



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration - Soixante-dix-septième session**

Rome, 10-11 décembre 2002

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À LA

**RÉPUBLIQUE RWANDAISE**

POUR LE

**PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES CULTURES DE RENTE ET D'EXPORTATION**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>iii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>CARTE DE LA ZONE DU PROJET</b>	<b>iv</b>
<b>RÉSUMÉ DU PRÊT</b>	<b>v</b>
<b>NOTE DE PRÉSENTATION</b>	<b>vi</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE - L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LES ACTIVITÉS DU FIDA</b>	<b>1</b>
A. L'économie et le secteur agricole	1
B. Enseignements tirés de l'expérience antérieure du FIDA	2
C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Rwanda	3
D. Les activités de lutte contre la pauvreté des principaux autres donateurs	3
E. Raison d'être et stratégie du projet	4
<b>DEUXIÈME PARTIE – LE PROJET</b>	<b>5</b>
A. Zone du projet et groupe cible	5
B. Objectifs et portée	6
C. Composantes	6
D. Coûts et financement	8
E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes	11
F. Organisation et gestion	12
G. Justification économique	12
H. Risques	13
I. Impact sur l'environnement	13
J. Aspects novateurs	13
<b>TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>14</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ</b>	<b>15</b>



**APPENDICES**

<b>I. COUNTRY DATA</b> (DONNÉES SUR LE PAYS)	<b>1</b>
<b>II. RWANDA PREVIOUS IFAD FINANCING</b> (PRÊTS ANTÉRIEURS DU FIDA AU RWANDA)	<b>2</b>
<b>III. DYNAMIC LOGICAL FRAMEWORK</b> (CADRE LOGIQUE DYNAMIQUE)	<b>3</b>
<b>IV. MONITORING AND EVALUATION ARRANGEMENTS: SOURCES OF INFORMATION</b> (ARRANGEMENTS RELATIFS AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION: SOURCES D'INFORMATION)	<b>8</b>
<b>V. RURAL POVERTY, MAJOR ISSUES, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES</b> (PAUVRETÉ RURALE, QUESTIONS MAJEURES, PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT ET DU FIDA)	<b>9</b>
<b>VI. TARGET GROUP PRIORITY NEEDS AND PROJECT PROPOSALS</b> (BESOINS PRIORITAIRES DU GROUPE CIBLE ET PROPOSITIONS ISSUES DU PROJET)	<b>11</b>
<b>VII. INSTITUTIONAL MATRIX (SWOT ANALYSIS)</b> (MATRICE INSTITUTIONNELLE (ANALYSE FFPM))	<b>12</b>
<b>VIII. STAKEHOLDER MATRIX OF PROJECT ACTORS AND ROLES</b> (MATRICE DES PARTIES PRENANTES DU PROJET: ACTEURS ET RÔLES)	<b>14</b>

## TAUX DE CHANGE

Unité monétaire	=	Franc rwandais (RWF)
1,00 USD	=	445 RWF
1,00 RWF	=	0,00022 USD

## POIDS ET MESURES

Système métrique

## SIGLES ET ACRONYMES

BADEA	Banque arabe pour le développement économique en Afrique
BAfD	Banque africaine de développement
BRD	Banque rwandaise de développement
CE	Commerce équitable
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
MINAGRI	Ministère de l'agriculture, des ressources animales et de la foresterie
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
S&E	Suivi et évaluation
TWIN	Twin Trading Ltd.
UCP	Unité de coordination du projet
UE	Union européenne
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

## GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE RWANDAISE

**Année budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

## CARTE DE LA ZONE DU PROJET

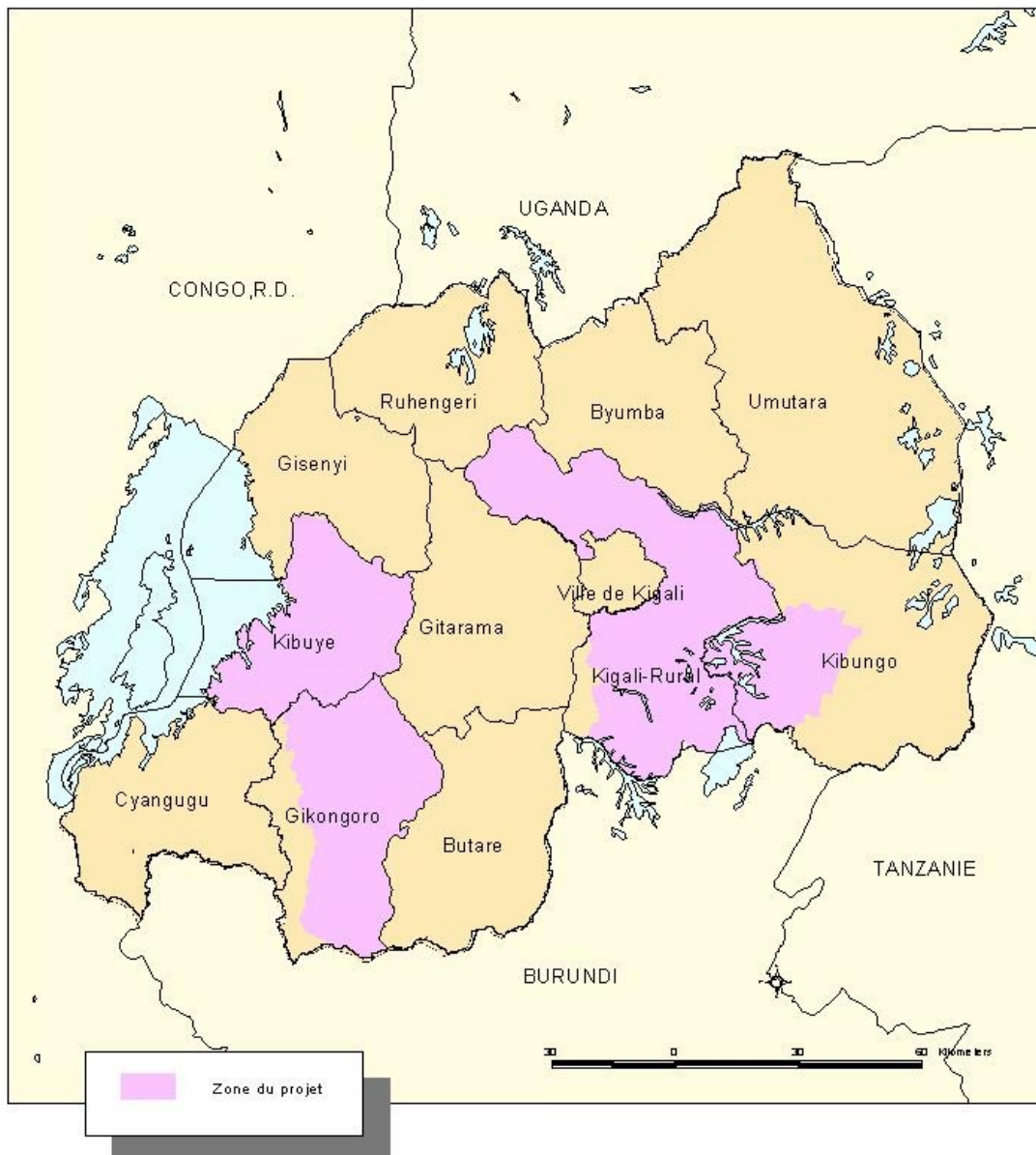


### RWANDA

#### SMALLHOLDER CASH AND EXPORT CROP DEVELOPMENT PROJECT

Appraisal Report

*Project Area*



**Source:** IFAD

*The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof*

**Source:** FIDA

*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 RWANDAISE

### PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES CULTURES DE RAPPORT ET D'EXPORTATION SUR LES PETITES EXPLOITATIONS

#### RÉSUMÉ DU PRÊT

<b>INSTITUTION INITIATRICE:</b>	FIDA
<b>EMPRUNTEUR:</b>	République rwandaise
<b>ORGANISME D'EXÉCUTION:</b>	Ministère de l'agriculture
<b>COÛT TOTAL DU PROJET:</b>	25,09 millions de USD
<b>MONTANT DU PRÊT DU FIDA:</b>	12,3 millions de DTS (équivalant approximativement à 16,26 millions de USD)
<b>CONDITIONS DU PRÊT DU FIDA:</b>	40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an
<b>COFINANCEURS:</b>	Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA)  Banques locales
<b>MONTANT DU COFINANCEMENT:</b>	BADEA: 5,66 millions de USD  Banques locales: 637 500 USD
<b>CONDITIONS DU COFINANCEMENT:</b>	BADEA – prêt  Banques locales – crédit
<b>CONTRIBUTION DE L'EMPRUNTEUR:</b>	1,89 million de USD
<b>CONTRIBUTION DES BÉNÉFICIAIRES:</b>	637 900 USD
<b>INSTITUTION CHARGÉE DE L'ÉVALUATION PROSPECTIVE:</b>	FIDA
<b>INSTITUTION COOPÉRANTE:</b>	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

## NOTE DE PRÉSENTATION

**Qui sont les bénéficiaires?** Le projet de développement des cultures de rapport et d'exportation sur les petites exploitations bénéficiera à environ 28 000 familles pratiquant des cultures de rapport dans les districts ruraux choisis de quatre provinces du Rwanda. Toutes sont très pauvres et vivent au-dessous du seuil de pauvreté, cultivant de petites parcelles ou des cultures de rapport pour compléter la production d'aliments de base et atteindre ainsi une sécurité alimentaire élémentaire.

**Pourquoi sont-ils pauvres?** Les cultures de rapport occupent une place importante dans l'économie des petits exploitants car elles sont souvent leur principale source de revenus monétaires. Or les petits planteurs de café tirent un revenu extrêmement maigre de leur production, faute d'installations suffisantes de traitement, de sorte qu'il leur est difficile de contrôler la qualité de leurs produits, et aussi en raison des cours très bas du café sur le marché international. Des prix rémunérateurs ne peuvent être obtenus que si la qualité du café s'améliore sensiblement et si l'on adopte des stratégies novatrices de commercialisation. Les petits producteurs de thé ne touchent qu'une fraction du prix payé dans les pays voisins, alors que la qualité des feuilles de thé vert produites au Rwanda est l'une des meilleures du monde.

**Que leur apportera le projet?** Le projet aidera les petits planteurs de café à établir des sociétés coopératives primaires et à produire du café arabica de haute qualité. Il soutiendra aussi l'installation par les sociétés coopératives de moyens modernes de traiter le café qui, avec le temps, seront repris par les sociétés coopératives primaires des petits planteurs. Concernant le thé, le projet aidera à privatiser la grande plantation industrielle de l'État en la subdivisant en lots qui seront attribués aux 4 000 petits exploitants pauvres, dont 2 000 environ ont une femme pour chef de famille, en créant et formant les sociétés coopératives primaires constituées par les bénéficiaires de la distribution des terres, et en finançant la construction d'une usine de traitement du thé qu'ils produisent. Cette usine sera, elle aussi, reprise plus tard par les sociétés primaires de petits planteurs de thé. En faisant intervenir Twin Trading Ltd. (TWIN), une organisation qui s'occupe du Commerce équitable (CE) dans l'exécution du projet, on fournira aux sociétés coopératives la formation, l'information, le soutien gestionnaire et l'accès aux créneaux spéciaux du marché du CE qui achètent la production de café arabica et de thé de haute qualité à des prix rémunérateurs. L'aide de TWIN se poursuivra après l'achèvement du projet pour garantir la viabilité des activités de production et de commercialisation financées par le projet. On estime que les sociétés coopératives de transformation seront en mesure de relever de 100% pour le thé et de 30% pour le café les prix versés aux producteurs lorsqu'elles auront remboursé les ressources reçues au titre du projet pour financer les installations industrielles.

**Comment les bénéficiaires participeront-ils au projet?** Les bénéficiaires de la subdivision de la plantation de thé seront autorisés à utiliser les parcelles de terres publiques plantées de théiers à condition de bien gérer les parcelles reçues. Tous les membres des coopératives primaires de planteurs de café et de thé détenant des parts dans les entreprises de transformation participeront à leur gestion. L'adhésion aux sociétés primaires sera volontaire mais soumise à certaines conditions concernant la nature démocratique de la société et l'engagement de livrer des produits de haute qualité en vue de leur transformation. L'introduction de nouvelles cultures de rapport dépendra de la demande des coopératives d'agriculteurs ou des petites et moyennes entreprises.



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT**  
**À LA**  
**RÉPUBLIQUE RWANDAISE**  
**POUR LE**  
**PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES CULTURES DE RAPPORT ET D'EXPORTATION**  
**SUR LES PETITES EXPLOITATIONS**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de prêt à la République rwandaise d'un montant de 12,3 millions de DTS (équivalant approximativement à 16,26 millions de USD) à des conditions particulièrement favorables, en vue de contribuer au financement du Projet de développement des cultures de rapport et d'exportation sur les petites exploitations. Le prêt aura une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de dix ans et sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Il sera administré par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en tant qu'institution coopérante du FIDA.

**PREMIÈRE PARTIE – L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LES**  
**ACTIVITÉS DU FIDA**

**A. L'économie et le secteur agricole**

1. Le Rwanda est un pays pauvre en ressources, surpeuplé. La population, d'environ 8 millions d'habitants, est essentiellement rurale (90%) et s'accroît de quelque 3% par an. Le génocide de 1994 a détruit la plus grande partie de ses infrastructures socio-économiques, de ses ressources humaines et de ses moyens institutionnels. La situation est redevenue normale avec le rétablissement de la paix et le retour des réfugiés en 1995/96. Le produit intérieur brut (PIB) n'atteignait en 1996 que 72% du niveau de 1990. Le revenu par habitant, qui était de 250 USD en 1993, était tombé à 180 USD seulement en 1996, mais était remonté à 250 USD en 2000. À la suite des réformes politiques entreprises par le gouvernement pour stimuler le redressement de l'économie, la croissance s'est poursuivie à un rythme soutenu. Les déséquilibres budgétaires se sont beaucoup atténués grâce à la réforme fiscale, à des politiques budgétaires prudentes, à la reprise des exportations et à l'afflux massif de dons extérieurs et de prêts à des conditions particulièrement favorables. La valeur externe du franc rwandais est restée relativement stable jusqu'au milieu de 2000, mais a perdu depuis 25% de sa valeur par rapport au dollar des États-Unis suite à la forte appréciation de ce dernier. Cette tendance, alliée à la faiblesse des cours du café et à la hausse des prix du pétrole, a exercé une forte pression sur la balance des paiements.

2. L'agriculture est la principale activité économique de la population et est pratiquée sur tous les types de terrain, y compris les terres de qualité marginale et les sols en forte pente. Les cultures d'exportation pérennes, principalement le café, le thé et, dans une moindre mesure, le pyréthre occupent 13% des terres arables. Les produits commercialisés par les petits exploitants comprennent la banane, dont la culture est très répandue car elle fournit un aliment de base et une source de revenus importante pour les ménages ruraux. Les autres produits commercialisés sont le sorgho, les haricots, les pois, le maïs, les fruits et les légumes. Le sous-secteur des cultures de rapport et d'exportation commence à se diversifier avec la culture des maracujas (fruits de la passion) introduite par des entreprises privées qui transforment le fruit en jus, les produits horticoles comme la tomate et les



légumes qui répondent à une demande croissante de la ville, la fleur coupée et les groseilles à maquereaux du Cap, produites par les femmes des petites exploitations pour l'exportation vers l'Europe et l'Ouganda.

3. Le taux de croissance de l'agriculture rwandaise, qui était de 0,5% par an dans les années 80, est devenu négatif dans les années 90, tombant à moins 3,9%. Si le chiffre de la décennie 90 a pâti du génocide, la maigre performance des années 80 s'explique essentiellement par la lenteur de la croissance et la piètre productivité. Alors que la production des cultures principales a augmenté, les rendements ont souvent diminué. Une bonne partie de l'augmentation de la production a été obtenue en étendant les surfaces cultivées plutôt qu'en relevant la productivité. La lenteur de la croissance économique dans le secteur agricole s'explique par une base étroite de ressources, un déclin de la fertilité des sols et l'utilisation minimale des intrants modernes.

4. Il est indispensable de développer l'agriculture du Rwanda pour soutenir le redressement de l'économie, créer des emplois et réduire la pauvreté. La stratégie nationale de l'agriculture a repéré les entraves à la productivité de l'agriculture et les mesures requises pour les éliminer. Cette stratégie comprend la remise en état des infrastructures de soutien et des services de vulgarisation et la promotion de l'intensification de l'agriculture en vue d'élever les revenus ruraux, d'améliorer la sécurité alimentaire et d'encourager les investissements privés et l'agriculture commerciale. Les axes stratégiques sont notamment: développer les marchés pour les intrants comme pour les produits, améliorer la conservation et la gestion des sols, mettre en valeur les terres marécageuses selon des modalités qui ne nuisent pas à l'environnement, améliorer les méthodes de culture par la recherche, la vulgarisation et l'information, accroître le recours aux intrants sur une base financièrement viable, soutenir les groupes d'agriculteurs et les associations professionnelles, fournir un crédit rural et d'autres mécanismes de financement en faveur des activités à assise rurale et améliorer les installations de stockage et les routes reliant l'exploitation au marché.

## **B. Enseignements tirés de l'expérience antérieure du FIDA**

5. Les principaux enseignements tirés depuis la réactivation des opérations du FIDA en 1996 peuvent se résumer comme suit:

- Il convient de veiller tout particulièrement à renforcer les capacités des communautés locales afin qu'elles soient capables d'assurer le fonctionnement et l'entretien des ouvrages construits par le projet.
- La participation des bénéficiaires du projet exige qu'on leur donne effectivement les moyens de planifier et de s'appropriier les activités de développement en fonction de leurs besoins et priorités tels qu'ils les définissent eux-mêmes.
- La décentralisation menée par le gouvernement progresse rapidement, offrant de nouvelles possibilités aux échelons inférieurs de l'administration locale et aux organisations de la société civile au niveau de la communauté et permet aussi d'associer des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises privées au processus de développement par l'externalisation des contrats.
- La question du crédit et des liaisons suffisantes avec le marché se pose alors.
- Il convient d'adopter une nouvelle démarche pour la mise au point et le transfert de technologie qui se fondera sur le diagnostic participatif des problèmes, la recherche des exploitants novateurs, la collaboration étroite à l'échelle de la province et du district entre techniciens et chercheurs du Ministère de l'agriculture, des ressources animales et de la foresterie (MINAGRI) et une recherche axée davantage sur la demande.
- Le FIDA devra soutenir vigoureusement les projets pendant les deux premières années des activités pour s'assurer qu'elles démarrent avec toute l'efficacité et l'efficience possibles.

- Enfin, il faudra améliorer le processus de recrutement des ONG nationales en tant que prestataires de services pour obtenir que les organisations les plus appropriées soient nommées à temps et avec efficacité.

### **C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Rwanda**

6. **La politique nationale de réduction de la pauvreté.** En 2001, le gouvernement a publié son document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) dans lequel il reconnaît que, pour réussir, toute politique de réduction de la pauvreté doit reposer sur une croissance économique élevée. Les principaux objectifs à moyen terme sont: augmenter les recettes d'exportation et la production agricole, soutenir les activités non agricoles en milieu rural et diversifier l'économie, ce qui comprend le développement des services, notamment les services liés à la technologie de l'information et des communications. Une large place sera faite à la formation orientée vers le marché afin de doter le pays d'une main-d'œuvre très qualifiée et compétitive pour exploiter à fond les atouts du bilinguisme national.

7. Les axes stratégiques du FIDA visant à améliorer le bien-être des ruraux pauvres et à réduire la pauvreté rurale sont notamment: sécurité de jouissance de la terre, développement des institutions de microfinancement fondé sur la mobilisation de l'épargne, gestion améliorée des ressources naturelles et par conséquent lutte contre la dégradation des terres, investissements dans les infrastructures rurales de transport et de commerce, mise au point et transfert de la technologie agricole par des méthodes participatives, recherche agricole induite par la demande, mesures tendant à réduire l'insécurité alimentaire en milieu rural et promotion des activités extra-agricoles génératrices de revenus et de l'emploi. La réforme institutionnelle du Rwanda vise à renforcer la représentation des communautés rurales aux échelons inférieurs de l'administration publique locale par des élections démocratiques afin que les pauvres y soient mieux représentés et puissent participer à la planification du développement et à sa réalisation. Le processus de réconciliation se poursuit par le dialogue et le dosage attentif des interventions publiques de manière à éviter conflits et discrimination.

### **D. Les activités de lutte contre la pauvreté des principaux autres donateurs**

8. Les principaux donateurs qui soutiennent le développement au Rwanda au cours de la période 2001-2003 se sont engagés à fournir une assistance au développement de 421 millions de USD. Ce sont, par ordre d'importance: l'Union européenne (UE) (118 millions de USD), la Banque mondiale (108 millions de USD), la Banque africaine de développement (BAfD) (53 millions de USD), le FIDA (46 millions de USD) et le Programme des Nations Unies pour le développement (18 millions de USD), suivis des Gouvernements de la Belgique, de la République populaire de Chine, de l'Allemagne et des États-Unis (apportant chacun de 11 à 14 millions de USD). Le secteur rural recevra un peu plus de 100 millions de USD.

9. Il existe de bonnes perspectives de collaboration entre le projet de développement des cultures de rapport et d'exportation sur les petites exploitations et les interventions d'autres donateurs. Parmi les projets engagés dans des activités similaires ou complémentaires au Rwanda, le projet de développement basé sur le café à Butare, de l'Agence des États-Unis pour le développement international, revêt un intérêt particulier. D'autres projets pertinents sont le projet des services agricoles nationaux, en cours, de la Banque mondiale, qui a alloué 49 millions de USD aux activités de soutien des cultures, et une intervention de l'UE allouant jusqu'à 9 millions de USD au secteur du café aux termes d'un accord général avec le gouvernement. Le projet de l'UE comprend l'installation d'une unité pour la reproduction in vitro du matériel végétal qui pourrait être fourni aux pépinières dans le cadre du programme de plantation des cultures de rapport du Projet de développement des cultures de rapport et d'exportation sur les petites exploitations. Le projet de l'UE comprend aussi la réfection de la route Nshili-Mata qui est indispensable au transport du thé produit dans la province du Sud Gikongoro.



10. **La stratégie du FIDA au Rwanda**, qui vise à permettre aux pauvres de sortir de la pauvreté, s'inspire de la stratégie régionale et de l'exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) approuvé en juillet 2001, et reprend trois axes stratégiques fondamentaux: i) mettre l'accent sur le développement institutionnel pour donner au groupe cible la maîtrise de ses organisations de base rurales; ii) exploiter tous les moyens possibles pour relever les revenus des ruraux pauvres, notamment par les cultures vivrières et de rapport, l'élevage, les activités non agricoles génératrices de revenus, la recherche-développement induite par la demande, et les mesures visant à atténuer l'impact des imperfections du marché et à améliorer le système des incitations et iii) insister davantage sur la recherche des synergies possibles entre les projets du FIDA en cours dans le pays. Les orientations stratégiques du COSOP et la stratégie du FIDA au Rwanda ont servi de fondements à la conception du projet de développement des cultures de rapport et d'exportation sur les petites exploitations et sont la pierre angulaire de son succès.

### **E. Raison d'être et stratégie du projet**

11. Le choix d'un projet centré sur les cultures répond au désir d'aider le gouvernement à développer les sous-secteurs agricoles d'une importance capitale pour la croissance de l'économie nationale tout en saisissant les possibilités qui s'offrent de concilier ces objectifs du développement économique et les objectifs de réduction de la pauvreté. Il ne suffit pas de soutenir l'agriculture pour faire reculer la pauvreté. Pour la réduire efficacement, il faut des interventions à visée commerciale, des liens efficaces avec les débouchés et des initiatives qui génèrent des effets multiplicateurs dans l'économie. Au Rwanda, la restauration et le développement du sous-secteur des cultures d'exportation et l'augmentation corrélative des recettes en devises sont des facteurs clé d'une croissance économique durable et de l'équilibre de la balance des paiements. Le Rwanda a de bonnes possibilités d'accroître le volume et la valeur de ses cultures traditionnelles d'exportations et de diversifier la production des cultures de rapport pour répondre à la demande extérieure comme à celle du marché local.

12. En raison de la faiblesse des cours du marché international, la production actuelle de café est inférieure de moitié au niveau atteint dans les années 80. En outre, le café est de piètre qualité car les installations de traitement sont insuffisantes. Pourtant le café arabica produit au niveau de l'exploitation dans plusieurs régions du Rwanda est excellent. Cette production pourrait être élargie et l'on pourrait utiliser des méthodes modernes de traitement pour produire du café qui serait commercialisé à des prix nettement supérieurs à ceux obtenus jusqu'ici. Plusieurs régions du Rwanda produisent un thé de qualité pour lequel les perspectives d'exportation restent favorables à l'heure actuelle et il serait possible d'augmenter la production de thé, d'agrandir les installations de traitement et d'améliorer la commercialisation. La production des cultures de rapport pourrait être diversifiée là où existe une demande sur les marchés locaux et d'exportation, comme c'est le cas pour certains fruits tropicaux, les épices et la soie. Ces nouveaux secteurs pourraient offrir un emploi à un grand nombre de femmes pauvres.

13. De nouveaux débouchés apparaissent pour les producteurs de café et de thé des pays en développement grâce aux activités d'entreprises privées comme le réseau CE sur les marchés des pays à revenu élevé. Ce réseau a créé des créneaux commerciaux spéciaux pour des produits au label de qualité et offre des prix très rémunérateurs aux coopératives de petits producteurs à même de les approvisionner. Par leur participation au présent projet, les membres du réseau CE garantiront que les coopératives de petits exploitants soient organisées et formées au traitement et à la commercialisation de leurs produits afin qu'ils satisfassent aux normes de qualité requises, conduiront à l'élaboration de stratégies novatrices de commercialisation et ouvriront l'accès aux marchés rémunérateurs. Dans le cadre de leur mandat, les organisations du réseau CE apportent un soutien continu aux coopératives, bien après l'achèvement des projets, ce qui augmente leur durabilité. C'est pourquoi le projet s'est assuré la participation de TWIN, l'organisation du réseau CE qui a le plus d'expérience du travail



avec les coopératives de petits exploitants en Afrique orientale et en Amérique latine, en qualité de principal partenaire technique du projet pour le CE.

14. La stratégie d'ensemble du projet repose sur les axes stratégiques suivants: i) produire des denrées de haute qualité; ii) s'associer aux partenaires du réseau CE pour accéder aux marchés rémunérateurs; iii) donner aux petits producteurs pauvres le moyen de prendre entièrement la direction des opérations de traitement et de commercialisation du thé et du café; iv) soutenir les associations de cultivateurs et les petites et moyennes entreprises (PME) pour produire et commercialiser de nouvelles cultures d'exportation, et v) assurer l'apport de services financiers viables aux planteurs et aux entreprises de traitement/commercialisation.

## DEUXIÈME PARTIE – LE PROJET

### A. Zone du projet et groupe cible

15. **Zone du projet.** Le projet interviendra dans les provinces de Gikongoro, Kibuye, Kibungo et Kigali-Ngali. Près de 65% du territoire considéré se trouve dans les zones agro-écologiques d'altitude élevée et de fortes précipitations du faite Congo-Nil et du plateau central, y compris la partie supérieure de la chaîne de collines qui court parallèlement au lac Kivu en direction nord-sud à plus de 2 000 m et le plateau central situé à l'est de cette crête à une altitude moyenne d'environ 1 700 m. Toute cette zone est formée d'une série de collines de 1 500 à 2 200 m. La plupart de ces collines sont en forte pente et sont séparées l'une de l'autre par d'étroites vallées ayant souvent des sols de tourbe mal drainés. Les sols intacts sont organiquement fertiles et d'origine volcanique dans la plupart de la zone mais une grande partie de leur fertilité naturelle a été perdue sous l'effet de la surexploitation, du déboisement et de l'érosion. Les pluies au régime bimodal varient de 1 250 mm dans les zones moins élevées et plus sèches à 1 700 mm aux altitudes plus élevées.

16. Presque tous les agriculteurs de la zone du projet sont de petits exploitants pauvres et la majorité ont des parcelles de 0,5 à 1 hectare. La terre est rarement laissée en jachère car la superficie disponible pour la culture suffit à peine à assurer la subsistance de ceux qui y vivent. Deux cultures par an sont normales, mais une troisième est possible dans les vallées. Le système d'exploitation comprend une variété de cultures vivrières, fonction de l'altitude. Maïs, haricots, patate douce et bananes sont cultivés aux faibles altitudes; maïs, pois et pommes de terre sont plus communs lorsque l'altitude s'élève. La culture du café est largement répandue. Le thé est plus courant aux altitudes élevées et est cultivé par les agriculteurs installés à proximité des théeries. Les fruits et légumes sont plus répandus dans les zones bien reliées aux centres urbains assez importants. L'horticulture est pratiquée dans les vallées équipées d'installations de drainage et d'irrigation.

17. L'élevage a toujours été une importante source de fumier pour les petits exploitants et un moyen d'accumuler du capital et de s'assurer contre les risques. Bétail et petit bétail ont été décimés pendant le génocide. La plupart des exploitants tiennent quelques animaux, les moins pauvres ont une ou deux vaches et les femmes tiennent un ou deux petits ruminants, quelques poules et des cochons.

18. **Le groupe cible.** Dans les quatre provinces du projet et dans les zones qui ont un bon potentiel pour les cultures de rapport, le groupe cible englobera tous les ménages pauvres et très pauvres disposés à s'engager à maintenir un niveau acceptable de qualité à leurs produits. La définition du groupe cible sera fondée sur la convergence de trois couches sociales et reposera sur le nombre de ménages vivant sous le seuil de pauvreté, le nombre de ménages désireux et capables de satisfaire aux conditions mises pour participer financièrement aux activités de développement durable dans les sous-secteurs considérés et le nombre de ménages qu'il sera possible de retenir, compte tenu des conditions naturelles requises pour obtenir une production de qualité et des contraintes et possibilités existantes sur le plan de la commercialisation. Enfin, on tiendra compte de la promotion de la femme dans le



ciblage, car on donnera aux femmes chefs de ménage le plus de chances possibles de participer aux activités du projet.

## **B. Objectifs et portée**

19. Le projet a été conçu dans le cadre de la stratégie recommandée par le COSOP pour le Rwanda, du DSRP de 2001 du gouvernement et de la stratégie nationale pour l'agriculture, qui reconnaît que le redressement économique du pays passe par le développement durable des secteurs agricoles, l'accès aux marchés d'exportation, le soutien aux groupes d'agriculteurs et aux associations professionnelles et le crédit ainsi que d'autres mécanismes de financement des activités rurales.

20. Le but spécifique du projet est d'élever et de diversifier autant que possible les revenus des petits exploitants pauvres qui pratiquent des cultures de rapport en développant les activités de traitement et de commercialisation viables sur le plan financier pour le café, le thé et les nouvelles cultures de rapport et d'exportation. La conception du projet est simple et bien ciblée et vise à :

- mettre en place des mécanismes pour relever autant que possible les prix payés aux planteurs, allant de pair avec la transformation et la commercialisation sur de solides bases financières;
- élever au maximum la qualité et la valeur du café et du thé vendus sur les marchés internationaux;
- établir des sociétés coopératives primaires efficaces, gérées démocratiquement et formées spontanément par les planteurs de café et de thé, et faire en sorte qu'elles participent pleinement à l'entreprise de transformation et de commercialisation et en aient la maîtrise;
- faciliter la participation des femmes rurales pauvres, chefs de famille, aux activités de mise en valeur du thé et du café;
- créer des entreprises efficaces, rentables et financièrement viables de transformation et de commercialisation dans le secteur privé, qui seront à la longue gérées par les sociétés coopératives primaires;
- promouvoir la diversification des cultures de rapport et d'exportation produites par les PME et les coopératives de petits exploitants, en privilégiant les femmes et les ménages très pauvres.

## **C. Composantes**

21. Le projet sera réalisé en sept ans et sera articulé en cinq composantes: diversification du café, développement du thé à Gikongoro, système de crédit garanti pour les petits producteurs de thé et de café, développement de nouvelles cultures de rapport et d'exportation, et coordination du projet.

### **Diversification du café**

22. Le projet soutiendra: i) aux emplacements choisis de la zone du projet, la remise en état et le repeuplement des parcelles de café des petits exploitants pauvres pour qu'elles produisent 8 000 à 10 000 t de baies de café arabica de qualité supérieure; ii) la recherche agricole visant à améliorer et à maintenir la qualité du café produit et à introduire des méthodes de cultures viables et respectueuses de l'environnement, en s'attachant spécialement à la lutte antiparasitaire intégrée et à la production de café organique; iii) la construction de stations de lavage du café et d'installations de décorticage par des entreprises coopératives privées établies dans le cadre du projet; iv) la fourniture de services par TWIN et les organisations nationales pour repérer et former les sociétés coopératives primaires des petits planteurs de café et suivre leur performance; coordonner la gestion technique et administrative des entreprises coopératives pendant une période initiale de cinq ans; aider les dirigeants des coopératives à acquérir l'expérience nécessaire pour assurer, contrôler et homologuer la qualité du café produit afin de promouvoir l'image d'un café rwandais de haute qualité sur le marché mondial et



d'aider les planteurs à accéder aux marchés spécialisés du café organique de CE, et v) une étude de faisabilité sur la conversion de deux zones de culture de café en zones de production de café organique.

### **Développement du thé à Gikongoro**

23. Cette composante aura deux sous-composantes: production et traitement intégré du thé par les petits exploitants dans le district de Nshili; et création de nouvelles plantations de thé dans le district de Mushubi.

24. **Production et traitement intégré du thé par les petits exploitants dans le district de Nshili.** Le projet soutiendra: i) la privatisation de la plantation de thé du district de Nshili, province de Gikongoro. Cette plantation sera subdivisée en lots qui seront attribués aux 4 000 petits exploitants pauvres vivant dans la zone avoisinante, dont 30 à 50% seront des femmes chefs de famille, et 200 ha de nouvelles parcelles seront créées pour quelque 800 bénéficiaires supplémentaires; ii) création et formation de sociétés coopératives primaires au sein des bénéficiaires; iii) création d'une société coopérative de thé par les petits exploitants pour construire et exploiter la nouvelle théerie de Nshili; iv) raccordement de la nouvelle usine au réseau électrique national; v) fourniture des services requis pour gérer la société de thé pendant une période initiale de cinq ans et aider les dirigeants des sociétés primaires à acquérir une expérience suffisante pour reprendre la société en mains; vi) fourniture des services de TWIN pour la constitution et la formation des coopératives, l'homologation de la qualité du thé et pour faciliter la commercialisation du thé sur les marchés les plus rémunérateurs, et vii) soutien à la recherche agricole sur les nouvelles technologies de production du thé.

25. **Création de nouvelles plantations de thé par les petits exploitants dans le district de Mushubi.** Le projet assurera: i) le soutien technique, logistique et financier suffisant pour planter 1 200 ha de parcelles de thé appartenant aux petits exploitants du district de Mushubi; ii) créera 500 ha d'îlots boisés, dont 200 ha seront sur les terres du district et 300 ha sur des parcelles individuelles en réponse à la demande des exploitants, en vue de fournir le bois nécessaire à la production d'énergie pour la future théerie du district, et iii) une étude de faisabilité sur l'introduction de la culture organique du thé sur les nouvelles plantations.

### **Système de crédit garanti pour les petits producteurs de thé et de café**

26. Un établissement financier national fournira du crédit aux coopératives de producteurs de thé et de café pour qu'elles puissent accorder des prêts à leurs membres. Tous les membres des sociétés primaires pourront demander un prêt dans les limites de leur capacité de remboursement, qui sera garanti par la fourniture de la récolte de l'emprunteur aux installations de traitement de la société. C'est aux sociétés de traitement et de commercialisation du thé et du café qu'il incombera d'obtenir le remboursement du prêt. Les sociétés primaires seront initiées au fonctionnement du système de prêt.

### **Développement des nouvelles cultures de rapport et d'exportation**

27. Le projet soutiendra la recherche de nouveaux débouchés et la création de filières commerciales pour les PME et les associations d'agriculteurs, et il aura recours aux services d'une firme internationale de consultants ayant accès à l'information et aux spécialistes à l'échelle mondiale; il aidera à constituer des groupes d'agriculteurs (femmes seulement, mixtes ou hommes seulement) désireux de développer de nouvelles cultures de rapport et d'exportation et il leur dispensera une formation; il mettra à la disposition des établissements financiers rwandais une ligne de crédit qui leur servira à financer les projets des PME et des associations d'agriculteurs visant à développer ces nouvelles cultures.



### **Coordination du projet**

28. Le projet établira une unité de coordination du projet (UCP) formée d'une petite unité centrale basée à Kigali et de trois antennes provinciales. L'UCP regroupera les plans des différents prestataires de services associés à la réalisation des composantes et aura trois tâches primordiales: gérer les fonds du projet, établir les contrats des prestataires de services pour la réalisation des composantes du projet, en suivre la performance et évaluer le résultat des activités. Le projet financera les salaires du personnel de l'UCP, les services d'un conseiller international de haut niveau pendant un an, les frais de transport, de matériel et dépenses connexes, la formation du personnel et les études et ateliers d'évaluation portant sur le projet.

### **D. Coûts et financement**

29. Le coût total du projet est estimé à 25,09 millions de USD, y compris les provisions pour aléas financiers et aléas d'exécution. Les dépenses en devises représentent 35% environ (8,90 millions de USD) et les droits et taxes 1,89 million de USD. Le projet sera financé par un prêt du FIDA de 16,26 millions de USD et un prêt de la BADEA de 5,66 millions de USD. Le gouvernement apportera 1,89 million de USD, les banques locales 637 500 USD et les bénéficiaires 637 900 USD.



**TABLEAU 1 – RÉSUMÉ DES COÛTS DU PROJET<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composante	Monnaie locale	Devises	Total	% en devises	% des coûts de base
A. Diversification du café	3 165,3	2 714,8	5 880,2	46	26
<b>B. Développement du thé à Gikongoro</b>					
District de Nshili	5 426,3	5 009,3	10 435,6	48	46
District de Mushubi	1 379,4	89,9	1 469,3	6	6
<b>Sous-total</b>	<b>6 805,6</b>	<b>5 099,2</b>	<b>11 904,8</b>	<b>43</b>	<b>52</b>
C. Système de crédit garanti pour les petits producteurs de thé et de café	661,5	12,5	674,0	2	3
D. Développement des nouvelles cultures de rapport et d'exportation	1 585,0	-	1 585,0	-	7
E. Unité de gestion du projet	2 203,1	447,6	2 650,7	17	12
<b>Total des coûts de base</b>	<b>14 420,5</b>	<b>8 274,2</b>	<b>22 694,7</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
Provision pour aléas d'exécution	480,2	467,9	948,1	49	4
Provision pour aléas financiers	1 282,3	163,1	1 445,4	11	6
<b>Total des coûts du projet</b>	<b>16 183,0</b>	<b>8 905,2</b>	<b>25 088,2</b>	<b>35</b>	<b>111</b>

<sup>a</sup> Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.



**TABLEAU 2 – PLAN DE FINANCEMENT<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composante	FIDA		BADEA		Bénéficiaires		Banques locales		Gouvernement		Total		Devises	Monnaie locale (hors taxes)	Droits et taxes
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
A. Diversification du café	5 530,1	86,0	-	-	197,8	3,1	200,0	3,1	500,4	7,8	6 428,3	25,6	2 936,5	2 991,4	500,4
<b>B. Développement du thé à Gikongoro</b>															
District de Nshili	4 490,6	39,6	5 663,8	49,9	58,6	0,5	312,5	2,8	819,5	7,2	11 345,1	45,2	5 405,0	5 120,6	819,5
District de Mushubi	1 320,2	75,4	-	-	267,5	15,3	-	-	164,2	9,4	1 751,9	7,0	92,8	1 494,8	164,2
<b>Sous-total</b>	<b>5 810,8</b>	<b>44,4</b>	<b>5 663,8</b>	<b>43,2</b>	<b>326,1</b>	<b>2,5</b>	<b>312,5</b>	<b>2,4</b>	<b>983,8</b>	<b>7,5</b>	<b>13 097,0</b>	<b>52,2</b>	<b>5 497,8</b>	<b>6 615,4</b>	<b>983,8</b>
C. Système de crédit garanti pour les petits producteurs de thé et de café	431,0	63,4	-	-	114,0	16,8	125,0	18,4	10,1	1,5	680,1	2,7	13,9	656,1	10,1
D. Développement des nouvelles cultures de rapport et d'exportation	1 755,0	98,1	-	-	-	-	-	-	34,6	1,9	1 789,6	7,1	-	1 755,0	34,6
E. Unité de gestion du projet	2 735,7	88,4	-	-	-	-	-	-	357,5	11,6	3 093,2	12,3	457,1	2 278,6	357,5
<b>Décaissement total</b>	<b>16 262,6</b>	<b>64,8</b>	<b>5 663,8</b>	<b>22,6</b>	<b>637,9</b>	<b>2,5</b>	<b>637,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1 886,4</b>	<b>7,5</b>	<b>25 088,2</b>	<b>100,0</b>	<b>8 905,2</b>	<b>14 296,6</b>	<b>1 886,4</b>

<sup>a</sup> Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

## **E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes**

30. **Passation des marchés.** Les achats de biens et services et le recrutement des consultants financés à l'aide du prêt se feront conformément aux conditions fixées dans l'accord de prêt. Dans la mesure du possible, l'achat des véhicules et du matériel se fera par lots de manière à obtenir les meilleurs prix possibles. Les contrats portant sur l'achat de biens et services d'un montant estimatif supérieur à 100 000 USD seront attribués par voie d'appel d'offres international; les achats de biens et services d'un montant compris entre 7 000 USD et 100 000 USD se feront par appel à la concurrence locale et les articles d'un coût inférieur à 7 000 USD seront achetés auprès des fournisseurs locaux.

31. Les contrats conclus avec MINAGRI, les organismes d'état chargés des secteurs du thé et du café et TWIN (en qualité de principal partenaire technique du projet pour le CE) seront négociés par l'UCP et approuvés par le FIDA et l'UNOPS. Les invitations à soumissionner pour les contrats à passer avec les prestataires privés de services (autres que TWIN) seront adressées aux ONG nationales ou aux autres entreprises privées nationales qui auront été présélectionnées par l'UCP en fonction de leur expérience, de leur performance et de leur capacité à fournir les services demandés. Afin d'éviter les longs retards et les malentendus dont ont souffert d'autres projets du FIDA, des contrats pro forma seront établis pour chaque activité dans le cadre du financement du Mécanisme spécial d'intervention, avec l'assistance technique du FIDA. Tous les contrats seront examinés par le FIDA et l'UNOPS.

32. **Décaissements.** L'UCP ouvrira et administrera un compte spécial libellé en dollars des États-Unis auprès de la Banque centrale du Rwanda qui sera doté – conformément à l'accord de prêt – d'une allocation autorisée de un million de USD. Les retraits du compte du prêt se feront sur présentation d'états de dépenses pour les catégories de dépenses qui seront fixées conjointement par le gouvernement, le FIDA et l'UNOPS. Le gouvernement ouvrira auprès de la Banque centrale du Rwanda un compte spécial sur lequel il déposera chaque année, conformément aux procédures nationales en vigueur, un montant en francs rwandais équivalant à sa contribution annuelle moyenne à l'exécution du projet, jusqu'à concurrence de sa contribution soit 1 886 000 USD.

33. **Comptabilité et vérification des comptes.** L'UCP sera chargée de tenir les comptes conformément aux pratiques établies approuvées par le FIDA et de présenter des rapports financiers annuels et bisannuels. Les comptes du projet seront soumis à une vérification annuelle indépendante. Les commissaires aux comptes recrutés par l'UCP certifieront les comptes et seront censés inclure dans leur rapport un avis séparé sur l'état des dépenses et sur l'utilisation du compte spécial et des comptes du projet.

34. La production et la performance financière des sociétés coopératives financées par le projet seront suivies par la Banque rwandaise de développement (BRD) conformément aux procédures habituelles appliquées à tous les clients de la banque. Des rapports trimestriels et annuels sur la production, les achats de matières premières, les ventes, les prix, les stocks, l'emploi etc. ainsi que des états financiers seront publiés régulièrement et soumis à la BRD. Une fois examinés, ces rapports seront transmis à l'UCP aux fins d'analyse plus approfondie et au FIDA. La vérification annuelle des comptes des sociétés sera confiée par contrat par la BRD à des commissaires aux comptes agréés et leurs rapports seront transmis à l'UCP et au FIDA.

35. Pour les PME et les associations d'agriculteurs qui s'occupent du développement des nouvelles cultures de rapport, le bureau du suivi et de l'évaluation (S&E) de l'UCP recrutera des consultants qui en examineront régulièrement la production et la performance financière. Cette étude devrait viser à saisir les problèmes rencontrés par les entreprises, leurs chances de succès et les causes de leurs déboires, leur besoin véritable du soutien du projet, les demandes de soutien et l'efficacité dont font

preuve le MINAGRI, le Ministère du commerce, la BRD et les instituts de recherche dans l'apport du soutien demandé.

36. Tous les documents présentés par les prestataires de services à l'appui d'une demande de paiement seront examinés et vérifiés par le contrôleur financier de l'UCP avant d'être soumis au FIDA et à l'institution coopérante. Dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice financier du projet, le coordonnateur du projet soumettra aux commissaires aux comptes un état annuel des sources de fonds et de leur utilisation dans la couverture des dépenses du projet. Dans les six mois suivant la clôture de l'exercice financier, le coordonnateur du projet soumettra le rapport des commissaires aux comptes au Ministère des finances et de la planification économique ainsi qu'au FIDA et à l'institution coopérante.

## **F. Organisation et gestion**

37. La coordination du projet est organisée en quatre niveaux. Le MINAGRI est l'agent d'exécution du projet et, par l'intermédiaire du Comité de pilotage du projet, il sera responsable en dernier ressort de la supervision générale du projet et de la conformité entre l'exécution et les objectifs, stratégies et politiques du projet. Le deuxième niveau s'occupe de la gestion opérationnelle du projet, y compris la gestion financière et le contrôle des ressources allouées à l'échelon provincial, les contrats avec les prestataires de services et leur suivi, et l'évaluation des impacts du projet. Ce niveau sera géré par l'UCP. Le troisième niveau de coordination du projet concerne la fourniture de services aux petits exploitants pauvres, aux sociétés coopératives primaires, aux coopératives de traitement du thé et du café et aux entreprises de commercialisation, aux associations d'agriculteurs et aux PME. Ces services seront sous-traités par l'UCP. Le quatrième niveau porte sur les activités de production et de commercialisation. Il sera géré par les entreprises privées, qui peuvent comprendre celles qui auront été créées par le projet.

## **G. Justification économique**

38. **Avantages et bénéficiaires.** On compte que 15 000 à 20 000 petits exploitants pauvres participeront à la composante diversification du café, notamment un nombre important de femmes chefs de ménage. La composante développement du thé concernera 9 600 ménages. Dans le district de Nshili, les ménages de petits exploitants bénéficiaires seront au nombre d'environ 4 800, dont un tiers au moins devraient être des femmes chefs de ménage. On prévoit des nombres analogues pour Mushubi. Au total, le soutien du projet au sous-secteur des cultures traditionnelles d'exportation bénéficiera à quelque 125 000 à 150 000 habitants. Il n'est pas possible d'évaluer au stade présent le nombre de ménages qui seront impliqués dans la composante développement des nouvelles cultures de rapport et d'exportation, mais il est probable que les femmes en bénéficieront tout spécialement.

39. Le principal avantage tangible, soit l'augmentation des revenus des agriculteurs, sera obtenu en fin de compte par le renforcement des capacités des associations d'agriculteurs qui seront alors à même de gérer le traitement et la commercialisation de leurs produits, de mettre en œuvre les systèmes de contrôle de qualité et d'homologation, et de s'associer avec TWIN, ce qui leur facilitera l'accès à de nouveaux marchés et l'obtention des meilleurs prix. Le revenu moyen des agriculteurs pourrait ainsi augmenter d'environ 20% pour les planteurs de café et de 60 à 70% pour les planteurs de thé. Ce résultat pourrait être obtenu par l'intensification de la culture (sans que ce soit aux dépens des cultures vivrières) et par l'amélioration de la qualité et une commercialisation ciblée. En outre, les sociétés coopératives de traitement du café et du thé seront en mesure de relever de 30% et 100% respectivement le prix de la matière première versé aux planteurs, lorsqu'elles auront entièrement remboursé les ressources reçues au titre du projet pour financer les installations industrielles. L'assistance de TWIN sera maintenue indéfiniment après l'achèvement du projet afin d'assurer la durabilité des activités commerciales qu'il a financées.

40. Les ménages participants bénéficieront aussi du système de crédit garanti. Les planteurs de café, par exemple, pourront emprunter chaque année jusqu'à 30 USD gagés par la fourniture de café, ce qui leur permettra d'acheter quelques engrais à crédit – non seulement pour le café, mais aussi pour d'autres cultures – ou de pourvoir à des besoins urgents. Les ménages pourront ainsi améliorer davantage la productivité, diversifier les cultures, employer de la main-d'œuvre lorsqu'ils sont surchargés comme au moment de la récolte, et acheter du bétail.

41. L'augmentation des revenus disponibles se traduira aussi par des avantages sociaux, qui sont extrêmement importants pour faire reculer durablement la pauvreté. Il s'agit notamment de l'accroissement du nombre d'enfants qui pourront fréquenter l'école parce qu'on pourra se passer de leur travail grâce à la main-d'œuvre rémunérée, et d'un meilleur accès aux services de santé et d'éducation. D'autres acquis du projet bénéficieront à toute la population de la zone du projet et non seulement au groupe cible, comme l'amélioration des routes et la cohésion renforcée de la communauté, qui est d'une grande importance si l'on veut encourager la stabilité politique et sociale.

### **H. Risques**

42. Les risques que la performance du projet ne soit pas optimale sont liés: i) à la disposition des petits planteurs à former des coopératives et à s'engager à participer activement aux activités des entreprises de leur sous-secteur; ii) à l'efficacité des arrangements institutionnels en termes de subdivision de la plantation de thé; iii) à l'efficacité du gouvernement dans l'attribution de la personnalité juridique aux sociétés coopératives primaires afin qu'elles puissent détenir leurs propres parts; iv) à la bonne volonté avec laquelle les agriculteurs adopteront de nouvelles méthodes de culture qui amélioreront leurs cultures en quantité et en qualité et contribueront aussi à préserver ou améliorer la qualité environnementale de leurs terres, et v) à l'aptitude de l'UCP à diriger efficacement le projet pendant les premières années et à la volonté des coopératives de gérer durablement les infrastructures qui leur auront été confiées.

43. Ces risques ont été pris en considération dans la conception du projet qui s'est efforcé d'y incorporer autant que possible des mesures tendant à les atténuer.

### **I. Impact sur l'environnement**

44. Le projet ne devrait pas avoir d'impact négatif sensible sur l'environnement et a donc été classé dans la catégorie A. Au contraire, il aura probablement un impact très positif sur l'environnement, spécialement sur la conservation des sols. Le café et le thé sont des cultures pérennes qui développent par conséquent un système permanent et étendu de racines qui lient le sol et en améliorent donc la stabilité. La production de café organique, si elle se révèle financièrement viable, améliorera encore la gestion de l'environnement. Les autres cultures comme les fruits de la passion, les mûres et les arbres fruitiers offriront les mêmes avantages que le café et le thé dans la lutte contre l'érosion des sols. Lorsque les planteurs commenceront à recueillir des prix plus élevés et plus stables pour leurs produits, ils seront mieux en mesure d'apporter les intrants nécessaires (paillis, travail, par exemple) pour gérer leurs terres de façon à en tirer une production maximale et à protéger l'environnement.

45. Les risques environnementaux du projet se limitent à l'impact des effluents des nouvelles stations de lavage du café. Leur coût estimatif comprend le matériel nécessaire pour éviter qu'elles ne libèrent des polluants dans l'environnement. Les consultants employés par l'UCP veilleront à ce que les sociétés de traitement du café se conforment à la politique du projet à cet égard.

### **J. Aspects novateurs**

46. L'innovation majeure de ce projet réside dans l'ensemble des mesures visant à faire entrer les petits planteurs pauvres de cultures de rapport et d'exportation dans le domaine des opérations



industrielles, de la commercialisation et de la finance modernes. Les arrangements proposés sur le plan institutionnel et financier serviront de passerelle entre les associations locales de petits exploitants et le type d'organisations qui ont le pouvoir juridique et financier de traiter des affaires sur le marché international mondial.

47. Une innovation essentielle du projet consiste à associer une organisation à but non lucratif spécialisée dans la promotion des liens entre les coopératives de producteurs des pays en développement et les organisations de CE qui ont accès au marché de détail des produits de marque dans les pays à revenus élevés. Étant donné que le FIDA comme le gouvernement n'ont qu'une expérience limitée de la façon de traiter avec les organismes de CE, le FIDA s'est assuré la participation de TWIN en qualité de partenaire technique du projet pour le CE. Ces aspects du projet sont conformes à la stratégie du FIDA visant à accroître la participation des pauvres au cycle complet de la production, du traitement et de la commercialisation de leurs produits ainsi que leur maîtrise de ce cycle et à assurer leur coopération efficace avec le secteur privé.

### **TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ**

48. Un accord de prêt entre la République rwandaise et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le prêt proposé sera consenti à l'emprunteur. Un résumé des garanties supplémentaires importantes incluses dans l'accord de prêt négocié est joint en annexe.

49. La République rwandaise est habilitée, en vertu de ses lois, à contracter un emprunt auprès du FIDA.

50. Il m'est acquis que le prêt proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA.

### **QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION**

51. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le prêt proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: Que le Fonds fera à la République rwandaise un prêt en diverses monnaies d'un montant équivalant à douze millions trois cent mille droits de tirage spéciaux (12 300 000 DTS) venant à échéance le 1<sup>er</sup> octobre 2042 et avant cette date. Ce prêt sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an et sera régi par toutes autres modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Lennart Båge

## **RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ**

(Négociations conclues le 31 octobre 2002)

1. Le Gouvernement de la République Rwandaise (le Gouvernement) met à la disposition de l'UCP les fonds du prêt conformément aux dispositions des programmes de travail et budgets annuels (PTBA), de l'accord de prêt subsidiaire et des procédures nationales habituelles pour l'assistance au développement aux fins d'exécuter le projet.
2. Le Gouvernement met à la disposition de l'UCP, au cours de la période d'exécution du projet, des fonds de contrepartie pour un montant total de 1 886 000 USD provenant de ses ressources propres conformément à ses procédures nationales habituelles en matière d'assistance au développement. Sur demande de l'UCP et sur la base des PTBA, le Gouvernement effectuera trimestriellement sur le compte de projet un dépôt des fonds représentant la prise en charge, au titre de sa contrepartie, de l'ensemble des droits, impôts et taxes grevant les biens et services nécessaires au projet acquis localement, hors les droits de douane sur les biens importés. Les fonds de contrepartie seront inscrits au programme d'investissement public. Par ailleurs, le Gouvernement transférera les fonds destinés à la Banque Nationale du Rwanda (BNR) conformément aux dispositions des PTBA et de l'accord subsidiaire devant être conclu entre le Gouvernement et la BNR.
3. Afin de maintenir de saines pratiques environnementales, le Gouvernement prend, dans le cadre du projet, les mesures nécessaires en matière de gestion des pesticides et, à cette fin, veille à ce que les pesticides fournis dans le cadre du projet ne comprennent aucun pesticide soit interdit par le Code international de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et ses avenants, soit visé aux tableaux 1 (très dangereux) et 2 (dangereux) de la "Recommended Classification of Pesticides by Hazard and Guidelines to Classification 1996-1997" de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et ses avenants.
4. L'UCP assurera le suivi et évaluation des progrès de l'exécution du projet au moyen de quatre catégories d'indicateurs:
  - a) indicateurs de production globale et de performance financière des entreprises financées par le projet;
  - b) suivi du profil et de l'évolution de la situation des bénéficiaires avec une attention particulière à la participation des femmes et, notamment, des femmes chefs de ménage sous le seuil de la pauvreté;
  - c) revenus supplémentaires obtenus par les paysans participant à la production des cultures de rente et impact de ces revenus sur le niveau de vie des ménages; et
  - d) estimation de la qualité du développement institutionnel au niveau des paysans.

Par ailleurs, l'UCP recrutera si nécessaire des consultants qui examineront régulièrement les performances financières et la production des PME, des associations de producteurs et des prestataires de services dont l'ONG TWIN. La production et les performances en termes financiers des sociétés de production, transformation et commercialisation du thé et du café et de la Compagnie des thés de Nshili (CTN) seront revues par la BRD qui rendra compte à l'UCP. L'UCP organisera, à partir de la deuxième année du projet, un atelier participatif sur l'évaluation des performances du projet.

ANNEXE

5. Le Gouvernement assure le personnel du projet contre les risques de maladie et d'accident selon la réglementation en vigueur sur son territoire.
6. Le projet se propose de favoriser la promotion de la femme par des actions spécifiques, entre autres, l'attribution des parcelles théicoles du Nshili et la participation subventionnée des femmes aux coopératives de production, transformation et commercialisation. L'intégration des femmes dans les processus économiques sera fortement soutenue par le projet et devra aboutir à une participation et à une représentation significatives au sein des différents comités, ainsi qu'à un accès égal aux mêmes facilités que les hommes en matière d'emploi dans le cadre des investissements du projet.
7. Le recrutement du personnel du projet se fera par voie d'appel d'offres national sur la base de contrats d'un an renouvelable. Des évaluations des performances seront organisées. Le recrutement des cadres principaux du projet (le coordinateur principal, les trois coordinateurs provinciaux, le conseiller technique, le directeur administratif et financier, le responsable du suivi et évaluation et les quatre comptables) et, le cas échéant, la décision de mettre fin à leurs fonctions seront décidés en accord avec le FIDA.
8. Les fonds du prêt ne seront décaissés qu'après que les conditions de décaissement suivantes auront été satisfaites:
  - a) Aucun retrait du compte de prêt ne sera effectué avant que l'agent principal du projet ne se soit engagé à fournir des locaux fonctionnels pour loger le bureau central de l'UCP à Kigali et les trois unités provinciales de l'UCP à Gikongoro, Kibuye et Kigali-Ngali.
  - b) Aucun retrait ne sera effectué au titre de la catégorie génie civil avant que:
    - i) le Gouvernement n'ait préparé la documentation nécessaire pour le transfert du parc immobilier de l'Office du thé du Rwanda (OCIR-Thé) de Nshili à la CTN, dès la création de cette dernière;
    - ii) le Gouvernement n'ait communiqué au FIDA sa nouvelle stratégie dans la filière café décrivant, entre autres, sa politique en matière de localisation géographique des nouvelles stations de lavage du café, et ce afin d'éviter tout chevauchement.
  - c) Aucun retrait ne sera effectué au titre de la catégorie portage et de la catégorie facilités de découvert avant que le Gouvernement n'ait accepté le recrutement sur le marché international d'un conseiller du coordinateur du projet pour une durée d'un an afin de l'assister dans les négociations des contrats avec les prestataires de services.
  - d) Aucun retrait ne sera effectué au titre de la catégorie contrats prestataires de services avant que:
    - i) des parcelles individuelles n'aient été attribuées à tous les bénéficiaires dont au moins 30% aux femmes chefs de ménage;
    - ii) un droit d'usufruit n'ait été délivré à tous les bénéficiaires;
    - iii) les coopératives de bénéficiaires n'aient été légalement constituées;
    - iv) un contrat n'ait été signé avec TWIN.





9. Les conditions suivantes sont spécifiées comme conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'accord de prêt:

- a) sous la supervision de l'agent principal du projet, les communautés du district de Nshili ont identifié et dressé les listes des bénéficiaires devant recevoir des parcelles dans le périmètre théicole de l'OCIR-Thé de Nshili, et le plan de distribution a été mis en place sur la base desdites listes;
- b) le coordinateur et le directeur administratif et financier ont été recrutés par voie d'appel d'offres national;
- c) le cahier des charges de l'appel d'offres national pour le recrutement des coordinateurs provinciaux a été préparé;
- d) le cahier des charges de l'appel d'offres international pour le recrutement du conseiller du coordinateur du projet a été préparé;
- e) l'accord de prêt de la BADEA a été signé entre le Gouvernement et la BADEA;
- f) un projet de contrat avec TWIN a été rédigé et soumis aux commentaires du Gouvernement et du FIDA;
- g) un avis juridique favorable, délivré par le Ministère de la justice ou toute autre autorité légalement investie de ce pouvoir et acceptable tant en la forme que sur le fond, a été remis par le Gouvernement au FIDA.



## COUNTRY DATA

### RWANDA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand), 2000 1/</b>	25	<b>GNI per capita (USD), 2000 1/</b>	230
<b>Total population (million), 2000 1/</b>	8.5	<b>GNP per capita growth (annual %), 2000 1/</b>	4.0
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>), 2000 1/</b>	345	<b>Inflation, consumer prices (annual %), 2000 1/</b>	4.3
<b>Local currency</b>	Rwandan Franc (RWF)	<b>Exchange rate: USD 1 = RWF 445</b>	
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate), 1980-99 2/	2.5	GDP (USD million), 2000 1/	1 762
Crude birth rate (per thousand people), 2000 1/	45 a/	Average annual rate of growth of GDP 2/	
Crude death rate (per thousand people), 2000 1/	22 a/	1980-90	2.2
Infant mortality rate (per thousand live births), 2000 1/	123 a/	1990-99	-1.5
Life expectancy at birth (years), 2000 1/	40 a/	Sectoral distribution of GDP, 2000 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n.a.	% agriculture	46 a/
Poor as % of total rural population 2/	n.a.	% industry	20 a/
Total labour force (million), 2000 1/	4.6	% manufacturing	12 a/
Female labour force as % of total, 2000 1/	49	% services	34 a/
<b>Education</b>		Consumption, 2000 1/	
School enrolment, primary (% gross), 2000 1/	n.a.	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	13 a/
Adult illiteracy rate (% age 15 and above), 2000 1/	33	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	89 a/
<b>Nutrition</b>		Gross domestic savings (as % of GDP)	-1 a/
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 056	<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5), 2000 1/	42 a/	Merchandise exports, 2000 1/	58
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5), 2000 1/	27 a/	Merchandise imports, 2000 1/	215
<b>Health</b>		Balance of merchandise trade	-157
Health expenditure, total (as % of GDP), 2000 1/	4.1	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people), 1999 1/	n.a.	before official transfers, 1999 1/	-210
Population using improved water sources (%), 1999 4/	41	after official transfers, 1999 1/	-2
Population with access to essential drugs (%), 1999 4/	44	Foreign direct investment, net 1999 1/	2
Population using adequate sanitation facilities (%), 1999 4/	8	<b>Government Finance</b>	
<b>Agriculture and Food</b>		Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP), 1999 1/	n.a.
Food imports (% of merchandise imports), 1999 1/	n.a.	Total expenditure (% of GDP), 1999 1/	n.a.
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land), 1998 1/	4	Total external debt (USD million), 1999 1/	1 292
Food production index (1989-91=100), 2000 1/	99.0	Present value of debt (as % of GNI), 1999 1/	36
Cereal yield (kg per ha), 2000 1/	993	Total debt service (% of exports of goods and services), 1999 1/	29.6
<b>Land Use</b>		Lending interest rate (%), 2000 1/	n.a.
Arable land as % of land area, 1998 1/	33.2	Deposit interest rate (%), 2000 1/	8.9
Forest area (km <sup>2</sup> thousand), 2000 2/	3		
Forest area as % of total land area, 2000 2/	12.4		
Irrigated land as % of cropland, 1998 1/	0.4		

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database

2/ World Bank, *World Development Indicators*, 2001

3/ United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report*, 2000

4/ UNDP, *Human Development Report*, 2001

**RWANDA PREVIOUS IFAD FINANCING**

Project	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Denominated Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)	
79	Byumba Rural Development Project	IFAD	AfDB	HC	17 Dec 81	1 Apr 83	30 Jun 90	G-I-86-RW L-I-79-RW	SDR SDR	920 000 9 080 000	100% 99%
150	Birunga Maize Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	11 Sep 84	9 Oct 85	31 Dec 98	L-I-150-RW	SDR	3 750 000	87%
232	Gikongoro Agricultural Development Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	30 Nov 88	22 Dec 89	30 Jun 01	G-I-528-RW L-I-232-RW	USD SDR	22 000 8 350 000	64% 100%
264	Byumba Agricultural Development Project-Phase II	IFAD	AfDB	HC	01 Oct 90	5 Nov 91	30 Dec 01	G-I-528-RW L-I-264-RW	USD SDR	22 000 6 350 000	50% 76%
314	Intensified Land Use Management Project in the Buberuka Highlands	IFAD	UNOPS	HC	02 Dec 92	23 Jul 96	30 Jun 04	L-I-314-RW	SDR	6 750 000	73%
500	Rural Small and Micro-enterprise Promotion Project	IFAD	UNOPS	HC	17 Apr 96	2 Mar 98	31 Dec 03	L-I-411-RW	SDR	3 750 000	69%
1059	Rwanda Returnees Rahabilitation Programme	IFAD	UNOPS	G	11 Sep 97	24 Oct 97	30 Jun 01	G-I-377-RW G-I-528-RW	SDR USD	2 100 000 22 000	100% 64%
1149	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Project	IFAD	UNOPS	HC	04 May 00	5 Dec 00	30 Jun 11	G-I-45-RW G-I-96-RW L-I-537-RW	USD USD SDR	100 000 100 000 11 850 000	97% 91% 11%
1222	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Twin Project	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 01	26 Sep 02		L-I-573-RW G-I-135-RW	SDR USD	9 400 000 100 000	



## DYNAMIC LOGICAL FRAMEWORK

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><b>Development Goal:</b> To maximize and diversify the income of poor smallholder cash and export crops producers, subject to developing financially sustainable commercial processing and marketing activities</p> <p><b>Specific Objectives:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximize the value of products sold on international markets</li> <li>Identify new markets and opportunities in existing markets</li> <li>Fully exploit favourable conditions in the country</li> <li>Develop efficient and cost-effective processing</li> <li>Introduce mechanisms that secure maximum grower prices compatible with financially sound processing and marketing</li> <li>Promote diversification of cash and export crops produced by smallholders</li> </ul> <p><b>Strategies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Securing production of top-quality products demanded by remunerative international markets (speciality, organic, etc.)</li> <li>Associating with TWIN (FT organization) to provide training, support to cooperative development among smallholder tea and coffee planters, marketing information and access to remunerative markets</li> <li>Empowering poor smallholder producer cooperatives to fully control processing and marketing facilities</li> <li>Supporting farmer associations and SMEs to produce and market new cash and export crops</li> <li>Ensuring sustainable credit for cash crop growers and for processing and marketing enterprises.</li> </ul> <p><b>Policies</b></p> <p>Strengthening primary societies of poor smallholder tea and coffee growers to the point that they can acquire ownership and control of processing and marketing facilities</p> <p>Creating modern coffee and tea processing facilities in which rigorous quality control of produce can be exercised</p> <p>Establishing private cooperative companies to own and operate the coffee and tea processing facilities, such companies to be owned by the primary societies of tea and coffee growers</p> <p>Pre-financing the share of primary societies in the equity capital of processing and marketing companies</p>	<p>Grower prices paid to smallholder planters; and incremental net income obtained from coffee, tea and new cash crops by participating smallholder planter households.</p> <p>Share of incremental household income generated by the project under control of women</p> <p>F.o.b. and f.o.t. prices of coffee and tea products sold by processing companies</p> <p>Quantity sold to FT organizations and under labels with certificates of origin</p> <p>Grower prices paid by project-supported cooperative companies compared with prices paid by traders</p> <p>Time required for dividends paid by processing companies to pay for shares of cooperatives</p> <p>Quantity and type of new crops produced and marketed</p> <p>Incremental smallholder income from new cash crop production</p> <p>Number of households assisted by the project that continue to be effective producers</p> <p>Project intervention coffee sites selected, varieties grown, seedlings distributed for re-planting</p> <p>Coffee factories established and their capacity</p> <p>Number and quality of coffee and tea cooperatives participating in the project</p> <p>Number and details of coffee processing and marketing cooperative companies established with growers' shareholding</p> <p>Details of the Nshili cooperative tea company</p> <p>Numbers and socio-economic features of beneficiaries of the distribution of the OCIR The plantation at Nshili</p> <p>Quantity of tea and coffee products certified and sold to FT organizations</p> <p>Production, sales, financial position of each coffee and tea processing company funded under the project,</p> <p>Results of filling operation at Nshili tea plantation</p> <p>New smallholder tea-growing area planted at Nshili; number of participating households, of which women heads of household</p> <p>New smallholder tea-growing area planted at Mushubi; number of participating households, of which women heads of household</p> <p>Area planted to woodlots in Mushubi, by Gikongoro district and by smallholders</p> <p>Number and type of new cash crops: markets identified,</p>	<p>Reports of PCU M&amp;E officer</p> <p>Annual reports of processing companies</p> <p>Annual audits of tea and coffee processing companies</p> <p>TWIN progress reports</p> <p>Annual audit of TWIN accounts</p> <p>Financial statements of processing companies</p> <p>Progress reports of service providers (OCIR-Thé, OCIR-Café, Provincial DAEF)</p> <p>RDB quarterly and annual reports</p> <p>Quarterly and annual reports of national financial institutions involved in guaranteed cooperative credit component</p> <p>Quarterly and annual reports of national financial institutions involved in funding new cash and export crops, SMEs and farmer group projects</p> <p>Reports of the preparation unit in MINAGRI for the new cash and export crops development component</p> <p>Reports of ISAR and other research</p>	<p>Political stability</p> <p>Non-interference with distribution of Nshili estate</p> <p>Primary societies of tea and coffee growers quickly established</p> <p>Legal personality quickly granted to cooperatives of coffee and tea growers</p> <p>Suitable cooperative leaders are identified and trained to take over management of the processing companies</p> <p>Absence of political interference with management of cooperatives and processing companies</p> <p>Rigorous quality control at all stages of crop production and processing for tea and coffee</p> <p>Farmers manage to improve quality of crops produced, particularly coffee</p> <p>Effective monitoring and audit of accounts of processing and marketing companies</p> <p>Effective monitoring of agricultural research and of methods to decide on research agendas</p>





NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
Ensuring that no interest that might be in conflict with that of the primary societies has access to the equity capital of processing and marketing companies	amounts produced and sold Returns to smallholder farmers participating in the new cash crop projects	Institutes	TWIN will manage to sell 30% of the coffee produced to FT organizations at FT prices, and to market the balance at good prices, converting at least two of the selected coffee-growing areas to organic coffee production
Distributing the Government's Nshili tea plantation to poor smallholder farmers resident in the area, 33-50% of beneficiaries being women heads of household	Amounts of loans extended by primary societies to members under the cooperative guaranteed credit scheme Failures in accounting by the cooperatives and loan delinquencies		
Funding crop processing and marketing and primary society companies on a sound financial basis, with adequate resources to ensure the smooth development of profitable operations on international market	Qualitative assessment of agricultural research work on tea, coffee and new crops, with particular attention to integrated pest management (IPM) and relationship of research themes and farmers' production problems		
Associating with the FT organization, TWIN, as FT technical partner of the project, with responsibility for cooperative training, control of product quality, provision of market information and access to FT markets, and of initial management of coffee cooperative companies			
Providing credit to smallholder coffee and tea growers guaranteed by the sale of their crops to the processing and marketing companies			
Providing market information and market development support to SMEs and farmer associations for cash and export crop diversification			
Funding SMEs, private individuals, and farmer associations in new cash and export crops projects			
Supporting national and/or regional and international agronomic research required to solve technical problems of producers in the cash crop sub-sector, with particular attention to integrated pest management			
<b>Expected Outcome by Components</b>			
<b>Coffee diversification:</b>			
Production of 8 000-10 000 tons/year of fresh cherries of good quality	Cherries purchased by coffee processing companies	PCU annual reports	
Many poor coffee growers rehabilitate their plots and increase the plot size to 200-250 bushes	Number of bushes per member of primary societies		
Sale of 300-350 tons/year of FT quality fully washed coffee Sale of 900-1 000 tons/year of other coffee grades at remunerative prices	Quantity sold, by grade, quality and market	Annual reports and accounts of coffee processing companies	
Half the production of organic coffee proves to be technically and financially feasible	Areas converted to organic coffee; quantity produced	Beneficiary tracking studies	



NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
Several cooperatives of smallholder producers organized in the selected areas, with significant membership of women heads of household	Number and membership of primary societies of coffee growers Quality of primary society management and operations Dividends and income tax paid by coffee companies	Ad hoc survey by M&E office of PCU Annual reports and audited accounts of coffee cooperative companies	
Cooperative coffee processing companies operate at a profit and pay dividends as planned			
Over time, the primary societies acquire full ownership of coffee processing companies Coffee cherry prices increased by 30% when this happens	Total income of primary society members; index of poverty		
Coffee growers income raised near or above poverty line	Tons produced, by quality, markets supplied, prices		
<b>Tea Development in Gikongoro</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nshili Integrated Smallholder Tea Development:</li> </ul> Production of 8 000 ton of green leaves by smallholders Production of 1 800 tons of tea by Nshili Tea (cooperative) Company Top quality tea made: 66% of total output	Number, membership and quality of primary societies  Dividends and income tax paid by Nshili Tea Company  Shares of primary societies fully paid for; fund-in-trust liquidated	PCU annual reports  Annual reports and audited Accounts of Nshili Tea Co	
Several primary cooperative societies of smallholder producers organized in the ex-OCIR-Thé plantation; 33-50% of members are women heads of household.	Amount paid by Nshili Tea Company to growers as % of total value of sales	Beneficiary tracking studies	
Nshili Tea (cooperative) operates profitably and pays dividends as planned Over time, primary societies acquire ownership of Nshili Tea (cooperative) Company	Total income of primary society members; index of poverty		
Green leaf prices increased by up to 100%, when that happens.	Tons of green leaves purchased by tea factories	Ad hoc survey by M&E office of PCU	
The majority of Nshili tea growers have incomes above poverty line	Total income of new tea planters; index of poverty		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Smallholder Tea Planting in Mushubi District</li> </ul>			
Production of 8 000 tons of green leaves by smallholders New tea planters increase their household income to near the poverty threshold	Number and size of loans made Agricultural inputs purchased on credit  Inputs used on coffee/tea vs. inputs used on foodcrops Other uses of loan money by borrowers	Records of primary societies Records of cooperative companies Ad hoc survey by M&E office of PCU	
<b>Guaranteed Credit Scheme for Smallholder Tea and Coffee Growers</b>			
Coffee and tea primary society members benefit from loans through the scheme; improve their livelihood as a result	Type, quantity and sales of new cash crop produced Incremental foreign exchange earned through new cash crop exports; income of farmers from new cash crop production	Ad hoc survey by M&E office of PCU	
<b>Development of new cash and export crops</b>			



NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>Outcomes will depend on project success in developing a variety of different new crops</p>			
<p><b>Project Coordination</b></p>			
<p><b>Coffee diversification:</b></p>			
<p>Improvement, rehabilitation or replanting on 2 000 ha of smallholder coffee plots</p>	<p>Hectares rehabilitated and old coffee bushes replanted Area converted to organic coffee production</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCU progress reports</li> <li>• Progress reports of service providers</li> <li>• Reports of PCU evaluation officer</li> <li>• Reports of UNOPS supervision missions</li> <li>• Reports of IFAD supervision missions</li> <li>• Mid-term review and project completion reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Policy Steering Committee meets regularly with sufficient time for discussion of project implementation problems; adequately takes account of views of all service providers, and recommendations of participatory performance evaluation workshops</li> </ul>
<p>Coffee processing units with washing stations and hulling plants for a combined capacity of 1 400 t of quality-controlled fully washed coffee</p>	<p>Processing companies established; all shares subscribed Facilities constructed; plant and equipment installed and tested</p>		
<p>Formation and training of primary societies of coffee growers to produce high-quality arabica coffee</p>	<p>Number of primary societies formed, trained, granted legal personality</p>		
<p>Cooperative companies owned by primary societies process and market coffee produced by members of primary societies</p>	<p>Quantity of coffee tested and certified for quality and origin, and sold through FT and other channels</p>		
<p>TWIN controls quality of coffee produced and arranges for FLO and organic certification of coffee produced, provides access to specialty markets sales, and manages coffee processing enterprises for five years</p>			
<p><b>Tea Development in Gikongoro:</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• No delay in granting legal personality to primary cooperative societies, so that they can acquire title to shares of cooperative crop processing and marketing companies</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrated Smallholder Tea Production at Nshili</li> </ul> <p>OCIT-Thé plantation distributed to smallholders About 1 250 ha of tea in full production by smallholders, including about 200 ha of new planting Support for distribution of OCIR estate to poor smallholder households and women Formation training and management support for primary societies Establishment of Nshili Tea (cooperative) New tea factory with capacity of 1 800 t year of black tea built at Nshili Connection of Nshili tea factory site to national electricity network TWIN control of product quality; arrangement for FLO certification of FT sales; and access to specialty markets Tea factory private-sector general management provided by the Nshili Tea Company.</p>	<p>Hectares distributed Hectares in full production, condition and yields Number of beneficiaries, number of women heads of household who received a tea plot Number of primary societies formed; quality of organization and management Legal personality of primary societies granted Nshili tea Co established; all shares subscribed; long-term credit and overdraft facilities made available by banks Quantity of tea certified by grade Assessment of performance of tea factory management Association of primary society leaders to day-to-day management practices Factory constructed to specifications and tested Connection to national electric grid in operation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWIN is granted adequate flexibility in implementing its annual work Programme and budget (AWP/B)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• New Smallholder tea planting at Mushubi:</li> </ul> <p>New planting of 1 200 ha of smallholder tea plots 200 ha of new district woodlot plantations 300 ha of new smallholder woodlot plantations</p>	<p>Hectares of tea planted Production and yield of green leaves Number of smallholder planters; total and women heads of household</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCU takes effective remedial action in case of inadequate delivery of project output by service providers</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nshili Tea Company hires experienced and effective private-sector general manager, recruited internationally</li> </ul>	

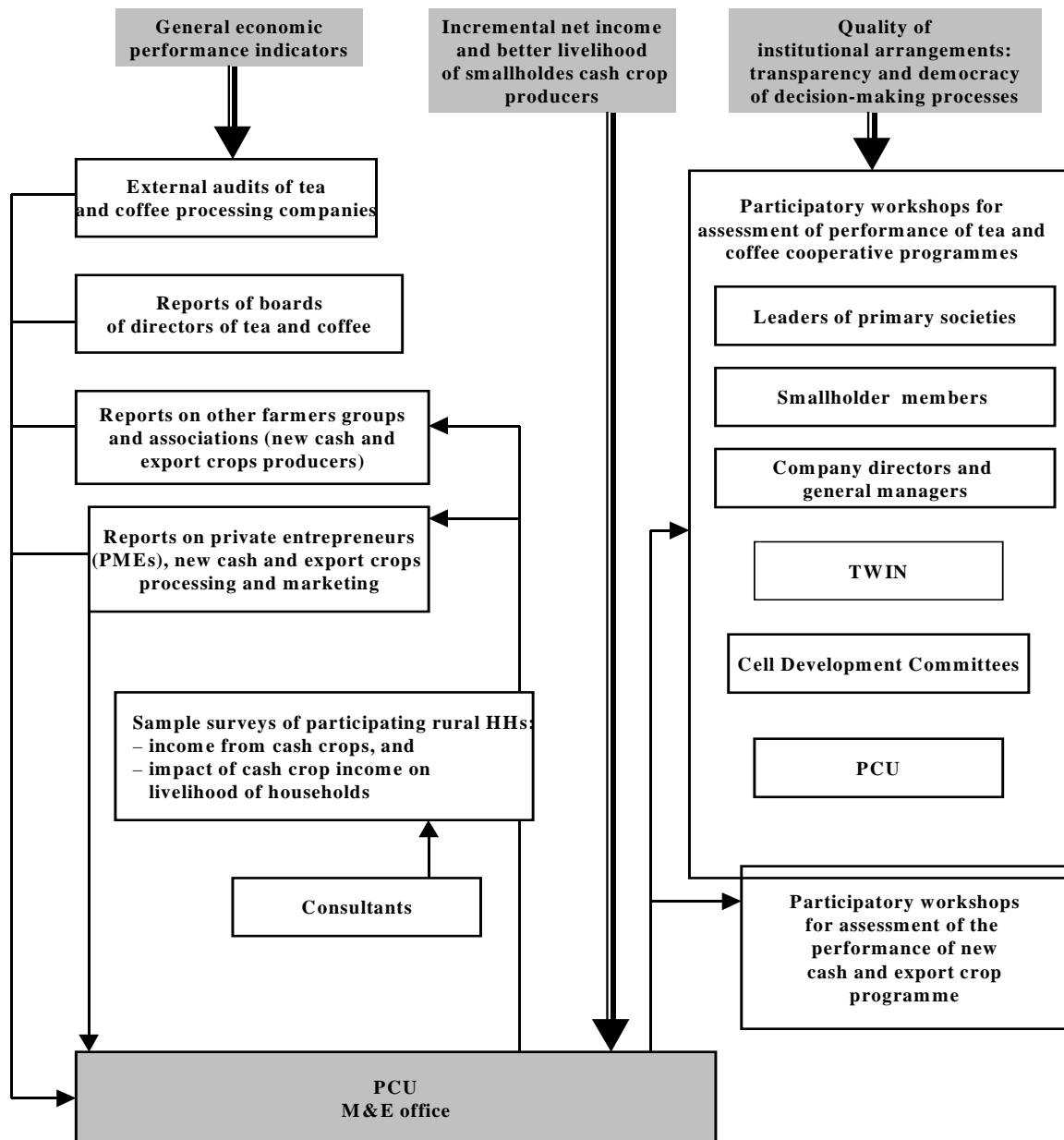


NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><b>Guaranteed Credit Scheme for Smallholder Tea and Coffee Growers:</b> Arrangements with local banks to provide loans to primary societies</p>	<p>Hectares of district woodlots established Hectares of smallholder woodlots established Maintenance, yields, condition of above</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;E officer organizes regular participatory project performance evaluation workshops with growers, entrepreneurs and service providers, and undertakes beneficiary tracking surveys on a regular basis</li> </ul>
<p><b>Development of new cash and export crops:</b>  One market and marketing facilitation unit in MINICOM One PME cash crops project preparation unit in MINAGRI Several PMEs funded by RDB</p>	<p>Amount of loans made; interest charged; repayment records</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Report of local banks; certified accounts of primary societies.</li> </ul>
<p><b>Project Coordination</b>  <b>Inputs</b>  Contracts with service providers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OCIR-Thé</li> <li>OCIR-Café</li> <li>MINAGRI-DAEF</li> <li>TWIN, including sub-contracts with national NGOs and other external service providers</li> <li>RDB</li> <li>MINAGRI-PME project preparation unit</li> <li>ISAR and/or other agricultural research institute</li> </ul> <p>Funds for prefinancing subscription of shares of coffee and tea processing companies on behalf of primary societies of tea and coffee growers</p> <p>Funds for RDB to make long-term loans to tea and coffee processing companies</p> <p>Funds to extend required overdraft facilities to same</p> <p>Funds to pay for detailed design and construction of connection to national electricity network</p> <p>Funds to refinance loans made by local banks to coffee and tea primary societies under credit scheme guaranteed by processing and marketing companies</p> <p>Funds to finance SME projects for new cash crop diversification</p> <p>Funds to pay for PCU, including service providers and M&amp;E activities</p>	<p>Number and quality of market studies produced Number and impact of marketing facilitation activities undertaken Number of new cash crop projects prepared and approved for funding by RDB Loans made to new cash crop SMEs, individuals and farmer groups for new cash crop projects Assessment of performance of above</p>	<p>PCU AWP/Bs</p> <p>Contracts signed with service providers</p> <p>Disbursement of funds under the Special Account</p> <p>Purchase of shares on behalf of cooperatives; equity capital</p> <p>Loans by RDB to tea and coffee (cooperative) companies</p> <p>Amount of overdraft facilities granted by Rwandan financial institutions to companies</p> <p>Funds disbursed to Rwanda electricity company</p> <p>Amount of funds disbursed to local banks</p> <p>Loans made by RDB or other banks to farmer groups and/or SMEs investing in cash crop diversification</p>	





### MONITORING AND EVALUATION ARRANGEMENTS: SOURCES OF INFORMATION



## RURAL POVERTY, MAJOR ISSUES, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES

Priority areas	Govt.	IFAD	Major Issues	Actions Needed
<b>Decentralization</b>	High	High	<p>Very recent experience, in practice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Government and donors' attention concentrates at the province and district levels, much less attention to lower levels</li> <li>• Government and donor culture still induces excessive transfer dependency; peoples' priorities assessed by concept of "priority needs" impedes identification of effective demand and real stakeholder commitment</li> <li>• Limited technical and managerial capacity of decentralized units of line ministries</li> <li>• Inadequate training on operating in a more autonomous manner</li> <li>• Cultural resistance to bottom-up planning in certain circles</li> <li>• More progress on fiscal decentralization linked with improved expenditure control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design projects to support strengthening of local government at the cell and sector levels, developing the emerging self-help culture, minimizing transfer dependency, turn 'beneficiaries' into 'local development partners'</li> <li>• Help cell and sector DCs to perform local government functions: mobilize peoples' initiatives; promote self-help; common interest group formation; plan, <b>not implement</b>, local projects of common interest groups; facilitate access to external resources from all sources, including technical assistance to design microprojects</li> <li>• Support provision of services requested by local communities</li> <li>• Train decentralized units of line ministry to understand and apply effective participatory approaches</li> </ul>
<b>Support to micro-finance institutions</b>	moderate	high	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government and donor attention still concentrated on the need for 'credit' leads to inadequate attention being paid to opportunities for rural savings mobilization by institutions that would invest in the areas where such savings are mobilized</li> <li>• Need to develop financially viable crop processing and marketing enterprises, closely linked with producers' associations to provide security of loans made by the associations to their members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support schemes that establish sustainable rural financial intermediaries with people's full participation</li> <li>• Support commercially viable crop processing and marketing enterprises</li> <li>• Support producers' associations that can make loans to their members guaranteed by the crop purchased by the crop purchasing enterprises</li> </ul>
<b>Technology generation and transfer</b>	high	high	<p>Cash and export crops are major Government priorities for general economic growth and poverty alleviation. In the sub-sectors:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• need to concentrate on what the market requires, and on what will effectively increase the net income of smallholder producers</li> <li>• need to keep abreast of development in both tea and coffee, including potential for integrated pest management</li> <li>• need to stress importance of sound marketing strategies and adequate marketing technologies</li> <li>• very little work done on new cash crops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicians and market practitioners to work closely together to ensure that crop-growing and crop-processing practices respond to specific and changing market requirements</li> <li>• Reactivate and expand research on traditional cash crops, support research on new cash crops with good domestic and export market prospects</li> </ul>



Priority areas	Govt.	IFAD	Major Issues	Actions Needed
<b>Promotion of small and medium-size rural enterprises engaged in non-farming income-generating activities</b>	moderate	high	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak crop processing and poor marketing predominates in the cash and export crops sub-sectors</li> <li>• Smallholders are not involved at the processing and marketing stages; receive poor prices for their crops</li> <li>• Importance of a modern processing industry (a) to survive on the international market, and (b) to secure constant product quality and hygienic production standards</li> <li>• Need to introduce mechanism that empower smallholders to control modern processing and marketing facilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish industrial units of a size that combines efficient operations with the management capacity of smallholder cooperatives</li> <li>• Provide market information, marketing skills and access to markets that are remunerative for smallholder producers</li> <li>• Secure adequate and rigorous monitoring of produce quality at the farm and processing factory levels</li> <li>• Introduce product quality certification</li> <li>• Diversify fresh crop prices according to quality</li> <li>• Introduce mechanism for smallholder cooperatives to acquire the ownership of crop processing facilities.</li> </ul>
<b>Women in-development</b>	moderate	high	<p>For cash crop producers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficient basic education of rural women; limited access of poor women to higher education</li> <li>• Lack of attention to specific needs of women for training in technical skills</li> <li>• Ineffective implementation of measures designed to increase women's participation and proactive role in development project activities</li> <li>• Women have less opportunities for cash crops income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Train officers in gender issues</li> <li>• Build a 'really equal opportunities' environment, rather than reserve shares of posts to women irrespective of their interest, motivation and qualifications</li> <li>• Devise measure to facilitate women heads of household to participate in new cash crop planting</li> <li>• Accord priority to women heads of household in the privatization of public cash crop estates</li> </ul>



## TARGET GROUP PRIORITY NEEDS AND PROJECT PROPOSALS

**Notice:** as indicated in the text of the COSOP of 2001, IFAD's approach in Rwanda does not use the concept of 'priority needs' of project 'beneficiaries'. The approach aims at developing a culture of self-help, whereby projects intervene on the basis of peoples' 'effective demand', assessed by meeting cost-sharing conditions and arrangements for adequate operation and maintenance, as tangible indications of stakeholders' commitment that would turn 'beneficiaries' into 'partners in development'. The headings of Table 2 have been modified accordingly.

Typology of Local Partners	Expected Effective Demand of Cash Crop Producers	Project Response
<p><b>Tea and coffee components</b></p> <p>poor and 'average' households (family income well below the poverty line)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Better and stable prices</li> <li>• Prompt payment for the crop delivered</li> <li>• Support to rehabilitate run-down plots</li> <li>• For coffee: no equipment for de-pulping; means to avoid having to de-pulp manually</li> <li>• Access to inputs, tools, spraying equipment</li> </ul> <p>In exchange for labour input, application of adequate cropping practices, acceptance of quality control, and of payment for the future ownership of processing facilities from dividends of the enterprises that would process their crops</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher prices initially paid but only for quality crop delivered to processing enterprises</li> <li>• In the longer term, possibility of substantial increase of those prices</li> <li>• Purchase of fresh coffee cherries of good quality, no parche</li> <li>• Inputs provided by processing enterprises, on credit if required</li> <li>• Crop insured credit scheme for cooperative members</li> <li>• Distribution of seedlings, spraying equipment, and inputs for plot rehabilitation and/or new planting</li> <li>• Agricultural research on tea and coffee</li> </ul>
<p>Women heads of households</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution of the OCIR-Thé industrial estate to smallholders; includes about 2 000 women heads of households among the beneficiaries</li> </ul>
<p><b>New cash and export crops</b></p> <p>Small rural enterprises, farmer groups, and medium-size rural entrepreneurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• market information</li> <li>• better access to markets</li> <li>• technologies and technical training</li> <li>• credit and other forms of start-up financial support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Free market information and marketing facilitation</li> <li>• Free project preparation assistance</li> <li>• Credit line to RDB to fund PME projects for new crop development</li> <li>• Support for research on new cash and export crops</li> </ul>



### INSTITUTIONAL MATRIX (SWOT ANALYSIS)

Institutions	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Constrains	Remarks
<b>Ministry of Finance &amp; Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small, well-trained staff</li> <li>• Supports decentralization</li> <li>• Supports privatization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Must improve financial control of project accounts, particularly with respect to complex outsourcing contractual operations</li> <li>• Fiscal decentralization must progress further.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government's wish to progress further with the privatization of public interests in the tea and coffee sectors opens the door for effective policy dialogue and for providing opportunities to poor smallholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government has agreed that MINECOFIN will be the executing agency of the cash crop project</li> </ul>
<b>Ministry of Agriculture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has decentralized operational units at the provincial and district levels</li> <li>• Controls OCIR-Thé and OCIR-Café, two agencies with considerable experience in processing and marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficient attention to quality in formulating cash crop marketing strategies and development policies</li> <li>• Limited staff at all levels</li> <li>• Unclear directives about the new role of the two OCIRs</li> <li>• Little coordination with the research institutes</li> <li>• Poor understanding of the way agro-business projects are financed and of the cost and conditions of financial sustainability of such business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Official strategies emphasize economic potentialities, markets, rehabilitation of export crops, sound natural resource management</li> <li>• Willingness to outsource services but more due to imposed ceiling on staff recruitment than to acceptance that it is a more effective <i>modus operandi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government has accepted IFAD's views on importance of quality in coffee production and of access to specialty markets for smallholder growers</li> <li>• As a result of policy dialogue with Government, the top priority of a tea factory at Nshili is recognized</li> <li>• Also the distribution of the OCIR plantation to poor households and women heads of household has been accepted</li> </ul>
<b>Rwanda Institute for Agricultural Science, (ISAR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A limited nucleus of well-trained central headquarters staff</li> <li>• Management sensitive to the need to work on themes closely related to farmers' problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate overall staffing</li> <li>• Needs a better focused overall programme</li> <li>• Insufficient resources and equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An open mind about re-orientation of field activities</li> <li>• Good potential for joint work with other donors</li> <li>• Can absorb more resources, but tends to overestimate its implementation capacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project may consider contracting other research institutes if ISAR has inadequate staff, insufficient specialization, or other priorities for specific themes</li> <li>• Project must ensure that research themes have short-term practical application by economic operators</li> </ul>
<b>OCIR-Café</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Several well-trained technicians with good field experience of Rwandan coffee conditions and problems</li> <li>• At top level, long experience of international coffee market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less experience and knowledge on industrial coffee processing</li> <li>• Need to update staff on quality requirements of specialty markets to overcome past emphasis, mostly on quantities produced by growers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New approach of OCIR-Café supports promotion of farmers' associations, private-sector initiatives</li> <li>• For coffee, adapted high-quality varieties are well know for farmers to plant more land and replant very old plants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project will associate with TWIN to ensure adequate know-how is transferred to ensure quality, to control and certify the quality of the coffee produced and to help with adequate market access</li> </ul>



Institutions	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Constrains	Remarks
<b>OCIR-Thé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has large number of experienced technicians and plant managers tea makers</li> <li>• At top level, long experience of the international tea market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounts not very transparent</li> <li>• Doubts about some current practices in dealing with smallholder tea producers</li> <li>• Marketing of top-quality tea has not been very efficient</li> <li>• Pricing of green leaves does not incentivate quality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good plant managers and skilled workers available for employment by new private tea factories</li> <li>• Experienced tea plantation technicians can be recruited to help new smallholder planting</li> <li>• Commitment of top staff to privatization is not evident</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project may use technical staff from OCIR-Thé for both industry and farmers' extension work</li> <li>• Project must use new general management for tea factory to establish transparent and effective organization culture and fair dealings with smallholders</li> <li>• TWIN will ensure tea quality certification and adequate market access</li> </ul>
<b>Rwanda Development Bank (CRDB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energetic, dedicated and competent management with good political backing</li> <li>• Small competent staff</li> <li>• Traditional supporter of most viable business in the country</li> <li>• Applies rigorous procedures</li> <li>• Determined to support micro-finance institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial losses due to civil war not yet written off by Government</li> <li>• Needs more technical staff and advice to undertaken new activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A development-minded institution with a sound banking culture</li> <li>• Limited private equity capital to match loans on a sound financing basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RDB has agreed to be the major financing vehicle of the project</li> <li>• Project has budgeted resources to strengthen RDB's capacity to provide required services</li> </ul>
<b>TWIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correct motivation, in line with IFAD policy objectives</li> <li>• Good experience with cooperatives of cash crop producers in many developing countries</li> <li>• Close links with trading organizations of FT network</li> <li>• Small but competent and dedicated staff</li> <li>• Strong interest in monitoring impact of won projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited resources due to charitable nature of TWIN</li> <li>• Size of FT market controlled by TWIN-associated trading companies is still small</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A chance to get enterprises of Rwanda smallholder coffee and tea growers into the specialty markets of developed countries</li> <li>• An unbiased controller of produce quality ready to certify product origin and quality if standards are maintained</li> <li>• Response of Rwandan coffee and tea growers to the challenge of quality production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The project must ensure that TWIN operates without political or other interference in the coffee sector and at Nshili</li> <li>• TWIN will play a special role in training cooperative members and managers to establish the right business culture among leaders and members</li> </ul>
<b>Farmer Associations and Cooperatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rwandan farmers have a natural tendency to work together</li> <li>• There are many farmers associations and farmer groups in the project area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Many associations fail because of non-sustainability of common purpose</li> <li>• Most coffee cooperatives are inactive due to very low crop prices</li> <li>• Cooperative management is often weak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivate cash crop producer cooperatives; form new ones around financially sustainable common purposes</li> <li>• Developing strong cooperative institutions takes time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The project counts on TWIN, on national NGOs specialized in working with cooperatives along with TWIN, and on the scope for increasing cash crop producer prices to accelerate the process of strong cooperative establishment</li> </ul>



## STAKEHOLDER MATRIX OF PROJECT ACTORS AND ROLES

Components	Sub-components	Project Coverage	Perennial Institutions Involved	Potential Contractors	Other Partners in Execution
<b>Tea development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrated smallholder tea production and processing in Nshili district</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area-based: Nshili district in South Gikongoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nshili Tea Company (cooperative) to be created</li> <li>Provincial, district and lower local government administrations</li> <li>Primary cooperative societies of coffee growers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCIR-Thé</li> <li>TWIN</li> <li>RDB</li> <li>Plant equipment suppliers and private construction company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FT trading companies</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Development of new smallholder tea plantation in Mushubi district</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area-based: Mushubi district of Northern Gikongoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provincial, district and lower local government administrations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCIT-Thé</li> <li>MINAGRI-DALF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual tea growers; groups of tea growers</li> </ul>
<b>Coffee diversification</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Four selected areas in four provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Four private ltd coffee processing companies to be created</li> <li>Provincial, district and lower local government administrations</li> <li>Primary cooperative societies of coffee growers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCIR-Café</li> <li>MINAGRI-DALF</li> <li>TWIN</li> <li>Private trading partner of the four ltd companies</li> <li>RDB</li> <li>Plant equipment suppliers and private construction company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FT trading companies</li> </ul>
<b>New cash and export crops</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Specific areas depending on PMEs and farmer groups' initiatives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercial peoples' and development banks</li> <li>Specialized international and national NGOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savings and loan associations</li> <li>Common interest groups</li> <li>Women's groups</li> </ul>
<b>Smallholder Credit Scheme</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Links to tea and coffee processing enterprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RDB and local commercial banks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RDB and local commercial banks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TWIN and primary cooperative societies; processing and marketing cooperative companies</li> </ul>



