



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva – 77º período de sesiones**  
Roma, 10 y 11 de diciembre de 2002

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

**REPÚBLICA RWANDESA**

PARA EL

**PROYECTO DE DESARROLLO DE CULTIVOS COMERCIALES  
Y DE EXPORTACIÓN EN PEQUEÑAS EXPLOTACIONES**



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>EQUIVALENCIAS MONETARIAS</b>	<b>iii</b>
<b>PESOS Y MEDIDAS</b>	<b>iii</b>
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>MAPA</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN DEL PRÉSTAMO</b>	<b>v</b>
<b>SINOPSIS DEL PROYECTO</b>	<b>vi</b>
<b>PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA</b>	<b>1</b>
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Lecciones aprendidas de la experiencia anterior del FIDA	2
C. Estrategia de colaboración del FIDA con Rwanda	3
D. Actividades de erradicación de la pobreza de otros importantes donantes	3
E. Justificación del proyecto y estrategia	4
<b>PARTE II – EL PROYECTO</b>	<b>5</b>
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	5
B. Objetivos y alcance	6
C. Componentes	7
D. Costos y financiación	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	11
F. Organización y administración	12
G. Justificación económica	12
H. Riesgos	13
I. Impacto ambiental	13
J. Características innovadoras	14
<b>PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS</b>	<b>14</b>
<b>PARTE IV – RECOMENDACIÓN</b>	<b>14</b>
 <b>ANEXO</b>	
<b>RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES     INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO</b>	 <b>15</b>

## APÉNDICES

	<b>Página</b>
<b>I. COUNTRY DATA</b> (DATOS SOBRE EL PAÍS)	<b>1</b>
<b>II. RWANDA PREVIOUS IFAD FINANCING</b> (FINANCIACIÓN ANTERIOR DEL FIDA A RWANDA)	<b>2</b>
<b>III. DYNAMIC LOGICAL FRAMEWORK</b> (MARCO LÓGICO DINÁMICO)	<b>3</b>
<b>IV. MONITORING AND EVALUATION ARRANGEMENTS: SOURCES OF INFORMATION</b> (DISPOSICIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: FUENTES DE INFORMACIÓN)	<b>8</b>
<b>V. RURAL POVERTY, MAJOR ISSUES, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES</b> (POBREZA RURAL, CUESTIONES PRINCIPALES, PRIORIDADES DEL GOBIERNO Y DEL FIDA)	<b>9</b>
<b>VI. TARGET GROUP PRIORITY NEEDS AND PROJECT PROPOSALS</b> (NECESIDADES PRIORITARIAS DEL GRUPO-OBJETIVO Y PROPUESTAS DEL PROYECTO)	<b>11</b>
<b>VII. INSTITUTIONAL MATRIX (SWOT ANALYSIS)</b> (MATRIZ INSTITUCIONAL (ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES. DEBILIDADES Y AMENAZAS: ANÁLISIS FODA))	<b>12</b>
<b>VIII. STAKEHOLDER MATRIX OF PROJECT ACTORS AND ROLES</b> (MATRIZ DE LOS PROTAGONISTAS Y LAS FUNCIONES DEL PROYECTO)	<b>14</b>

## EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Franco rwandés (RWF)
USD 1,00	=	RWF 445
RWF 1,00	=	USD 0,00022

## PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m <sup>2</sup> )	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

BADEA	Banco Árabe para el Desarrollo Económico de África
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BDR	Banco de Desarrollo de Rwanda
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
MINAGRI	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Silvicultura
ONG	Organización no gubernamental
PYME	Pequeña y mediana empresa
SyE	Seguimiento y evaluación
TWIN	Twin Trading Ltd.
UCP	Unidad de coordinación del proyecto
UE	Unión Europea
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas

## GOBIERNO DE LA REPÚBLICA RWANDESA

### Ejercicio fiscal

1° enero – 31 diciembre

RWANDA  
PROYECTO DE DESARROLLO DE CULTIVOS COMERCIALES  
Y DE EXPORTACIÓN EN PEQUEÑAS EXPLOTACIONES

INFORME DE EVALUACIÓN *EX ANTE*  
ZONA DEL PROYECTO

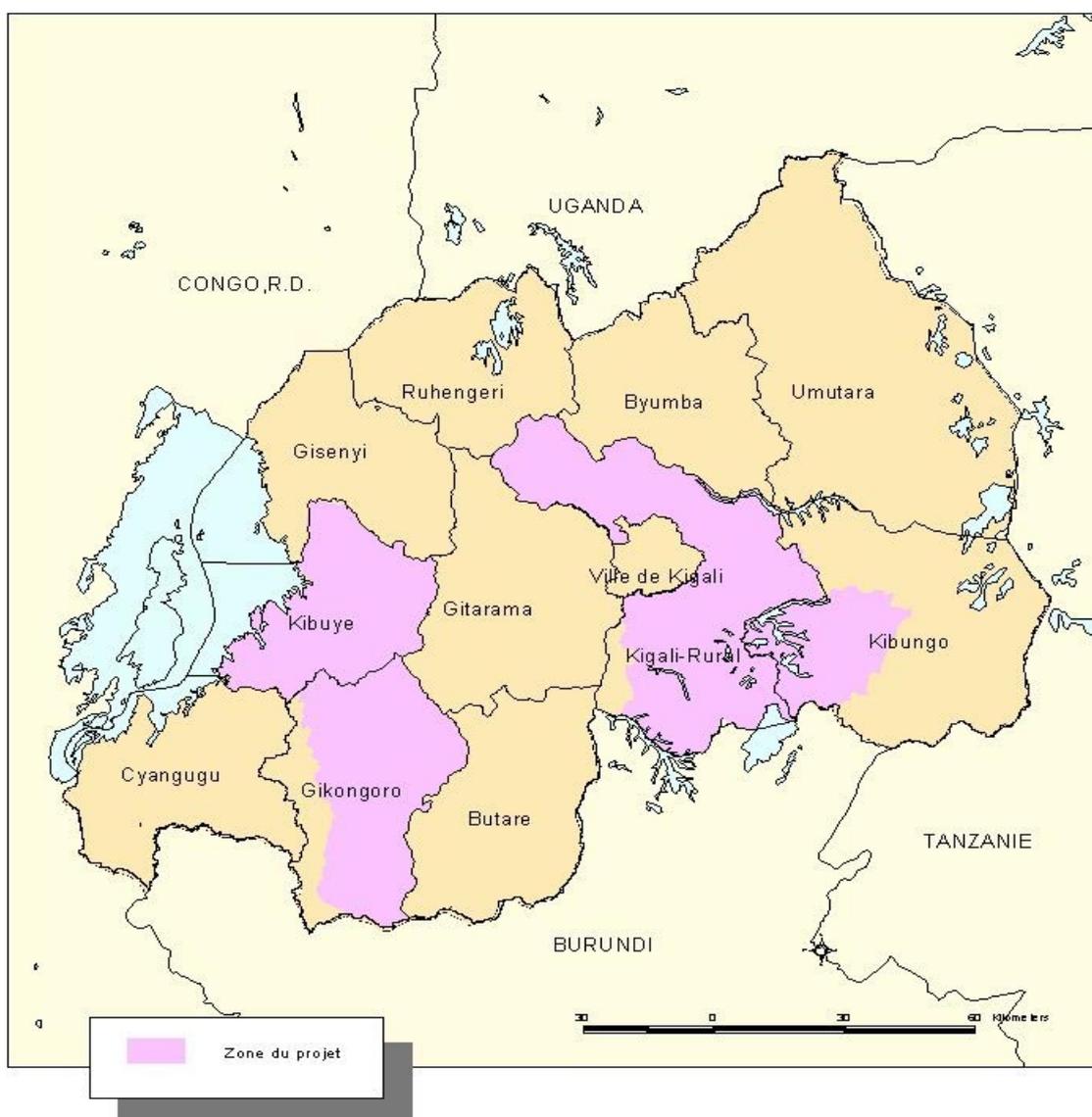


**RWANDA**

SMALLHOLDER CASH AND EXPORT CROP  
DEVELOPMENT PROJECT

Appraisal Report

*Project Area*



**Fuente:** FIDA.

*Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él, ni acerca de las autoridades competentes.*

## REPÚBLICA RWANDESA

### PROYECTO DE DESARROLLO DE CULTIVOS COMERCIALES Y DE EXPORTACIÓN EN PEQUEÑAS EXPLOTACIONES

#### RESUMEN DEL PRÉSTAMO

<b>INSTITUCIÓN INICIADORA:</b>	FIDA
<b>PRESTATARIO:</b>	República Rwandesa
<b>ORGANISMO DE EJECUCIÓN:</b>	Ministerio de Agricultura
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	USD 25,09 millones
<b>CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	DEG 12,3 millones (equivalentes a USD 16,26 millones, aproximadamente)
<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual
<b>COFINANCIADORES:</b>	Banco Árabe para el Desarrollo Económico de África (BADEA) Bancos locales
<b>CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	BADEA: USD 5,66 millones Bancos locales: USD 637 500
<b>CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	BADEA: préstamo Bancos locales: crédito
<b>CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:</b>	USD 1,89 millones
<b>CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:</b>	USD 637 900
<b>INSTITUCIÓN EVALUADORA:</b>	FIDA
<b>INSTITUCIÓN COOPERANTE:</b>	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS)

## SINOPSIS DEL PROYECTO

**¿Quiénes son los beneficiarios?** Los beneficiarios previstos del Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones son unas 28 000 familias que producen cultivos comerciales en diversos distritos rurales de cuatro provincias de Rwanda. Son personas muy pobres que viven por debajo del umbral de la pobreza y que cultivan parcelas muy pequeñas o producen cultivos comerciales para complementar la producción de alimentos básicos y conseguir así una seguridad alimentaria básica.

**¿Por qué son pobres?** Para las familias de pequeños agricultores de Rwanda los cultivos comerciales suponen una aportación importante, ya que con frecuencia son su principal fuente de ingresos. No obstante, los pequeños cultivadores de café obtienen muy poco rendimiento de su producción debido a que las instalaciones de elaboración no son adecuadas, por lo que les resulta difícil controlar la calidad de su producto, y a los precios sumamente bajos del café en el mercado internacional. Sólo podrán obtenerse precios rentables si la calidad del café mejora considerablemente y si se aplican estrategias de comercialización innovadoras. Los pequeños productores de té solamente obtienen una fracción del precio que se paga en los países vecinos, a pesar de que la calidad de las hojas de té verde que se producen en Rwanda es una de las mejores del mundo.

**¿Qué hará el proyecto por ellos?** El proyecto ayudará a los pequeños cultivadores de café a establecer sociedades cooperativas primarias y a producir café arábica de elevada calidad. También prestará apoyo para que las empresas cooperativas establezcan instalaciones modernas de elaboración del café que con el tiempo pasarán a las sociedades cooperativas primarias de pequeños cultivadores pobres. Por lo que respecta al té, el proyecto ayudará a privatizar una gran plantación industrial de propiedad estatal, que se repartirá entre 4 000 pequeños agricultores pobres, de los cuales aproximadamente 2 000 serán mujeres cabeza de familia; a establecer las sociedades cooperativas primarias que formarán los beneficiarios de la distribución de la tierra y a impartirles capacitación; y a financiar la construcción de una fábrica para elaborar el té que éstos produzcan. Asimismo, a su debido tiempo, la nueva fábrica de té pasará a las sociedades primarias de pequeños productores de té. La participación de la organización para el comercio equitativo Twin Trade Ltd. (TWIN) en la ejecución del proyecto ofrecerá a las empresas cooperativas capacitación, información, apoyo de gestión y acceso a segmentos del mercado especiales para el comercio equitativo que promueven la producción de café arábica y té de elevada calidad a precios rentables. La asistencia de TWIN proseguirá después de la terminación del proyecto para asegurar la sostenibilidad de las actividades de producción y comercialización que éste financie. Se espera que, cuando hayan reembolsado totalmente los recursos que reciban del proyecto para financiar las instalaciones industriales, las empresas cooperativas de elaboración estarán en situación de aumentar los precios que se pagan a los cultivadores por sus cosechas sin elaborar en proporciones del 100% para el té y del 30% para el café.

**¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto?** Las personas que se beneficien de la distribución de tierras de la plantación de té podrán utilizar parcelas de suelo público con plantación de té si mantienen una gestión correcta de las parcelas que reciban. Todos los miembros de las cooperativas primarias de cultivadores de café y de té que posean acciones de las empresas de elaboración participarán en la administración de éstas. La participación en las sociedades primarias será voluntaria, pero estará sujeta a condiciones relativas a la naturaleza democrática de las sociedades y al compromiso de producir cosechas de la mejor calidad para la elaboración. La introducción de nuevas iniciativas de producción de cultivos comerciales dependerá de la demanda de las cooperativas de grupos de agricultores o de las pequeñas y medianas empresas.

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA**  
**A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA**  
**REPÚBLICA RWANDESA**  
**PARA EL**  
**PROYECTO DE DESARROLLO DE CULTIVOS COMERCIALES**  
**Y DE EXPORTACIÓN EN PEQUEÑAS EXPLOTACIONES**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República Rwandesa, por la cantidad de DEG 12,3 millones (equivalentes a USD 16,26 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, y será administrado por Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) en calidad de institución cooperante del FIDA.

**PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL  
Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA<sup>1</sup>**

**A. La economía y el sector agrícola**

1. Rwanda es un país con escasos recursos naturales y superpoblado. Su población, que asciende a unos 8 millones de personas, es fundamentalmente rural (90%) y crece a un ritmo aproximado del 3% anual. El genocidio de 1994 provocó la destrucción de buena parte de la infraestructura social y económica, la base de recursos humanos y la capacidad institucional del país. La situación volvió a la normalidad con el restablecimiento de la paz y el retorno de los refugiados en 1995 y 1996. En 1996 el producto interno bruto (PIB) representaba únicamente el 72% del PIB de 1990. El ingreso per cápita, que en 1993 ascendía a USD 250, descendió a USD 180 en 1996, pero volvió a subir a USD 250 en 2000. A raíz de las reformas normativas acometidas por el Gobierno para estimular la recuperación económica se ha mantenido un crecimiento constante. El equilibrio fiscal mejoró considerablemente como resultado de la reforma impositiva, una política fiscal prudente, la recuperación de las exportaciones y la entrada en gran escala de donaciones externas y préstamos en condiciones muy favorables. El valor exterior del franco rwandés se mantuvo bastante estable hasta mediados de 2000, pero desde entonces ha disminuido en un 25% frente al dólar estadounidense como resultado de la fuerte apreciación de esta moneda. Esta tendencia, unida a los elevados precios del petróleo y a los bajos precios del café, ha ejercido una fuerte presión sobre la balanza comercial.

2. La agricultura es la principal actividad económica de la población de Rwanda y se practica en todo tipo de terrenos, incluidas las tierras de escasa calidad y las laderas escarpadas. El 13% de la tierra de labranza está dedicada a cultivos perennes de exportación, sobre todo café, té y algo de pelitre. Entre los productos que comercializan los pequeños agricultores figuran las bananas, que se cultivan de forma generalizada como alimento básico y son una fuente importante de ingresos en efectivo para las familias rurales. Para obtener ingresos en efectivo también se comercializan otros cultivos, como sorgo, frijoles, guisantes, maíz, frutas y hortalizas. Como ejemplos de la incipiente diversificación del subsector de los cultivos comerciales y de exportación pueden citarse: la granadilla

---

<sup>1</sup> Para más información, véase el apéndice I.



(pasiflora), introducida por empresas privadas que elaboran el fruto para obtener zumo; productos hortícolas como tomates y hortalizas para abastecer la demanda creciente de las zonas urbanas; flor cortada; y alquenqueje, producido por pequeñas agricultoras para su exportación a Europa y Uganda.

3. El crecimiento agrícola anual de Rwanda, que en el decenio de 1980 era del 0,5%, se redujo hasta -3,9% en los años noventa. Si bien la cifra correspondiente a ese decenio se vio afectada por el genocidio, los resultados económicos poco satisfactorios del decenio de 1980 se debieron principalmente a un crecimiento agrícola lento y a la poca productividad. Si bien la producción de los principales cultivos ha aumentado, con frecuencia se ha reducido el rendimiento. Buena parte de los incrementos de la producción se han logrado ampliando la superficie cultivada y no gracias a un aumento de la productividad. El lento crecimiento económico del sector agrícola se debe a la limitación de la base de recursos, la decreciente fertilidad de la tierra y la escasa utilización de insumos modernos.

4. El desarrollo de la agricultura en Rwanda es un elemento crucial para mantener la recuperación económica, crear empleo y reducir la pobreza. La estrategia del país en materia de agricultura determina las limitaciones que afectan la productividad agrícola y las medidas necesarias para resolverlas. La estrategia abarca la rehabilitación de la infraestructura de apoyo y los servicios de extensión y la promoción de la intensificación agrícola encaminada a aumentar los ingresos en las zonas rurales, mejorar la seguridad alimentaria y alentar la inversión privada y la agricultura destinada al mercado. La estrategia contempla las acciones siguientes: desarrollar los mercados tanto para los insumos como para los productos agrícolas; mejorar la conservación y ordenación del suelo; desarrollar las tierras pantanosas en un marco de sostenibilidad ambiental; mejorar los métodos agrícolas mediante la investigación, la extensión y los servicios de información; incrementar la utilización de insumos sobre una base financieramente sostenible; apoyar a los grupos de agricultores y a las asociaciones profesionales; suministrar crédito rural y establecer otros mecanismos financieros para actividades basadas en las zonas rurales; y mejorar las instalaciones de almacenamiento y los caminos de comunicación entre las explotaciones y los mercados.

## **B. Lecciones aprendidas de la experiencia anterior del FIDA**

5. Las principales lecciones que se han aprendido en Rwanda desde que en 1996 se reactivaron las operaciones del FIDA se resumen a continuación:

- Debe prestarse una atención especial a fomentar la capacidad de las comunidades locales para asegurarse de que pueden ocuparse de explotar y mantener las instalaciones construidas en el marco de los proyectos.
- La participación de los beneficiarios de los proyectos requiere que se potencie de forma efectiva su capacidad de acción para que participen en la planificación de las actividades de desarrollo y se identifiquen con ellas a partir de las necesidades y prioridades que ellos mismos determinen.
- Las iniciativas de descentralización del Gobierno progresan con rapidez y brindan nuevas oportunidades para los niveles inferiores de las administraciones locales y las organizaciones de la sociedad civil a nivel de las comunidades, así como para hacer participar a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las empresas privadas en el proceso de desarrollo mediante la subcontratación de actividades.
- A su vez esto plantea la cuestión del crédito y de la vinculación adecuada a las oportunidades de mercado.



- La necesidad de un nuevo enfoque relativo a la generación y transferencia de tecnología sobre la base de un diagnóstico participativo de los problemas, la identificación de los agricultores innovadores, una estrecha relación de colaboración entre el personal técnico a nivel provincial y del distrito y los funcionarios de investigación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Silvicultura (MINAGRI), y de más actividades de investigación impulsadas por la demanda.
- El FIDA deberá prestar un firme apoyo a los proyectos durante el primer período de operaciones, de uno o dos años, para asegurar que éstas se ponen en marcha de la forma más eficaz y eficiente posible.
- Por último, el proceso de selección para contratar ONG del país para que suministren servicios debe mejorarse de manera que se contrate de forma oportuna y eficaz a las organizaciones idóneas.

### **C. Estrategia de colaboración del FIDA con Rwanda**

6. **Política de Rwanda relativa a la erradicación de la pobreza.** En 2001 el Gobierno hizo público su documento de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), en el que se reconoce que para que las políticas de reducción de la pobreza den buenos resultados deben basarse en una tasa de crecimiento económico elevada. Los principales desafíos a mediano plazo son: aumentar los ingresos por concepto de exportación y la producción agrícola; apoyar las actividades no agrícolas en las zonas rurales; y diversificar la economía, lo que abarca el desarrollo de los servicios, incluidos los servicios relacionados con la tecnología de la información y la comunicación. Se concede más importancia a la capacitación orientada al mercado para crear una fuerza de trabajo muy especializada y competitiva a fin de aprovechar plenamente las ventajas que supone el bilingüismo existente en el país.

7. Las prioridades estratégicas del FIDA, cuya finalidad es mejorar el bienestar de las personas pobres de las zonas rurales y reducir la pobreza rural, abarcan: asegurar la tenencia de la tierra; establecer instituciones de microfinanciación basadas en la movilización del ahorro; mejorar la ordenación de los recursos naturales y con ello reducir la degradación de la tierra; invertir en transporte rural e infraestructura de mercado; procurar la generación y transferencia de tecnología agrícola sobre una base participativa; promover la investigación agrícola impulsada por la demanda; adoptar medidas para reducir la inseguridad alimentaria en las zonas rurales; y promover las actividades generadoras de ingresos y el empleo no agrícolas. El objetivo de la reforma institucional de Rwanda es fortalecer la representación de las comunidades rurales en los niveles inferiores de las administraciones públicas locales mediante un proceso de elecciones democráticas diseñado para aumentar el nivel de representación de los pobres y potenciar su capacidad de acción para participar en la planificación y ejecución del proceso de desarrollo. El proceso de reconciliación se está llevando adelante gracias al diálogo y a intervenciones públicas cuidadosamente equilibradas para evitar los conflictos y la discriminación.

### **D. Actividades de erradicación de la pobreza de otros importantes donantes**

8. Los principales donantes que apoyan el desarrollo en Rwanda han prometido un monto total de USD 421 millones destinados a la asistencia para el desarrollo en el período comprendido entre 2001 y 2003. Esos donantes son, en orden de importancia de las sumas prometidas: la Unión Europea (UE) (USD 118 millones); el Banco Mundial (USD 108 millones); el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) (USD 53 millones); el FIDA (USD 46 millones); y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (USD 18 millones), seguidos por los Gobiernos de Bélgica, la República Popular de China, Alemania y los Estados Unidos de América (entre USD 11 y 14 millones cada uno). El sector rural recibirá algo más de USD 100 millones.

9. Existen buenas perspectivas para la colaboración entre el presente proyecto y las intervenciones de otros donantes. Entre los proyectos dedicados a actividades similares o complementarias que se están ejecutando en Rwanda es especialmente interesante el de fomento del café, con base en Butare, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Otros proyectos pertinentes son: el proyecto en curso del Banco Mundial relativo a los servicios agrícolas nacionales, que ha asignado USD 49 millones para actividades de apoyo a los cultivos; y una intervención de la UE en cuyo marco se han asignado USD 9 millones al sector del café con arreglo a condiciones establecidas en un acuerdo general con el Gobierno. El proyecto de la UE prevé el establecimiento de un centro para la reproducción *in vitro* de material de siembra, que podría abastecer a los viveros que se establezcan en el marco del programa de plantación de cultivos comerciales del presente proyecto. El proyecto de la UE también abarca la rehabilitación de la carretera Nshili-Mata, que es una vía esencial para el transporte del té que se produce en la provincia de Gikongoro meridional.

10. **La estrategia del FIDA en Rwanda**, cuyo objetivo es que los pobres lleguen a salir de la pobreza, se guía por el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) aprobado en julio de 2001, y se ajusta a tres prioridades estratégicas fundamentales, a saber: i) asignar importancia al desarrollo institucional para potenciar la capacidad de acción de las organizaciones populares rurales del grupo-objetivo; ii) aprovechar todos los medios para aumentar los ingresos de los pobres rurales, entre otras cosas mediante los cultivos alimentarios y comerciales, la ganadería, las actividades no agrícolas de generación de ingresos, la investigación y el desarrollo impulsados por la demanda de los agricultores, y medidas para atenuar el impacto de las deficiencias del mercado y mejorar el sistema de incentivos; y iii) prestar más atención a las posibles sinergias entre los distintos proyectos del FIDA en curso en el país. Las directrices estratégicas del COSOP y de la estrategia del FIDA en Rwanda constituyen el fundamento del diseño del presente proyecto y son esenciales para que éste dé buenos resultados.

### **E. Justificación del proyecto y estrategia**

11. La elección de un proyecto centrado en los cultivos responde al desafío que supone ayudar al Gobierno a desarrollar subsectores agrícolas de importancia fundamental para el crecimiento de la economía nacional y, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades que vayan presentándose para combinar esos objetivos de desarrollo económico con los de reducción de la pobreza. El apoyo a la agricultura de subsistencia no es suficiente para reducir la pobreza. La reducción efectiva de la pobreza requiere intervenciones orientadas al mercado, vínculos eficaces con las oportunidades de comercialización, e iniciativas que generen efectos multiplicadores en la economía. En Rwanda, la rehabilitación y el desarrollo del subsector de los cultivos de exportación, y la obtención del mayor volumen posible de divisas por concepto de exportación gracias a esos cultivos, son factores cruciales para lograr un crecimiento económico sostenible y el equilibrio en la balanza de pagos. En el país existe un buen potencial para aumentar el volumen y el valor de los cultivos de exportación tradicionales y para diversificar la producción de cultivos comerciales destinados a abastecer la demanda de los mercados locales y de exportación.

12. Debido a los bajos precios en el mercado internacional, actualmente la producción de café de Rwanda equivale a la mitad de la alcanzada en el decenio de 1980. Además, el café es de baja calidad porque las instalaciones de elaboración son poco adecuadas. No obstante, en diversas zonas del país se produce café arábica de excelente calidad a nivel de las explotaciones. En esas zonas sería posible aumentar la producción y utilizar métodos modernos de elaboración para producir un café que pudiera comercializarse a precios mucho mejores que los que se han venido obteniendo hasta ahora. Diversas zonas de Rwanda producen cosechas valiosas de té que actualmente todavía tienen perspectivas de

exportación favorables, y es posible aumentar la producción de este cultivo, ampliar las instalaciones de elaboración y mejorar la comercialización. La producción de cultivos comerciales se puede diversificar siempre que haya demanda en el mercado local y de exportación, como en el caso de algunas frutas tropicales, las especias y la seda. Estos nuevos sectores podrían ofrecer empleo a muchas mujeres pobres.

13. Están surgiendo nuevas oportunidades de mercado para los productores de café y té de los países en desarrollo gracias a las actividades de empresas privadas de la red para el comercio equitativo en los mercados de los países de ingreso alto. Esta red ha creado segmentos especiales de mercado para productos de calidad etiquetados y ofrece precios muy rentables a las cooperativas de pequeños productores capaces de suministrar esos productos. La participación de miembros de esa red en el presente proyecto permitirá: asegurar que las cooperativas de pequeños agricultores se organicen y que sus miembros reciban capacitación para la elaboración y comercialización de sus cosechas de modo que puedan satisfacer los criterios de calidad requeridos; formular estrategias de comercialización innovadoras; y asegurar el acceso a mercados rentables. Como parte de su mandato, las organizaciones de la red para el comercio equitativo prestan apoyo permanente a las cooperativas hasta mucho después de que terminen los proyectos, aumentando así su sostenibilidad. Con este objetivo, el proyecto ha conseguido la participación de TWIN como principal socio técnico en materia de comercio equitativo (en la medida en que se trata de la organización de la red para el comercio equitativo con más experiencia en la colaboración con cooperativas de pequeños agricultores pobres de África oriental y América Latina) del proyecto.

14. La estrategia general del proyecto se basa en las siguientes prioridades estratégicas: i) producir productos de la máxima calidad; ii) establecer asociaciones con miembros de la red para el comercio equitativo con objeto de lograr acceso a mercados rentables; iii) potenciar la capacidad de acción de los pequeños productores para que puedan encargarse totalmente de la gestión de las operaciones de elaboración y comercialización del té y el café; iv) apoyar a las asociaciones de agricultores y a las pequeñas y medianas empresas (PYME) para que produzcan y comercialicen nuevos cultivos de exportación; y v) asegurar un suministro sostenible de servicios de crédito para los productores y las empresas de elaboración o comercialización.

## **PARTE II – EL PROYECTO**

### **A. Zona del proyecto y grupo-objetivo**

15. **Zona del proyecto.** El proyecto llevará cabo sus operaciones en las provincias de Gikongoro, Kibuye, Kibungo y Kigali-Ngali. Aproximadamente el 65% del territorio de operaciones del proyecto está situado en lugares de gran altitud y pluviosidad elevada de las zonas agroecológicas de la cresta Congo-Nilo y la meseta central, incluidas las zonas más altas de la cadena montañosa que corre paralela al lago Kivu en dirección norte-sur a más de 2 000 m y la meseta central situada al este de la cresta con una altitud media de unos 1 700 m. Toda la zona está formada por series montañas de altitudes que oscilan entre los 1 500 m y los 2 200 m. La mayor parte de las montañas son de laderas empinadas y están separadas por valles estrechos cuyos suelos suelen ser turbosos y tener un drenaje deficiente. En la mayor parte de la zona los suelos intactos son orgánicamente fértiles y de origen volcánico, pero buena parte de la fertilidad natural se ha perdido a causa de la explotación excesiva, la deforestación y la erosión. El régimen de precipitaciones es bimodal, y las precipitaciones oscilan entre 1 250 mm en las zonas más bajas y secas y 1 700 mm a mayores altitudes.

16. Casi todos los agricultores de la zona del proyecto son pequeños agricultores pobres, cuyas parcelas tienen una superficie de entre 0,5 y 1 ha. La tierra raramente se deja en barbecho porque la superficie cultivable disponible apenas es suficiente para que los agricultores puedan vivir de ella. Normalmente se plantan dos cosechas al año, pero en los valles a veces se planta una tercera cosecha.

El sistema agrícola abarca diversos cultivos alimentarios, según la altitud. El maíz, los frijoles, la batata y las bananas se cultivan a menor altitud, mientras que el maíz, el trigo, los guisantes y las patatas van siendo más comunes a medida que aumenta la altitud. El cultivo del café está generalizado. El té es más común a altitudes más elevadas y lo cultivan agricultores de zonas más próximas a las fábricas. El cultivo de frutas y hortalizas es más común en zonas bien comunicadas con centros urbanos más importantes. En los valles donde se han instalado sistemas de riego y drenaje existe cierto nivel de producción hortícola.

17. La ganadería ha representado tradicionalmente una importante fuente de abono para los pequeños agricultores y una forma de acumular capital y asegurar a la familia contra los riesgos. La cabaña de ganado bovino y ganado menor fue diezmada durante el genocidio. La mayor parte de agricultores cría algunos animales: los menos pobres tienen una o dos vacas, y las mujeres crían uno o dos pequeños rumiantes, algunas aves de corral y cerdos.

18. **Grupo-objetivo.** El grupo objetivo estará formado por todas las familias pobres y muy pobres de las cuatro provincias del proyecto y de las zonas con buen potencial para la producción de cultivos comerciales que estén dispuestas a comprometerse a mantener un nivel de calidad aceptable de sus productos. La identificación del grupo-objetivo se basará en la convergencia de tres estratos sociales, y dependerá de: el número de familias que viven por debajo del umbral de la pobreza; el número de familias deseosas y capaces de atenerse a las condiciones para participar financieramente en actividades de desarrollo sostenible en los subsectores mencionados; y el número de familias que será posible aceptar, teniendo en cuenta la adecuación de las condiciones naturales para que la producción sea de calidad y las limitaciones y oportunidades de mercado existentes. Por último, se abordarán las cuestiones relativas al enfoque de género ya que las mujeres cabeza de familia disfrutarán de las máximas oportunidades para participar en las actividades del proyecto.

## **B. Objetivos y alcance**

19. El proyecto se ha concebido en el marco de la estrategia para Rwanda recomendada en el COSOP, el DELP del Gobierno de 2001 y la Estrategia Nacional para la Agricultura, en los que se reconoce que el desarrollo sostenible de los sectores agrícolas, el acceso los mercados de exportación, el apoyo a los grupos de agricultores y a las asociaciones profesionales, y el crédito y otros mecanismos financieros para las actividades basadas en las zonas rurales son elementos cruciales para mantener la recuperación económica del país.

20. La finalidad de específica del proyecto es diversificar y aumentar en la mayor medida posible los ingresos de los pequeños agricultores pobres que producen cultivos comerciales mediante iniciativas comerciales de elaboración y comercialización financieramente sostenibles relacionadas con el café, el té y nuevos cultivos comerciales y de exportación. El proyecto tiene un diseño sencillo y bien orientado, y sus objetivos son:

- introducir mecanismos que permitan lograr el mayor aumento posible de los precios que obtienen los productores, que correspondan a sistemas de elaboración y comercialización financieramente fiables;
- conseguir que los productos de café y té que se vendan en el mercado internacional sean de la máxima calidad y obtengan los mejores precios posibles;
- establecer sociedades cooperativas primarias de productores de café y té que se hayan formado espontáneamente y que se administren de forma democrática, y potenciar su capacidad de acción para conseguir que participen plenamente en la empresa de elaboración y comercialización;
- facilitar la participación de mujeres pobres que son cabeza de familia en las actividades de fomento del café y el té;

- crear empresas de elaboración y comercialización del sector privado que sean eficientes, rentables y económicamente sostenibles, de cuya gestión se encargarían, en última instancia, las sociedades cooperativas primarias;
- promover la diversificación de los cultivos comerciales y de exportación producidos por las PYME y las cooperativas de pequeños agricultores, concediendo una atención especial a las mujeres y a las familias muy pobres.

### **C. Componentes**

21. El proyecto se aplicará durante un período de siete años y se estructurará en torno a cinco componentes: la diversificación del café; el fomento del té en Gikongoro; un plan de crédito garantizado para pequeños cultivadores de té y café; el fomento de nuevos cultivos comerciales y de exportación; y la coordinación del proyecto.

#### **Diversificación del café**

22. El proyecto apoyará: i) la rehabilitación y replantación, en algunos lugares de la zona del proyecto, de cafetales de pequeños agricultores pobres para llegar a una producción de entre 8 000 y 10 000 toneladas de cerezas de café arábica de la mejor calidad; ii) la investigación agrícola encaminada a mejorar y mantener la calidad del café que se produzca y a introducir prácticas agrícolas viables e inocuas para el medio ambiente, asignando una importancia especial a la lucha integrada contra las plagas y a la producción de café orgánico; iii) la construcción, por parte de empresas cooperativas privadas establecidas en el marco del proyecto, de estaciones de lavado de café y plantas descascaradoras; iv) los servicios que prestarán TWIN y organizaciones nacionales en las tareas de identificación, capacitación y supervisión de los resultados en relación con las sociedades cooperativas primarias de pequeños cultivadores de café; la coordinación de la gestión técnica y administrativa de las empresas cooperativas por un período inicial de cinco años; la asistencia a los jefes de las cooperativas para que adquieran la experiencia necesaria para pasar a encargarse de la dirección de esas cooperativas, y controlar y certificar la calidad del café que se produce a fin de promocionar en el mercado mundial una imagen de gran calidad para el café de Rwanda, y ayudarles a obtener acceso a los mercados de cafés de especialidad y orgánicos del comercio equitativo; y v) un estudio de viabilidad sobre la conversión de dos zonas de cultivo de café en zonas de producción de café orgánico.

#### **Fomento del té en Gikongoro**

23. Este componente tendrá dos subcomponentes: la producción y elaboración integradas de té por pequeños agricultores en el distrito de Nshili; y el establecimiento de nuevas plantaciones de té de pequeños agricultores en el distrito de Mushubi.

24. **Producción y elaboración integradas de té por pequeños agricultores en el distrito de Nshili.** El proyecto apoyará: i) la privatización de la plantación de té del distrito de Nshili, en la provincia de Gikongoro: esa plantación se dividirá entre 4 000 pequeños agricultores pobres que viven en las zonas cercanas, de los que entre un 30% y un 50% aproximadamente serán mujeres cabeza de familia, y se establecerán 200 ha de nuevas parcelas el té para otros 800 pequeños agricultores beneficiarios; ii) la formación, por parte de los beneficiarios, de sociedades cooperativas primarias y las actividades de capacitación para sus miembros; iii) el establecimiento de una empresa de té de propiedad de las cooperativas de pequeños agricultores para que se encargue de construir y explotar la nueva fábrica de elaboración de té de Nshili; iv) la conexión de la nueva fábrica a la red de energía eléctrica del país; v) la prestación de los servicios necesarios para administrar la empresa de té



durante los cinco primeros años y ayudar a los jefes de las sociedades primarias a adquirir experiencia suficiente para pasar a hacerse cargo de la empresa; vi) los servicios de TWIN para formar cooperativas y capacitar a sus miembros, certificar la calidad del té, y para facilitar la comercialización del té en los mercados más rentables; y vii) el apoyo a la investigación agrícola sobre nuevas tecnologías de producción de té.

**25. Establecimiento de nuevas plantaciones de té de pequeños agricultores en el distrito de Mushubi.** El proyecto financiará: i) un nivel suficiente de apoyo técnico, logístico y financiero para plantar 1 200 ha de parcelas de té de pequeños agricultores en el distrito de Mushubi; ii) el establecimiento de plantaciones para la obtención de madera en una superficie de 500 ha, de la cual 200 ha corresponderán a tierras del distrito y 300 ha serán parcelas particulares atendiendo a la demanda de los agricultores, que suministrarán leña para generar la electricidad necesaria para la futura fábrica de elaboración de té del distrito; y iii) un estudio de viabilidad sobre la introducción de la producción de té orgánico en las nuevas plantaciones.

#### **Plan de crédito garantizado para pequeños cultivadores de té y café**

26. Una institución financiera del país suministrará crédito a las cooperativas de productores de té y café para que ofrezcan préstamos a sus miembros. Todos los miembros de las sociedades primarias podrán optar a préstamos que se ajusten a los límites de su capacidad de reembolso, cuya medida dependerá de las cosechas que los prestatarios entreguen para que las empresas las elaboren. Las empresas de elaboración y comercialización de té y café se encargarán de recuperar los préstamos. La sociedades primarias recibirán capacitación para administrar el plan de crédito.

#### **Fomento de nuevos cultivos comerciales y de exportación**

27. El proyecto apoyará actividades de investigación sobre nuevas salidas al mercado y el establecimientos de vínculos con el mercado para las PYME y las asociaciones de agricultores, y obtendrá los servicios de una empresa de consultoría internacional que tenga acceso a información y especialistas a nivel mundial. Asimismo prestará asistencia a la formación de grupos de agricultores y a la capacitación de sus miembros (grupos de mujeres, de hombres y mujeres, o de hombres) que deseen establecer nuevos cultivos comerciales o de exportación, y suministrará una línea de crédito a las instituciones financieras de Rwanda para financiar las PYME y los proyectos de las asociaciones de agricultores encaminados al establecimiento de nuevos cultivos comerciales y de exportación.

#### **Coordinación del proyecto**

28. El proyecto establecerá una unidad de coordinación del proyecto (UCP) compuesta por una pequeña unidad central con sede en Kigali y tres unidades descentralizadas a nivel provincial. La UCP consolidará los planes de los distintos proveedores de servicios que participen en la ejecución de los componentes y tendrá tres tareas fundamentales: administrar el fondo del proyecto; otorgar contratos a los proveedores de servicios para la ejecución de los componentes del proyecto; y supervisar la actuación de los proveedores de servicios y evaluar los resultados de sus actividades. El proyecto financiará los sueldos del personal de la UCP, los servicios de un asesor internacional de categoría superior durante un año, el transporte, el equipo y los costos conexos, la capacitación del personal y los exámenes y talleres de evaluación relacionados con el proyecto.



#### **D. Costos y financiación**

29. Los costos totales del proyecto se estiman en USD 25,09 millones, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de precios. Aproximadamente el 35% de los costos serán en divisas USD 8,90 millones y USD 1,89 millones corresponderán a derechos e impuestos. El proyecto se financiará mediante un préstamo del FIDA por valor de USD 16,26 millones y un préstamo del Banco Árabe para el Desarrollo Económico de África (BADEA) por valor de USD 5,66 millones. El Gobierno aportará USD 1,89 millones, los bancos locales USD 637 500 y los beneficiarios USD 637 900.

**CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO <sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
A. Diversificación del café	3 165,3	2 714,8	5 880,2	46	26
<b>B. Fomento del té en Gikongoro</b>					
Distrito NSHLI	5 426,3	5 009,3	10 435,6	48	46
Distrito Mushubi	1 379,4	89,9	1 469,3	6	6
<b>Subtotal</b>	<b>6 805,6</b>	<b>5 099,2</b>	<b>11 904,8</b>	<b>43</b>	<b>52</b>
C. Plan de crédito garantizado para pequeños cultivadores de té y café	661,5	12,5	674,0	2	3
D. Fomento de nuevos cultivos comerciales y de exportación	1 585,0	-	1 585,0	-	7
E. Unidad de coordinación del proyecto	2 203,1	447,6	2 650,7	17	12
<b>Costos básicos totales</b>	<b>14 420,5</b>	<b>8 274,2</b>	<b>22 694,7</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
Imprevistos de orden físico	480,2	467,9	948,1	49	4
Imprevistos por alza de precios	1 282,3	163,1	1 445,4	11	6
<b>Costos totales del proyecto</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> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

**CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN**  
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		BADEA		Beneficiarios		Bancos locales		Gobierno		Total		Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
A. Diversificación del 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. Fomento del té en Gikongoro</b>															
Distrito NSHLI	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
Distrito 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>Subtotal</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. Plan de crédito para pequeños cultivadores de té y 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. Fomento de nuevos cultivos comerciales y de exportación	1 755,0	98,1	-	-	-	-	-	-	34,6	1,9	1 789,6	7,1	-	1 755,0	34,6
E. Unidad de coordinación del proyecto	2 735,7	88,4	-	-	-	-	-	-	357,5	11,6	3 093,2	12,3	457,1	2 278,6	357,5
<b>Desembolso 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> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras



### E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

30. **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y servicios y la contratación de consultores que se financien en el marco del préstamo se realizarán con arreglo a las condiciones establecidas en el convenio de préstamo. En la medida de lo posible, los vehículos y el equipo se adquirirán en partidas para obtener los mejores precios. Se utilizarán procedimientos de licitación internacional para adquirir los bienes y servicios cuyo valor se estime en más de USD 100 000; procedimientos de licitación nacional para los bienes y servicios cuyo valor se sitúe entre USD 7 000 y USD 100 000; y de cotejo de precios a nivel local para los de valor inferior a USD 7 000.

31. Los contratos con el MINAGRI, los organismos estatales encargados de los sectores del té y el café y TWIN (como principal socio técnico del proyecto en materia de comercio equitativo) serán negociados por la UCP, y el FIDA y la UNOPS los aprobarán. Las invitaciones para que entidades privadas (exceptuando TWIN) presenten ofertas para obtener contratos de prestación de servicios se limitarán a una lista de ONG o de otras empresas privadas de Rwanda preseleccionadas por la UCP sobre la base de su experiencia, historial y capacidad para prestar los servicios solicitados. A fin de evitar las prolongadas demoras y los malentendidos que experimentaron otros proyectos del FIDA, se prepararán contratos pro forma para cada actividad mediante financiación del Servicio de Operaciones Especiales y con asistencia técnica del FIDA. Todos los contratos serán examinados por el FIDA y la UNOPS.

32. **Desembolsos.** La UCP abrirá y administrará una cuenta especial en dólares de los Estados Unidos en el Banco Central de Rwanda, con arreglo al convenio de préstamo y con una asignación autorizada de USD 1 millón. Para retirar fondos de la cuenta del préstamo deberán presentarse declaraciones de gastos con arreglo a las categorías de gastos que determinarán conjuntamente el Gobierno, el FIDA y la UNOPS. El Gobierno abrirá en el Banco Central de Rwanda una cuenta del proyecto en la que depositará cada año el equivalente en francos rwandeses de su contribución media anual para la ejecución del proyecto, con arreglo a los procedimientos nacionales; su contribución total al proyecto ascenderá a USD 1 886 000.

33. **Cuentas y auditoría.** La UCP se encargará de mantener las cuentas del proyecto con arreglo a prácticas establecidas aprobadas por el FIDA, y de elaborar informes financieros semestrales y anuales. Las cuentas del proyecto serán objeto de una auditoría anual independiente. La UCP contratará a auditores externos, que certificarán las cuentas y deberán incluir en sus informes una opinión independiente sobre las declaraciones de gastos y el uso de la cuenta especial y de la cuenta del proyecto.

34. El Banco de Desarrollo de Rwanda (BDR) se encargará del seguimiento de la producción y los resultados financieros de las sociedades cooperativas financiadas por el proyecto con arreglo a procedimientos establecidos aplicables a todos los clientes del banco. Las empresas elaborarán regularmente informes trimestrales y anuales sobre producción, adquisiciones de materias primas, ventas, precios, existencias, empleo, etc., así como estados financieros, y los presentarán al BDR. Una vez se hayan examinado, esos informes se presentarán para su ulterior análisis a la UCP y al FIDA. El BDR contratará las auditorías anuales de las cuentas de las empresas con auditores independientes aprobados, y los informes de esos auditores se presentarán a la UCP y al FIDA.

35. La oficina de seguimiento y evaluación (SyE) de la UCP contratará a consultores para que examinen periódicamente la producción y los resultados financieros de las PYME y las asociaciones de agricultores que participen en el fomento de nuevos cultivos comerciales. El estudio debería diseñarse de modo que indicase los problemas con que se encuentran las empresas, sus posibilidades de obtener buenos resultados y las causas de los contratiempos, su necesidad real de apoyo del

proyecto y sus solicitudes de apoyo, y la eficacia del MINAGRI, el Ministerio de Comercio, el BDR y las instituciones de investigación por lo que se refiere a la prestación del apoyo solicitado.

36. El contralor financiero de la UCP examinará y verificará todos los documentos de cobro que presenten los proveedores de servicios antes de presentarlos al FIDA y a la institución cooperante. Dentro de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio financiero del proyecto, el coordinador del proyecto presentará a los auditores una declaración anual de las fuentes y utilización de los fondos en relación con los gastos del proyecto. Asimismo, a más tardar seis meses tras el cierre del ejercicio financiero, el coordinador del proyecto presentará el informe de los auditores al Ministerio de Finanzas y Planificación Económica, al FIDA y a la institución cooperante.

### **F. Organización y administración**

37. La estructura de coordinación del proyecto consta de cuatro niveles. El MINAGRI es el organismo de ejecución del proyecto y, a través del comité directivo del proyecto, será el responsable final de la supervisión general del proyecto y de asegurar que las actividades de ejecución se ajusten a los objetivos, estrategias y política del proyecto. El segundo nivel está relacionado con la gestión operacional del proyecto, incluida la administración financiera y el control de los recursos asignados a nivel provincial, la contratación y el seguimiento de los proveedores de servicios, y la evaluación del impacto del proyecto. La UCP se encargará de administrar este nivel. El tercer nivel de coordinación del proyecto es el relativo al suministro de servicios a los pequeños agricultores pobres, las sociedades cooperativas primarias, las empresas cooperativas de elaboración y comercialización de café y té, las asociaciones de agricultores y las PYME. La UCP contratará esos servicios con entidades independientes del proyecto. El cuarto nivel es el relativo a las actividades de producción y comercialización, y su administración estará a cargo de empresas privadas, entre las que pueden figurar las establecidas gracias al proyecto.

### **G. Justificación económica**

38. **Beneficios y beneficiarios.** Está previsto que entre 15 000 y 20 000 pequeños agricultores pobres participen en el componente de diversificación del café, incluido un número considerable de mujeres cabeza de familia. En el componente de fomento del té participarán aproximadamente 9 600 familias. En el distrito de Nshili, unas 4 800 familias de pequeños agricultores se beneficiarán del proyecto, y por lo menos un tercio de ellas deberían ser familias encabezadas por mujeres. En Mushubi habrá un número similar de beneficiarios. En total, el apoyo del proyecto al subsector de los cultivos tradicionales de exportación beneficiará a entre 125 000 y 150 000 personas. En esta fase no es posible estimar el número de familias que participarán en el componente de fomento de nuevos cultivos comerciales y de exportación, pero es probable que las mujeres se beneficien especialmente de lo que ocurra en este ámbito.

39. El beneficio tangible más importante del aumento de los ingresos agrícolas será que, en última instancia, se habrá potenciado a las asociaciones de agricultores y se habrá fortalecido su capacidad para administrar las actividades de elaboración y comercialización de sus productos, aplicar sistemas de control y certificación de la calidad, y formar una asociación con TWIN, lo que les facilitará el acceso a nuevos mercados y la obtención de precios óptimos. Los ingresos agrícolas medios de los cultivadores de café podrían aumentar de un 20%, aproximadamente, y los de los cultivadores de té entre un 60% y un 70%. Esto podría lograrse gracias al cultivo intensivo (sin perjudicar la producción de cultivos alimentarios), y mejorando la calidad y la comercialización dirigida a segmentos concretos de consumidores. Además, cuando las empresas cooperativas de elaboración de café y té hayan reembolsado totalmente los recursos recibidos del proyecto para financiar las instalaciones industriales podrán aumentar el precio que se paga a los agricultores por las cosechas sin elaborar en proporciones del 30% para el café y del 100% para el té. TWIN seguirá prestando asistencia por un período indefinido después de la terminación del proyecto a fin de asegurar la sostenibilidad de las actividades comerciales financiadas por éste.



40. Las familias participantes también se beneficiarán del plan de crédito garantizado. Los cultivadores de café, por ejemplo, podrán obtener préstamos por un valor medio anual de USD 30 contra la entrega de café, lo que les permitirá adquirir a crédito algo de fertilizante –no sólo para café sino también para otros cultivos– o atender necesidades urgentes. Esto ayudará a las familias a seguir aumentando la productividad, diversificar los cultivos, emplear mano de obra agrícola en las épocas de más actividad, como durante las cosechas, y adquirir animales.

41. Un mayor nivel de ingreso disponible también generará beneficios sociales, que son muy importantes para que la pobreza se reduzca de forma constante. Entre esos beneficios figurarán: un incremento del número de niños que asisten a la escuela, ya que será posible obtener mano de obra remunerada, y un aumento del acceso a los servicios de salud y educación. Otros resultados del proyecto que beneficiarán a todos los habitantes de la zona de intervención, además de al grupo-objetivo, serán el mejoramiento de los caminos y el aumento de la cohesión de la comunidad, que es un elemento especialmente importante para fomentar la estabilidad social y política.

### **H. Riesgos**

42. El riesgo de que no se obtengan resultados óptimos está relacionado con: i) la disposición de los pequeños agricultores a formar cooperativas y a comprometerse a participar activamente en la gestión de las empresas de su subsector; ii) la eficacia de los acuerdos institucionales por lo que se refiere a la distribución de la plantación de té; iii) el hecho de que el Gobierno reconozca a las sociedades cooperativas primarias la condición jurídica (personalidad jurídica) que les permita poseer acciones; iv) la respuesta de los agricultores en cuanto a la adopción de prácticas agrícolas que permitan mejorar la calidad y aumentar la cantidad de sus cosechas y que también sirvan para mantener o mejorar sus tierras desde el punto de vista ambiental; y v) la capacidad de la UCP para administrar el proyecto de forma eficaz durante los primeros años, y el compromiso de las cooperativas para administrar de forma sostenible las instalaciones de infraestructura que se les entreguen.

43. En el diseño del proyecto se han tenido en cuenta estos riesgos y, en la medida de lo posible, se ha procurado incluir medidas para atenuarlos.

### **I. Impacto ambiental**

44. No se espera que el proyecto tenga efectos negativos importantes en el medio ambiente y por lo tanto se ha clasificado en la categoría A. En realidad, es probable que tenga un impacto ambiental muy positivo, especialmente por lo que se refiere a la conservación del suelo. Las plantas de café y de té son arbustos perennes, con sistemas radiculares permanentes que dan cohesión a la tierra y, por lo tanto, mejoran la estabilidad del suelo. La producción de café orgánico, si se considera que es financieramente viable, será todavía más favorable por lo que se refiere a la ordenación del medio ambiente. Otros cultivos como la granadilla, las moreras y los árboles frutales supondrán los mismos beneficios que el café y el té en cuanto a limitar la erosión del suelo. Cuando los agricultores empiecen a recibir precios mejores y más estables por sus productos, estarán en mejores condiciones para aportar los insumos necesarios (por ejemplo, cubiertas de material orgánico o mano de obra) para aplicar a sus tierras una ordenación que favorezca la máxima producción y protección del medio ambiente.

45. Los efectos perjudiciales para el medio ambiente que pueden derivarse del proyecto se limitan al impacto del efluente de las nuevas estaciones de lavado de café. En la estimación de costos de las estaciones de lavado se ha incluido el equipo necesario para que éstas no viertan ningún material contaminante. Los consultores empleados por la UCP se asegurarán de que las empresas de elaboración del café se ajusten a la política del proyecto a este respecto.

## **J. Características innovadoras**

46. La mayor innovación del proyecto es el conjunto de medidas encaminadas a que los pequeños agricultores pobres de Rwanda que producen cultivos comerciales y de exportación entren en el terreno de las empresas industriales, la comercialización y la financiación modernas. Los acuerdos institucionales y financieros propuestos establecen un puente entre las asociaciones locales de pequeños agricultores y el tipo de organizaciones que tienen capacidad jurídica y financiera para actuar en el mercado mundial.

47. Una innovación crucial en el diseño del proyecto es la asociación con organizaciones sin fines de lucro especializadas en promocionar vínculos entre las cooperativas de productores en los países en desarrollo y organizaciones para el comercio equitativo que tienen acceso al mercado minorista de productos gastronómicos de los países de ingreso alto. En vista de que tanto el FIDA como el Gobierno tienen una experiencia limitada por lo que se refiere a este tipo de organizaciones, el FIDA ha conseguido la participación de TWIN en el proyecto como socio técnico en materia de comercio equitativo. Estas características del proyecto responden a la estrategia del FIDA para aumentar la participación y la potenciación de la capacidad de acción de los pobres en todo el ciclo de producción, elaboración y comercialización de sus productos, y para lograr una cooperación eficaz con el sector privado.

## **PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS**

48. Un convenio de préstamo entre la República Rwandesa y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión del préstamo propuesto al prestatario. Se acompaña como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el convenio de préstamo negociado.

49. La República Rwandesa está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

50. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.

## **PARTE IV – RECOMENDACIÓN**

51. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe el préstamo propuesto de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República Rwandesa, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a doce millones trescientos mil derechos especiales de giro (DEG 12 300 000), con vencimiento el 1° de octubre de 2042, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Lennart Båge  
Presidente

## **RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO**

(Negociaciones sobre el préstamo concluidas el 31 de octubre de 2002)

1. A efectos de la ejecución del proyecto, el Gobierno de la República Rwandesa (en adelante el “Gobierno”) pondrá los fondos del préstamo a disposición de la UCP con arreglo a los planes de trabajo y presupuestos anuales (PTPA) y el acuerdo subsidiario de referencia, y a los procedimientos nacionales habituales en materia de asistencia para el desarrollo.
2. El Gobierno pondrá a disposición de la UCP durante el período de ejecución del proyecto fondos de contrapartida con cargo a sus propios recursos por una cuantía agregada de USD 1 886 000, con arreglo al acuerdo subsidiario de referencia y los procedimientos nacionales habituales en materia de asistencia para el desarrollo. Sobre la base de los PTPA y a petición de la UCP, el Gobierno hará depósitos trimestrales por adelantado en la cuenta del proyecto, que representarán su contribución de contrapartida, por las cantidades que correspondan a todos los impuestos, derechos y gravámenes aplicables a los bienes y servicios adquiridos localmente y a los bienes importados en régimen de franquicia arancelaria. Los fondos de contrapartida se registrarán en el Programa de Inversiones Públicas. Además, el Gobierno transferirá fondos al Banco Nacional de Rwanda (BNR) con arreglo a las disposiciones de los PTPA y el acuerdo subsidiario que se concertará entre el Gobierno y el BNR.
3. A fin de que se sigan prácticas ambientales apropiadas, el Gobierno, en el marco del proyecto, adoptará o hará adoptar las medidas necesarias en materia de gestión de plaguicidas y con este objeto se asegurará de que ninguno de los plaguicidas adquiridos en el marco del proyecto figure entre los prohibidos por el Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en sus versiones enmendadas, ni esté incluido en los cuadros 1 (extremadamente peligrosos) o 2 (muy peligrosos) de la clasificación de plaguicidas por su grado de riesgo recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y orientaciones para esa clasificación, 1996-1997.
4. La UCP se encargará de las actividades de SyE de los resultados del proyecto, atendiendo a lo siguiente:
  - a) los niveles de producción logrados y los resultados financieros de las empresas financiadas por el proyecto;
  - b) el seguimiento de todo cambio registrado en la situación de los beneficiarios del proyecto, en particular con respecto a la participación de las mujeres, especialmente las que sean cabeza de familia y vivan por debajo del umbral de la pobreza;
  - c) los ingresos adicionales obtenidos por los agricultores que se dediquen a la producción de cultivos comerciales y el impacto de esos ingresos en las condiciones de vida de las familias; y
  - d) la evaluación del desarrollo institucional entre los agricultores.

ANEXO

En el caso de las PYME, las asociaciones de agricultores y los proveedores de servicios (con inclusión de TWIN), la UCP contratará, si fuere necesario, los servicios de consultores para examinar periódicamente los resultados productivos y financieros. El BDR evaluará la producción y los resultados financieros de las empresas dedicadas a la producción, elaboración y comercialización de té y café, así como de la Nshili Tea Company, y comunicará sus constataciones a la UCP. En el segundo año del proyecto, la UCP organizará talleres participativos para examinar los resultados del proyecto.

5. El Gobierno asegurará al personal del proyecto contra riesgos de salud y accidentes, con arreglo a la reglamentación vigente en el país.

6. El proyecto tiene por objeto promover el adelanto de la mujer mediante acciones específicas, entre otras, la distribución de tierras de la plantación OCIR-Thé en Nshili y la prestación de asistencia para que las mujeres puedan participar en cooperativas de producción, elaboración y comercialización. El proyecto apoyará firmemente la integración de la mujer en los procesos económicos, lo cual redundará en su importante representación en diversos comités y en su acceso en condiciones de igualdad a los mismos servicios que los hombres en relación con el empleo en el marco de las inversiones del proyecto.

7. La contratación del personal del proyecto se hará en el marco de contratos anuales renovables sujetos al desempeño satisfactorio de las funciones y mediante procedimientos de selección competitivos a nivel nacional. Se adoptarán medidas para efectuar evaluaciones periódicas del desempeño del personal. Las decisiones relativas a la contratación del personal básico del proyecto (un coordinador superior, tres coordinadores provinciales, un asesor técnico, un director administrativo y financiero, un oficial de SyE y cuatro contables) y, si procede, la rescisión de los contratos, se adoptarán en colaboración con el FIDA.

8. A continuación se especifican las condiciones para el desembolso de los fondos del préstamo:

- a) No se efectuarán desembolsos con cargo a la cuenta del proyecto hasta que el organismo principal del proyecto haya proporcionado espacio de oficinas para la UCP principal en Kigali y las tres UCP provinciales en Gikongoro, Kibuye y Kigali-Ngali.
- b) No se efectuarán desembolsos en relación con gastos para obras de ingeniería civil hasta que se cumplan las condiciones siguientes:
  - i) que el Gobierno haya preparado la documentación necesaria para distribuir las tierras de la plantación OCIR-Thé en Nshili a la empresa cooperativa de cultivadores de té, una vez que ésta se haya establecido;
  - ii) que el Gobierno haya informado al FIDA sobre su nueva estrategia para el sector del café, con inclusión, entre otras cosas, de su política relativa a los sitios en que se instalarán las nuevas estaciones de lavado de café, para evitar cualquier duplicación de funciones.
- c) No se efectuarán desembolsos en relación con fondos destinados a participaciones en el capital y las líneas de descubierto hasta que el Gobierno haya aprobado el nombramiento por un año de un asesor internacional del coordinador superior del proyecto para que le preste asistencia en la negociación de contratos con los proveedores de servicios.
- d) No se efectuarán desembolsos en relación con la categoría de los proveedores de servicios hasta que se cumplan las condiciones siguientes:



ANEXO

- i) que las parcelas individuales de tierra se hayan distribuido a todos los beneficiarios, de los cuales al menos el 30% serán mujeres cabeza de familia;
  - ii) que se haya concedido a todos los beneficiarios derechos de usufructo;
  - iii) que las cooperativas beneficiarias se hayan constituido legalmente; y
  - iv) que se haya firmado un contrato con TWIN.
9. A continuación se especifican las condiciones adicionales para la entrada en vigor del préstamo:
- a) Que, bajo la supervisión del organismo principal del proyecto, se hayan identificado las comunidades del distrito de Nshili y se hayan establecido listas de beneficiarios para recibir tierras de la plantación OCIR-Thé, y que la distribución se haya efectuado con arreglo a estas listas.
  - b) Que el coordinador superior del proyecto y el director administrativo y financiero hayan sido designados con arreglo a procedimientos de selección competitivos a nivel nacional.
  - c) Que se haya preparado la licitación nacional para contratar a los coordinadores provinciales.
  - d) Que se haya preparado la licitación internacional para contratar al asesor del coordinador superior del proyecto.
  - e) Que el Gobierno y el BADEA hayan concertado el acuerdo relativo al préstamo del BADEA.
  - f) Que el Gobierno haya presentado al FIDA un borrador del contrato con TWIN para que el Fondo formule sus observaciones.
  - g) Que el Gobierno haya entregado al Fondo una opinión jurídica favorable, emitida por el Ministro de Justicia o cualquier otra autoridad facultada legalmente a tal efecto, en una forma y con un fondo aceptables para el 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>	Number, membership and quality of primary societies	PCU annual reports	
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	Dividends and income tax paid by Nshili Tea Company	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.	Shares of primary societies fully paid for; fund-in-trust liquidated		
Nshili Tea (cooperative) operates profitably and pays dividends as planned Over time, primary societies acquire ownership of Nshili Tea (cooperative) Company	Amount paid by Nshili Tea Company to growers as % of total value of sales Total income of primary society members; index of poverty	Beneficiary tracking studies	
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	Number and size of loans made Agricultural inputs purchased on credit		
New tea planters increase their household income to near the poverty threshold	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>			



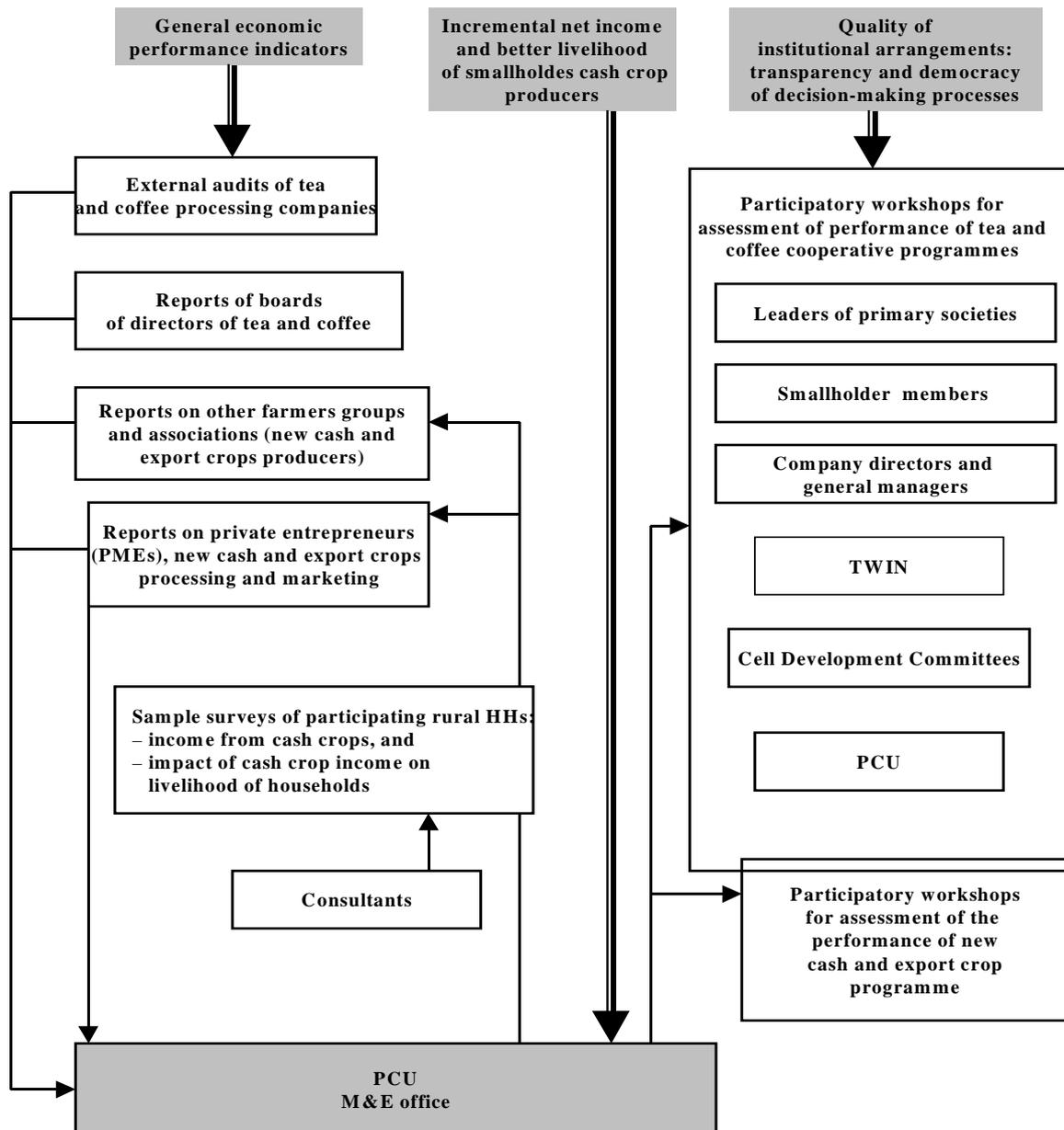
NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>Outcomes will depend on project success in developing a variety of different new crops</p>			
<p><b>Project Coordination</b></p>			
<p><b>Coffee diversification:</b></p>			
<p>Improvement, rehabilitation 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>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• No delay in contracting service providers</li> <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>
<p><b>Tea Development in Gikongoro:</b></p>			
<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> <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>• 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>• 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></p>	<p>Number and quality of market studies produced Number and impact of marketing facilitation activities undertaken</p>		
<p><b>Inputs</b>  Contracts with service providers:</p>	<p>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>		
<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>PCU AWP/Bs</p>		
<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>Contracts signed with service providers</p>		
<p>Funds for RDB to make long-term loans to tea and coffee processing companies</p>	<p>Disbursement of funds under the Special Account</p>		
<p>Funds to extend required overdraft facilities to same</p>	<p>Purchase of shares on behalf of cooperatives; equity capital</p>		
<p>Funds to pay for detailed design and construction of connection to national electricity network</p>	<p>Loans by RDB to tea and coffee (cooperative) companies</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>Amount of overdraft facilities granted by Rwandan financial institutions to companies</p>		
<p>Funds to finance SME projects for new cash crop diversification</p>	<p>Funds disbursed to Rwanda electricity company</p>		
<p>Funds to pay for PCU, including service providers and M&amp;E activities</p>	<p>Amount of funds disbursed to local banks</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>Loans made by RDB or other banks to farmer groups and/or SMEs investing in cash crop diversification</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>			





### 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>



