropneumonie contagieuse bovine) peuvent entraîner des pertes pour les producteurs laitiers et l'industrie laitière si des plans d'urgence et d'atténuation ne sont pas mis en œuvre par les autorités vétérinaires nationales.	Le gouvernement a mis en place des mesures sanitaires, avec notamment des campagnes périodiques de vaccination contre ces maladies et un système minutieux de contrôle des mouvements du bétail et des produits de l'élevage. Les enseignements tirés des projets de lutte contre les maladies financés par le FIDA en Zambie et au Malawi ont été pris en considération lors de la formulation des activités du projet pour renforcer la capacité nationale d'atténuation du risque d'épidémie.
Moyen – Les effets du changement climatique peuvent avoir des impacts significatifs sur les ressources naturelles, et spécialement la production de pâturages et fourragère/végétale, affectant la disponibilité saisonnière de pâturages et réduisant la nutrition et la lactation des bovins.	L'approche du projet, qui prévoit une intensification de la production laitière intelligente face au climat, renforcera la résilience de la communauté grâce au partage des meilleures pratiques de production laitière et à l'adoption d'innovations vertes afin de faire face aux événements climatiques extrêmes. Le projet formera les producteurs de lait à la conservation du fourrage et investira dans l'amélioration et la conservation des pâturages au niveau des exploitations. Le projet encouragera également les investissements dans des procédures post-production résilientes face au climat et à faible émission de carbone – refroidissement, transformation et ajout de valeur pour réduire les pertes de produit et accroître les revenus des paysans et des travailleurs ruraux.
Moyen – Le Rwanda a été classé parmi les pays maintenant un niveau élevé d'intégrité dans l'administration publique et a réalisé des progrès significatifs dans la mise en place de mécanismes appuyant l'intégrité et la transparence dans les systèmes publics de passation des marchés. En 2015, l'Indice de perception de la corruption de Transparency International était de 54, plaçant le Rwanda parmi les pays à risque moyen.	Les mesures d'atténuation comprennent notamment le renforcement de la fonction d'audit interne, des évaluations de la gestion financière des nouveaux organismes d'exécution, la modernisation du logiciel comptable et le maintien d'un manuel d'exécution du projet avec toutes les procédures financières.

V. Considérations d'ordre institutionnel

A. Respect des politiques du FIDA

37. Le RDPP est conforme aux politiques du FIDA concernant le ciblage, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le secteur privé, le changement climatique, et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Le projet est conçu de manière à être en cohérence avec la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, sa Politique de finance rurale, et les outils de

décision en matière de finance rurale associés à cette politique. Le projet est également conforme aux approches exposées dans le Cadre pour l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans les opérations du Département gestion des programmes.

38. Du point de vue des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA (SECAP), le RDDP est placé en catégorie B, étant donné que ce projet encouragera une meilleure gestion des ressources naturelles et l'intégration de la production animale et végétale. Il veillera aussi à ce que les technologies résilientes face au climat (énergie solaire et biogaz, par exemple) soient largement adoptées, parallèlement à une meilleure gestion des ressources naturelles et des troupeaux de bovins laitiers, ce qui aura pour conséquence d'atténuer les risques environnementaux.

B. Alignement et harmonisation

39. Les investissements du RDDP seront intégrés aux initiatives en cours appuyées par le FIDA, le gouvernement et d'autres partenaires en rapport avec le développement de l'élevage, de la production laitière et de l'infrastructure rurale. Le projet est aligné sur les domaines d'intervention essentiels de la Phase III du Plan stratégique de transformation de l'agriculture (PSTA III) adopté par le gouvernement et notamment: i) intensification de l'agriculture et des ressources animales; ii) recherche et transfert de technologie, services consultatifs et professionnalisation des paysans; iii) développement de la filière et investissement du secteur privé; et iv) développement des institutions. En outre, le RDDP apportera une contribution aux buts de la Phase II de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, et à ceux de la Stratégie nationale de lutte contre les changements climatiques et de développement à faible émission de carbone.

C. Innovations et reproduction à plus grande échelle

40. Le RDDP fait fond sur les expériences antérieures et en cours en matière d'amélioration du secteur laitier national dans le cadre du modèle de centres laitiers. Par le biais de l'encouragement et de l'appui à ce modèle testé avec succès, les interventions du projet viseront à renforcer les coopératives de producteurs laitiers et à mettre en place une infrastructure laitière de base dans le cadre d'un plan d'entreprise dont l'évolution fera naître des centres laitiers durables gérés par les paysans. Ces centres laitiers constitueront un point de liaison entre les interventions dirigées par le secteur privé et conçues pour accroître l'accès aux services productifs comme l'alimentation animale et autres intrants, aux services d'insémination artificielle et de vulgarisation vétérinaire, aux marchés des produits et aux services de développement des entreprises en rapport avec les produits laitiers, comme la finance, l'assurance, et l'appui au marché.
41. La reproduction à plus grande échelle des résultats dans le cadre du RDDP sera réalisée en rattachant les investissements de projet ciblés à la mobilisation des co-investissements privés et des crédits auprès du système bancaire commercial par le biais de partenariats public-privé-producteur – et ce faisant, en développant au sein de la filière des relations et des services commerciaux durables et axés sur le marché. Le RDDP renforcera la filière laitière et les liens entre les petits producteurs laitiers et leurs organisations d'une part, et les transformateurs et commerçants d'autre part. Il encouragera aussi la mise au point d'un modèle reproductible à plus grande échelle pour l'intégration de services financiers et non financiers dans les relations commerciales entre les petits producteurs laitiers et les transformateurs. Il appuiera les efforts visant à réduire le coût des transactions dans le secteur de la transformation des produits laitiers, créant ainsi des incitations en faveur de nouveaux investissements dans l'ensemble du secteur.

D. Participation à l'élaboration des politiques

42. En faisant de la participation à l'élaboration des politiques une composante à part entière du projet, le FIDA souligne la nécessité de doter le secteur laitier rwandais d'un cadre institutionnel propice – et inclusif – dans lequel soient associés les petits producteurs, depuis la formulation des politiques jusqu'à leur mise en œuvre. Le projet appuiera les coopératives de producteurs laitiers, la Plateforme laitière nationale du Rwanda et le Conseil de l'Ordre des médecins vétérinaires du Rwanda, en vue de renforcer leurs capacités techniques et organisationnelles, garantissant ainsi la continuité et la durabilité de l'appui après la période d'exécution. Le projet interviendra dans toutes les phases du cycle national d'élaboration des politiques – y compris leur formulation, leur mise en œuvre et leur évaluation – et mettra l'accent sur les points suivants: partenariats et enseignements tirés des expériences antérieures; intégration dans les processus nationaux d'élaboration des politiques et les structures de gouvernance existantes; et utilisation et production de données factuelles pour apporter des éléments d'information aux décisions sur les politiques.

VI. Instruments et pouvoirs juridiques

43. Un accord de financement entre la République du Rwanda et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le financement proposé sera consenti à l'emprunteur/au bénéficiaire. Une copie de l'accord de financement négocié est jointe à l'appendice I.
44. La République du Rwanda est habilitée, en vertu de ses lois, à recevoir un financement du FIDA.
45. Je certifie que le financement proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA et aux Principes et critères applicables aux financements du FIDA.

VII. Recommandation

46. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le financement proposé en adoptant les résolutions suivantes:

DÉCIDE: que le Fonds accordera à la République du Rwanda un prêt à des conditions particulièrement favorables d'un montant équivalant à trente et un millions trois cent cinquante mille droits de tirage spéciaux (31 350 000 DTS) (équivalant approximativement à 43,6 millions d'USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

DÉCIDE EN OUTRE: que le Fonds accordera à la République du Rwanda un don d'un montant équivalant à sept cent quatre-vingt-dix mille droits de tirage spéciaux (790 000 DTS) (équivalant approximativement à 1,1 million d'USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président
Kanayo F. Nwanze

Negotiated financing agreement: "Rwanda Dairy Development Project"

(Negotiations concluded on 24 August 2016)

Loan Number: _____
Grant Number: _____

Project Title: Rwanda Dairy Development Project (RDDP) ("RDDP" or "the Project")

The Republic of Rwanda (the "Borrower/Recipient")

and

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

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

HEREBY agree as follows:

Section A

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

Section B

1.
 - A. The amount of the Loan is thirty one million, three hundred and fifty thousand Special Drawing Rights (SDR 31 350 000).
 - B. The amount of the Grant is seven hundred and ninety thousand Special Drawing Rights (SDR 790 000).
2. The Loan shall be free of interest but bear a service charge of three fourths of one per cent (0.75 percent) per annum and have a maturity period of forty (40) years, including a grace period of ten (10) years.
3. The Loan Service Payment Currency shall be US dollar.
4. The first day of the applicable Fiscal Year shall be July 1st.

5. Payments of principal and service charge shall be payable on each 15 February and 15 August.
6. There shall be one Designated Account denominated in USD (referred to as the "Designated Account") opened by the Borrower/Recipient in the National Bank of Rwanda, through which the proceeds of the Financing shall be channelled. The Borrower/Recipient shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Designated Account.
7. There shall be one Project Operations Account denominated in Rwandan francs (RWF) (the "Operations Account") opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive and hold the proceeds of the financing transferred from the Designated Account. The Borrower/Recipient shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Project Operations Account.
8. There shall be a Project Counterpart Account denominated in RWF and opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive the Borrower's counterpart funds. The Borrower/Recipient shall provide counterpart financing for the Project in an approximate amount of three million, eight hundred and sixty-three thousand and nine hundred US dollars (USD 3 863 900). The counterpart financing provided by the Borrower/Recipient shall cover the payment of duties and taxes related to the Financing.

Section C

1. The Lead Project Agency shall be the Borrower/Recipient's Ministry of Agriculture and Animal Resources (MINAGRI).
2. The following are designated as additional Project Parties: the Rwanda Agriculture Board (RAB), the Rwanda Council of Veterinary Doctors (RCVD), the Rwanda Cooperative Agency (RCA), Heifer International, and any other parties deemed necessary by the Lead Project Agency (LPA).
3. The Project Completion Date shall be the sixth anniversary of the date of entry into force of this Agreement.

Section D

The Loan will be administered and the Project supervised by IFAD.

Section E

1. The following are designated as additional grounds for suspension of this Agreement:
 - (a) The Project Implementation Manual ("PIM"), or any provision thereof, has been waived, suspended, terminated, amended or modified without the prior consent of the Fund, and the Fund has determined that such waiver, suspension, termination, amendment or modification has had, or is likely to have, a material adverse effect on the Project.

- (b) The SPIU Coordinator, the RDDP Programme Manager and/or the SPIU Director of Administration and Finance (DAF) are appointed, transferred or removed from the SPIU without the prior concurrence of the Fund.
2. The following are designated as additional general conditions precedent to withdrawal:
- (a) The Borrower/Recipient and HPI have entered into the HPI Co-Financing Agreement as outlined in section 8.2 of Schedule 1 to this Agreement, in form and substance satisfactory to the Fund;
 - (b) The Borrower/Recipient has duly opened the Designated Account and the Project Operations Account;
 - (c) The Borrower/Recipient has prepared the revised PIM, in form and substance satisfactory to the Fund;
 - (d) The Borrower/Recipient has established the Project Steering Committee in accordance with section II.A.6 of Schedule 1 to this Agreement; and
 - (e) The Borrower/Recipient has appointed the RDDP Programme Manager with terms of reference and qualifications acceptable to the Fund.
3. This Agreement is subject to ratification by the Borrower/Recipient.
4. The following are the designated representatives and addresses to be used for any communication related to this Agreement:

For the Borrower/Recipient:

Ministry of Finance and Economic Planning
P.O. Box 158
Kigali, the Republic of Rwanda

For the Fund:

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

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

THE REPUBLIC OF RWANDA

[Authorized Representative Name]
Minister of Finance and
Economic Planning

INTERNATIONAL FUND FOR
AGRICULTURAL DEVELOPMENT

Kanayo F. Nwanze
President

Schedule 1

I. Project Description

1. Target Population. The Project shall benefit about 100,000 resource-poor rural households, of whom 80,000 will be involved in dairy farming and 20,000 in off-farm activities along the dairy value chain. The Project comprises initially 12 districts in the East, North, West and South Provinces of Rwanda. Selection of the targeted districts was based on: (i) current cattle population and level of milk production; (ii) current and projected market development potential, including investments in milk collection centres (MCCs), dairy processing plants and animal feed factories; and (iii) levels of poverty, food insecurity and malnutrition ("Project Area"). With an estimated population of 4.6 million, poverty in the project area is higher than the national average.

2. Goal. The goal of the Project is to contribute to pro-poor national economic growth and improve the livelihoods of resource-poor rural households. This will be achieved by focusing on food security and nutrition, empowering women and youth, increasing smallholder dairy farmers' incomes and developing a climate-resilient dairy value chain.

3. Objectives. The objective of the Project is to increase the dairy sector's competitiveness and profitability through the provision of quality products from small-scale producers to domestic and regional consumers, thus improving their livelihoods, food security and nutrition while building overall resilience. The specific objectives will aim at the following:

- Sustainably intensify dairy production and increase productivity among participating smallholder farmers. This shall be achieved through: the promotion of improved climate-smart dairy-farming practices and access to quality dairy inputs; extension services including veterinary and artificial insemination services; green technologies; and business and financial services, following a hub-model approach.
- Increase incomes among participating smallholder farmers from dairy farming through the combined effects of increased milk production and improved market access. This shall be achieved through the development of dairy hubs; establishment and strengthening of dairy farmers' organizations; and facilitation of linkages to markets and dairy value-chain actors such as milk collectors, processors, transporters, traders and investors in milk quality through public-private-producer partnerships.

4. Components. The Project shall consist of the following Components:

Component 1: Climate-smart dairy production intensification

This component aims at increasing the capacity of smallholder dairy farmers and farm assistants to sustainably produce and supply higher volumes of quality milk to the dairy market, through: (i) enhancing the capacity of smallholder dairy farmers and farm assistants to improve their knowledge, attitudes and behaviours for increased milk productivity and quality; (ii) providing smallholder dairy farmers with sustainable access to public and private livestock services and inputs; and (iii) supporting resource-poor households without cattle to acquire dairy assets so that they can begin dairy farming through the Girinka programme and increase their capacity to implement climate-smart investments aimed at sustainably improving milk productivity and quality, as well as increasing household-level milk consumption.

Component 2: Producer organization and value chain development

This component is designed to enable farmers to capitalize on productivity gains realized through investments made under component 1 and to increase their earnings through: (i) organization and capacity-building of dairy-farmer cooperatives for improved service delivery to farmers in milk collection and marketing, input supply, animal-health services and financial services under the hub model; (ii) investment in climate-resilient milk collection, processing and marketing infrastructure aimed at reducing post-production losses and enhancing the supply of quality milk in the domestic and regional markets; and (iii) leveraging financing for climate-resilient dairy enterprise development aimed at catalysing growth in all segments of the dairy value chain.

Component 3: Institutional and policy development

This Component aims to facilitate the establishment of an evidence-based, inclusive policy framework and institutional structure for the Rwandan dairy sector, through: (i) formulation of a national dairy policy and legislation necessary for improving the regulatory environment of the sector; (ii) policy implementation and institutional strengthening; and (iii) policy-related analysis and technical assistance.

II. Implementation Arrangements

A. Organization and Management

5. Lead Project Agency ("LPA")

5.1. The LPA shall be MINAGRI, who shall have the overall responsibility for Project implementation.

6. Project Steering Committee ("PSC")

6.1. Establishment and Composition. The Borrower/Recipient, through MINAGRI, shall establish the PSC, with structure, functions and responsibilities in accordance with the PIM and acceptable to the Fund. The PSC shall be chaired by MINAGRI's Permanent Secretary and comprise representatives as indicated in the PIM. The PSC shall meet at least twice a year and the SPIU shall act as PSC's secretariat.

6.2. Responsibilities. The PSC is responsible for Project oversight and strategic guidance, as detailed in the PIM, including (i) provision of strategic guidance to Project management; (ii) approval of the AWPB and of the initial Procurement Plan and of financial and technical progress reports; (iii) vigilance over full transparency and accountability in Project management; (iv) review and follow-up of supervision and audit recommendations; (v) promotion of cooperation with all development partners; and (vi) identification of policy issues for attention by the Borrower/Recipient and initiation of follow-up action on lessons and findings from the Project.

7. Single Project Implementation Unit ("SPIU")

7.1. Composition. The MINAGRI shall keep the SPIU with the structure, functions and responsibilities acceptable to the Fund and in accordance with the PIM. Additional qualified staff shall be selected according to the Borrower/Recipient's applicable procedures acceptable to the Fund and their recruitment shall be subject to the Fund's no-objection.

7.2. Responsibilities. The SPIU is responsible for overall Project management and coordination, including, inter alia: (i) preparation of the AWPB; (ii) financial management; (iii) procurement; (iv) Project monitoring and evaluation (M&E);

(v) knowledge management; (vi) preparation and consolidation of SOEs, financial statements and withdrawal applications; (vii) Project reporting; and (viii) coordination of all Project implementing partners.

B. Implementation of Components

8.1. Supporting Agencies. Within MINAGRI, the day-to-day operations of the Project will be carried out by the SPIU, which will report to the Director General of the RAB, the main implementing partner. The RCVD, the RCA, Rwanda's Business Development Fund ("BDF"), the Rwanda National Dairy Platform and/or any other relevant institution selected by the LPA will be responsible for supporting implementation of core Project activities. To this end, the SPIU shall amend and/or sign implementation conventions with RAB, RCVD, RCA, BDF or any other parties deemed necessary by the LPA, which shall outline the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation.

8.2. Co-Financing Agreement. The Borrower/Recipient and Heifer International will enter into the Co-Financing Agreement for a total co-financing by Heifer International of USD 4 000 000. The Co-Financing Agreement will establish the terms and conditions of the co-financing as well as the implementation of activities under components 1 and 2 by Heifer International, including detailed description of activities financed solely by Heifer International and those to be financed by IFAD in the amount of USD 4 000 000.

8.3. Partnership Agreements. Project implementation will be structured around performance-based Memoranda of Understanding ("MOUs") with key government agencies, partnership agreements with implementation partners, and service contracts with recruited service providers. Collaboration will also be forged with the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) for technical support, including on-the-job training in: (i) prospective study on demand and supply for feed and GHG emissions; and (ii) conceptualization and preparation of a breeding programme for smallholder dairy cows including the development of an Animal Identification and Performance Recording System (AIPRS) for dairy cattle.

8.4. Service Providers. Service providers shall be contracted through competitive government procedures and based on renewable performance based service contracts. These contracts shall specify the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation. To ensure uninterrupted service delivery during implementation, the LPA will enter into multi-year agreements with all partners, but provide annual reviews to ensure the achievement of results. All service contracts for multi-year engagement will be issued on an annual basis, and will be renewable only upon achievement of clearly set performance targets. The LPA shall enter into a service contract with Heifer International for the Project activities to be financed by the Fund and implemented by Heifer International.

8.5. Mid-Term Review. (a) The LPA and the Fund shall jointly carry out a review of Project implementation no later than the end of the third year of the Project (the "Mid-Term Review") based on terms of reference prepared by the Borrower/Recipient and approved by the Fund. Amongst other things, the Mid-Term Review shall consider the achievement of Project objectives and the constraints thereon, and recommend such reorientations as may be required to achieve such objectives and remove such constraints.

(b) The Borrower/Recipient shall ensure that the agreed recommendations resulting from the Mid-Term Review are implemented within the agreed time frame and to the satisfaction of the Fund. Such recommendations may result in modifications to the Project.

8.6. Monitoring and Evaluation (M&E). The Project will set up a participatory learning system integrating planning, monitoring and evaluation and knowledge management. The LPA will establish an M&E system by no later than the end of the first year of the Project. The M&E system shall be based on a baseline study that shall be undertaken by the LPA within the first six months of Project implementation. The M&E system of the Project shall be participatory and shall be used as a management tool. Interim monitoring reports shall be sent to the Fund. These reports shall contribute to the certification of the work completed by implementation partners, service providers and SPIU Project staff in order to assess their performance and decide whether or not to renew their contracts. The M&E system shall collect and analyze the necessary information concerning the:

- (a) quantitative and qualitative performance of Project activities,
- (b) technical and financial implementation of Project activities,
- (c) financial appraisal of investment costs,
- (d) participation of beneficiaries, and
- (e) data management and update.

C. Project Implementation Manual ("PIM")

9.1. Preparation. The Borrower/Recipient shall prepare, in accordance with terms of reference acceptable to the Fund, a PIM, which shall include, among other arrangements: (i) institutional coordination and day-to-day execution of the Project; (ii) Project budgeting, disbursement, financial management, procurement monitoring, evaluation, reporting and related procedures; (iii) detailed description of implementation arrangements for each Project components; and (v) such other administrative, financial, technical and organizational arrangements and procedures as shall be required for the Project.

9.2. Approval and Adoption. The LPA, shall forward the draft PIM to the Fund for comments and approval. The LPA shall adopt the PIM, substantially in the form approved by the Fund, and the LPA shall promptly provide copies thereof to the Fund. The Borrower/Recipient shall carry out the Project in accordance with the PIM and shall not amend, abrogate, waive or permit to be amended, abrogated, or waived, the aforementioned manual, or any provision thereof, without the prior written consent of the Fund.

Schedule 2

Allocation Table

1. Allocation of Loan and Grant Proceeds. (a) The Table below sets forth the Categories of Eligible Expenditures to be financed by the Loan and the Grant and the allocation of the amounts of the Loan and the Grant to each Category and the percentages of expenditures for items to be financed in each Category:

Category	Loan Amount Allocated (expressed in SDR)	Grant Amount Allocated (expressed in SDR)
I. Works	330 000	
II. Goods, Services and Inputs	9 700 000	370 000
III. Consultancies	3 700 000	350 000
IV. Training & Workshops	6 300 000	
V. Grants & Subsidies	5 030 000	
VI. Salaries and Allowances	2 420 000	
VII. Operating Costs	780 000	
Unallocated	3 090 000	70 000
TOTAL	31 350 000	790 000

(b) In all cases the percentage of expenditures to be financed will be 100% net of taxes and financing and co-financing from beneficiaries, national financial institutions and the private sector.

(c) The terms used in the Table above are defined as follows:

"Grants and Subsidies" comprises financial incentives and transfers to support incremental costs related to business plan investments in low-carbon energy supplies and post-harvest equipment, infrastructure, climate-resilient buildings and associated training to develop the dairy hubs' capacity to establish and operate such investments and improve their efficiency and sustainability. These Grants and Subsidies will be administered by the SPIU and/or BDF and/or any financial service provider identified by the Borrower/Recipient and acceptable to the Fund.

"Goods, Services and Inputs" also comprises vehicles, equipment and materials.

2. Start-up Costs. Withdrawals in respect of expenditures for start-up costs incurred before the satisfaction of the general conditions precedent to withdrawal shall not exceed an aggregate amount of SDR 100 000.

Logical framework (cadre logique)

	Indicateurs			Means of Verification			Hypothèses
	Nom	Baseline	End Target	Source	Frequency	Responsabilité	
Goal: Contribute to pro-poor national economic growth and improve the livelihoods of poor rural households	<ul style="list-style-type: none"> Number of female- and male-headed households that experience an increase in household assets 	-	80% of project beneficiaries	National statistics, household surveys incl. poverty & gender studies	Baseline and completion	SPIU	Income from milk sales will be used on household improvements
	<ul style="list-style-type: none"> Number of children 0-5 years suffering from chronic malnutrition in project area (stunting) 	TBD	5% reduction compared to baseline data				Income from increased sales accompanied by nutrition education and behaviour change will lead to greater availability of and access to a diversified diet and nutrient-rich crops/ food items.
Development Objective: To increase competitiveness and profitability of the dairy sector for the provision of quality products from small-scale producers to domestic and regional consumers, thus improving their livelihoods, food security and nutrition whilst building overall resilience	<ul style="list-style-type: none"> Volume and value of milk sold from targeted small-holder dairy farmers annually* 	Volume: 43 560 MT; Value: USD 9.3m	Volume: 95 040 MT; Value: USD 22.8 m	National statistics	Baseline, mid-term, completion	SPIU	Increased production will lead to sales and domestic consumption
	<ul style="list-style-type: none"> Volume of milk exported and penetration in the East Africa Community dairy market 	15,038,406 litres/year (2014-2015)	30-35 million litres by 2022 (4-5% penetration in the East Africa Community dairy market for Rwanda from the current 1%)	National Statistics (NISR, Statistical Year Book)	Baseline, mid-term, completion	SPIU	Export data for dairy products are more reliable (considering that most of the milk currently exported to Congo DRC and Burundi is not recorded)
	<ul style="list-style-type: none"> Increased income among participating smallholder farmers from dairy farming 	-	80% of project beneficiaries	National statistics, household surveys incl. poverty & gender studies	Baseline and completion	SPIU	Incomes increase through a combined effect of increased milk production and improved market access
Résultats: Smallholder dairy farming productivity and supply of quality milk enhanced and milk consumption at household level increased	<ul style="list-style-type: none"> Average kg of milk produced per cow per day during one lactation period 	Cross-breeds: 5.5 kg/day Local breed: 2.1 kg/day	Cross-breeds: 9 kg/day; Local breed: 2.4 kg/day; Pure breeds: 15 kg/day	MCC records	Continue	SPIU / RAB / MINAGRI	Improved dairy practices will improve milk productivity regardless of breed purity
	<ul style="list-style-type: none"> Average consumption of milk at household level increased 	64 litres/person/Année	100 litres/person/year	National statistics	Baseline, mid-term, completion	SPIU / RAB / MINAGRI	Increased and safer dairy production, consumption and education campaigns will lead to domestic consumption
Enhanced organizational capacity and enterprise skills of dairy cooperatives	<ul style="list-style-type: none"> Number (and %) of MCCs serving targeted farmers in milk collection and marketing, dairy input supply, animal health and extension services and financial services 	38% (25 out of 65 category 1 MCCs)	90 %	MCC records Thematic study.	Continue Quarterly and completion	Service provider SPIU / Rwanda cooperatives agency	Well-functioning MCCs intend to provide multiple services to farmers beyond mere milk collection and marketing
Expansion and improved utilization of milk collection and processing infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Number of dairy farmers using a formal milk collection system (by gender) 	30 %	80 %	Thematic study.	Mid-term and completion	Service provider SPIU / Rwanda cooperatives agency	Farmers have adequate incentive to supply to formal sector

	Indicateurs			Means of Verification			Hypothèses
	Nom	Baseline	End Target	Source	Frequency	Responsabilité	
	▪ % of installed capacity of milk collection and processing facilities functional and utilized	45 %	80 %	MCC reports	Trimestrielle	Prestataires de services	Sufficient access to services is available, e.g. to technicians, facilities, etc.
Enhanced policy and institutional environment for development of the smallholder dairy industry	▪ Stakeholder satisfaction with policy and regulatory framework	s.o.	90 %	Thematic study.	Baseline, midterm and completion	SPIU	All relevant stakeholders are consulted and heard
Enhanced climate-smart dairy value chain and strengthened community resilience	▪ GHG emissions (CO ₂ e/kg milk) avoided or sequestered by the climate smart dairy production intensification approach (RIMS)	TBD	TBD	Thematic study using ExAct methodology at baseline and completion	Baseline and completion	SPIU / RAB / RVC / MINAGRI	Climate-smart technologies will offset the carbon footprint of the dairy sector despite eventual increase in livestock population
Résultats: Developing farmer capacity in good dairy production practices	▪ Number of households adopting technologies that reduce or sequester greenhouse gas emissions (RIMS)	s.o.	60 000	Service provider report	Trimestrielle	Prestataires de services	L-FFS will lead to improved animal husbandry practices, leading to improved animal health, improved feeding and improved hygiene generally as well as natural resource base
Strengthening animal health services	▪ Number of households receiving facilitated animal health services, incl. AI and % of success (RIMS)		80% of project beneficiaries, incl. 60% AI conception rate	Service provider report	Trimestrielle	Prestataires de services	Strengthening animal health services will result in more people accessing services. Private vet and insemination services will improve animal genetic resources and sustainability of services
Supporting informal sector to comply with milk quality standards	▪ Number of milk zones, kiosks and bars that have been established or upgraded and certified for milk handling	s.o.	2 000	Authority in charge of animal product inspection	Trimestrielle	Partenaires d'exécution	The ministerial order on milk standards will be effectively implemented and informal sector allowed to upgrade to the level of required standards
Strengthening of value chain	▪ Number of processors supported by project in improved processing, product diversification, packaging, certification and marketing	-	30	Service provider report	Trimestrielle	Prestataires de services	Dairy cooperatives and unions with category 1 MCCs will want to invest in processing. Existing processors are willing to engage with project.
Supporting organizational development of cooperatives	▪ Number of cooperatives with new bankable enterprise development plans	-	60	Service provider report	Trimestrielle	Prestataires de services	Cooperatives are interested in operational and business development
Improving access to financial services	▪ % financing gap of enterprise development plan	-	10 %	Service provider report	Trimestrielle	Prestataires de services	Financial institutions are ready to invest in dairy cooperatives
Strengthening policy development	▪ Number of national policies (laws and regulations) developed to strengthen dairy industry.	s.o.	5 enabling laws and regulation developed 1 national policy developed	Rwanda Standards Board records (tbd)	Bi-annually	SPIU	Budget for policy implementation is availed by government and capacity for operationalization exists at local level

*Volume of milk sold to market annually = (kg per lactation period excl. milk intake of calves and own household consumption)