

Cote du document: EB 2016/119/R.27/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 14 c) i)  
Date: 14 décembre 2016  
Distribution: Publique  
Original: Espagnol

F



Investir dans les populations rurales

## Rapport du Président

### Proposition de prêt et don à la République de l'Équateur pour le Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières

#### Note pour les représentants au Conseil d'administration

##### Responsables:

##### Questions techniques:

Caroline Bidault  
Chargée de programme de pays  
Division Amérique latine et Caraïbes  
téléphone: (+51) 1 226 1026 ext. 251  
courriel: c.bidault@ifad.org

##### Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent dix-neuvième session  
Rome, 14-15 décembre 2016

---

Pour: Approbation

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Carte de la zone du projet	iii
Résumé du financement	iv
Recommandation pour approbation	1
I. Contexte stratégique et justification	1
A. Contexte national, développement et pauvreté en milieu rural	1
B. Justification et alignement sur les priorités du gouvernement et sur le COSOP axé sur les résultats	1
II. Description du projet	2
A. Zone d'intervention et groupe cible	2
B. Objectif de développement du projet	2
C. Composantes/effets	2
III. Exécution du projet	3
A. Approche	3
B. Cadre organisationnel	4
C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs	5
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	5
E. Supervision	6
IV. Coût, financement et avantages du projet	7
A. Coût du projet	7
B. Financement du projet	7
C. Résumé des avantages et analyse économique	8
D. Durabilité	8
E. Identification et atténuation des risques	9
V. Considérations d'ordre institutionnel	10
A. Respect des politiques du FIDA	10
B. Alignement et harmonisation	10
C. Innovations et reproduction à plus grande échelle	11
D. Participation à l'élaboration des politiques	11
VI. Instruments et pouvoirs juridiques	11
VII. Recommandation	11
Convenio de financiación negociado: "Proyecto dinamizador de alianzas inclusivas en cadenas de valor (DINAMI NGA)"	1
VIII. Descripción del Proyecto	5
IX. Disposiciones de ejecución	6
Appendices	
I. Negotiated financing agreement (Accord de financement négocié)	1
II. Logical framework (Cadre logique)	10

## Sigles et acronymes

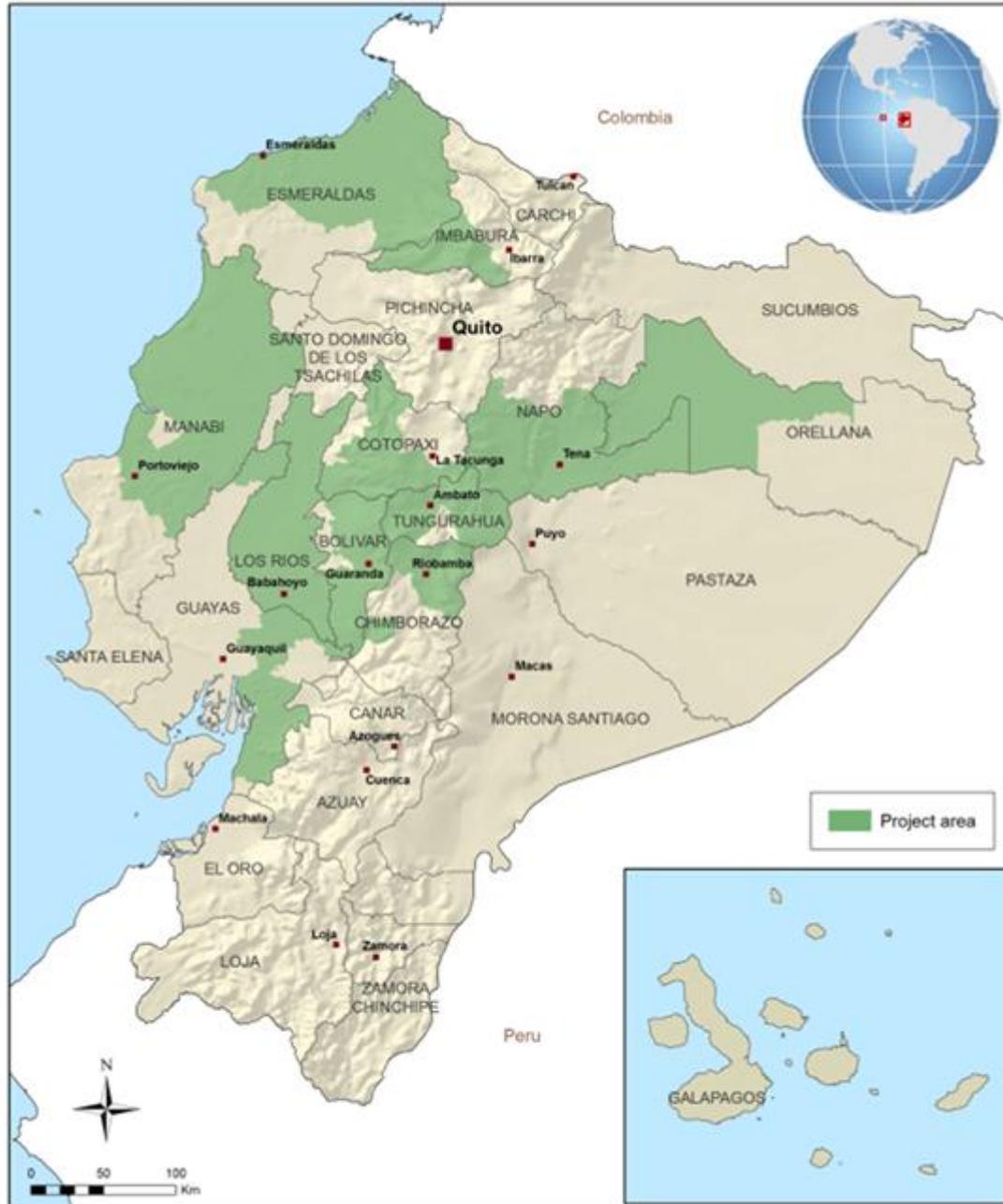
4P	partenariats public-privé-producteurs
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
GpR	Gobierno por resultados (Gouvernement axé sur l'obtention de résultats)
MAGAP	Ministère de l'agriculture, de l'élevage, de l'aquaculture et de la pêche
MIPRO	Ministère de l'industrie et de la productivité
SENPLADES	Secrétariat national de la planification et du développement
TIRe	Taux interne de rendement économique
UEP	Unité d'exécution du projet

# Carte de la zone du projet

## République de l'Équateur

### Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières

Rapport de conception



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

Carte établie par le FIDA 17-08-2016

# République de l'Équateur

## Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières

### Résumé du financement

<b>Institution initiatrice:</b>	FIDA
<b>Emprunteur/bénéficiaire</b>	République de l'Équateur
<b>Organisme d'exécution:</b>	Ministère de l'agriculture, de l'élevage, de l'aquaculture et de la pêche
<b>Coût total du projet:</b>	35,2 millions d'USD
<b>Montant du prêt du FIDA:</b>	25,7 millions d'USD
<b>Montant du don du FIDA:</b>	0,3 million d'USD
<b>Conditions du prêt du FIDA:</b>	Ordinaires: délai de remboursement de 18 ans, y compris un différé d'amortissement de 6 ans, à un taux d'intérêt annuel correspondant à 100% du taux de référence établi par le FIDA
<b>Contribution de l'emprunteur:</b>	5,6 millions d'USD
<b>Contribution des bénéficiaires:</b>	3,6 millions d'USD
<b>Institution chargée de la préévaluation:</b>	FIDA
<b>Institution coopérante:</b>	Supervision directe par le FIDA

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de financement à la République de l'Équateur pour le Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières, telle qu'elle figure au paragraphe 59.

## Proposition de prêt et don à la République de l'Équateur pour le Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières

### I. Contexte stratégique et justification

#### A. Contexte national, développement et pauvreté en milieu rural

1. La République de l'Équateur fait partie des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. En 2015, le produit intérieur brut (PIB) a progressé de 4,1% alors que l'inflation et la dette externe se sont élevées respectivement à 4,0% et 20,4%. La croissance soutenue ayant marqué la dernière décennie a permis de développer le secteur public, de financer de vastes réformes et programmes sociaux et d'améliorer les infrastructures, notamment le réseau routier. Une grande partie de ce processus de modernisation a été financée par les recettes pétrolières. Cependant, le recul progressif du prix du pétrole depuis 2014, l'accès difficile à de nouvelles sources de financement et l'appréciation du dollar ont eu des répercussions sur le budget public qui, en 2016, a fait l'objet d'une coupe équivalant à 2,2% du PIB.
2. Le ralentissement économique et la contraction de la demande intérieure ont favorisé la recrudescence de la pauvreté en général, dont le taux est passé de 22,5% à 23,3% entre 2014 et 2015, et de la pauvreté rurale, dont le taux est passé de 35,3% à 39,3% pendant la même période. Malgré les avancées observées en matière d'inégalités, de pauvreté et d'accès aux services, l'écart entre les villes et les campagnes et les différences avec les groupes les plus vulnérables de la population (autochtones, métis "Montubios" et afro-équatoriens) sont encore marquées. De plus, la situation macroéconomique actuelle compromet ces avancées. De nombreuses familles qui étaient parvenues ces dernières années à se hisser hors de la pauvreté se trouvent aujourd'hui dans une situation de vulnérabilité susceptible de les faire basculer dans la pauvreté extrême.
3. Dans ce contexte, l'un des objectifs prioritaires du gouvernement actuel est le "changement de modèle productif", en promouvant l'approche filière et en favorisant l'ajout de valeur aux produits de base, et partant, l'exportation.

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

4. Le projet est fondé sur une constatation du Ministère de l'agriculture, de l'élevage, de l'aquaculture et de la pêche (MAGAP), à savoir, que l'appui à la production n'est pas suffisant pour aider les petits producteurs à se libérer de la pauvreté. Il faut identifier les secteurs intéressants et intervenir sur l'ensemble de la filière de manière à répartir les revenus plus équitablement. Pour parvenir à un développement rural durable, il est essentiel de mettre en place des partenariats institutionnels avec le secteur privé. Cette démarche appuiera une harmonisation de la demande et de l'offre qui permettra aux petits producteurs de bénéficier des débouchés commerciaux et d'améliorer leurs revenus. La collaboration avec le Ministère de l'industrie et de la productivité (MIPRO) répond à ce besoin, tandis que

la collaboration avec le FIDA s'inscrit dans le cadre des principales politiques du gouvernement.

5. Le projet est cohérent avec les objectifs stratégiques du programme d'action stratégique pour le pays (COSOP), à savoir: i) améliorer l'accès aux actifs et aux ressources, pour appuyer la diversification de l'économie rurale équatorienne en promouvant notamment les entreprises associatives et les investissements qui génèrent des emplois et des revenus au bénéfice des familles rurales pauvres en Équateur, et ii) renforcer les capacités des producteurs ruraux pauvres et des entrepreneurs potentiels, afin qu'ils puissent participer à la formulation de politiques productives inclusives et favorables à la population pauvre et tirer parti de ces politiques.

## II. Description du projet

### A. Zone d'intervention et groupe cible

6. La zone sélectionnée compte 65 cantons situés dans les provinces d'Orellana, de Napo (Amazonia), d'Imbabura (Sierra Norte), de Cotopaxi, de Chimborazo, de Bolívar y Tungurahua (Sierra Centro), de Guayas, de Los Ríos, de Manabí et d'Esmeraldas (Costa), les deux dernières provinces ayant gravement souffert du tremblement de terre de 2016.
7. Les critères de sélection suivants ont été utilisés: taux d'incidence de la pauvreté mesuré au moyen de l'indice des besoins essentiels non satisfaits et du niveau de consommation, présence de groupes vulnérables, volumes de production dans les secteurs sélectionnés, et existence dans les filières concernées d'organisations de petits producteurs ayant accès à des infrastructures de collecte et/ou de transformation.
8. Le groupe cible du projet se compose approximativement de 20 000 ménages de petits producteurs ruraux, dont les revenus proviennent principalement de l'un des produits sélectionnés - cacao Nacional "Fino de aroma", mûre et physalis – et sont voisins du seuil de pauvreté.
9. Les petits producteurs ciblés sont notamment les métis autochtones ("Montubios" dans la région côtière de la Costa) et les afro-équatoriens. Les critères de ciblage social privilégient l'inclusion des familles de petits producteurs, sans compromettre pour autant leur diversification économique, et permettent ainsi de limiter l'accaparement des avantages par les ménages aisés et d'adapter le projet aux caractéristiques régionales.

### B. Objectif de développement du projet

10. L'objectif général du Projet de dynamisation de partenariats inclusifs dans les filières (DINA-MINGA) est d'améliorer les conditions de vie des familles de petits producteurs dans des secteurs stratégiques. L'objectif du projet en matière de développement est d'améliorer les revenus des ménages de petits producteurs de cacao, de mûres et de physalis dans la zone d'intervention.
11. Il s'agit de générer une augmentation de la marge bénéficiaire au moyen de l'apport de valeur ajoutée et de la répartition des revenus dans les filières sélectionnées, afin que les avantages parviennent également aux petits producteurs.

### C. Composantes/effets

12. Composante 1. Promotion des partenariats<sup>1</sup> de petits producteurs avec le secteur agro-industriel et les marchés. L'objectif est d'établir des partenariats

---

<sup>1</sup> Minga (*mink'a* ou *minga* en quechua) signifie travail collectif au service de la communauté; *minca* vient du mot quechua *minccacuni*, "demander de l'aide en promettant quelque chose". Cela renvoie à une tradition précolombienne de travail volontaire communautaire ou collectif à des fins d'utilité commune (sociale) ou à caractère réciproque. En Équateur, le mot "minga" a été utilisé dans l'expression "Gran Minga del Cacao nacional", qui s'inscrit dans le Programme national du MAGAP.

entre petits producteurs et entreprises agro-industrielles, avantageux pour tous les partenaires, afin de renforcer l'impact et la durabilité des initiatives commerciales bénéficiant d'un appui dans les filières sélectionnées. Il est espéré que le projet contribue à faciliter l'accès aux marchés des petits producteurs participants. Les activités prévues au titre de cette composante sont notamment les suivantes: création de partenariats commerciaux entre les divers acteurs d'une filière donnée, promotion commerciale des secteurs sélectionnés, renforcement des capacités en matière d'établissement de partenariats, et accès aux produits et services financiers.

13. Composante 2. Renforcement durable des capacités de production et des capacités associatives et entrepreneuriales des petits producteurs. L'objectif est de renforcer les capacités des petits producteurs pour favoriser l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits, la création de valeur ajoutée et l'amélioration de l'administration et de la gouvernance de leurs organisations productives ou de leurs entreprises familiales. Dans le cadre de cette composante, il est prévu de financer l'exécution de plans visant à combler les écarts. Les activités portent notamment sur la promotion des bonnes pratiques agricoles et après-récolte et sur le renforcement des capacités dans divers domaines: gestion des entreprises, partenariats, parité hommes-femmes et accès aux services financiers.
14. Composante 3. Renforcement des savoirs, gestion et administration. La composante consiste en un système de planification, suivi-évaluation (S&E) et gestion des savoirs et un système de gestion et administration.

### III. Exécution du projet

#### A. Approche

15. L'agriculture d'exportation équatorienne, qui mobilise 25% de la population active totale, a joué en 2015 un rôle prépondérant dans l'économie, puisqu'elle a fourni 36% du PIB. Cependant, elle présente deux facettes très différentes: d'un côté, un secteur dynamique et industrialisé, développé par de grandes et moyennes entreprises et voué à la monoculture intensive (banane, fleurs, palmier à huile); de l'autre côté, un secteur affichant un potentiel d'amélioration (cacao, café, fruits), composé des petits producteurs les plus pauvres du pays qui ne sont pas encore intégrés dans des filières à forte demande sur les marchés national et international.
16. Les filières du cacao Fino de aroma et de fruits andins non traditionnels (mûres, physalis) ont été choisies compte tenu de la demande croissante dont ces produits font l'objet sur les marchés national et international, de la forte marge d'amélioration caractérisant ces secteurs, et des conditions de pauvreté ou de vulnérabilité des producteurs, qui vivent dans des zones où les taux de pauvreté sont élevés.
17. Son expérience dans le secteur du cacao à travers des partenariats public-privé-producteurs (4P), avec les collectivités locales et opérateurs de la transformation du cacao, l'expérience issue de ses projets d'investissement en Équateur et de ses activités relatives aux modèles opérationnels d'entreprises agricoles, permettront au FIDA d'apporter une précieuse contribution au projet. L'analyse du FIDA démontre que la flexibilité et l'adaptation à chaque contexte sont indispensables. D'un autre côté, les enseignements tirés de trois cas relatifs au secteur du cacao (Sao Tomé-et-Principe, Indonésie et République dominicaine) indiquent que la collaboration avec un secteur privé immédiatement opérationnel et axé sur le marché, permet d'améliorer l'efficacité des projets.
18. Les filières sélectionnées ont des points communs s'agissant des principaux facteurs qui font obstacle à l'accroissement des bénéfices au profit des producteurs. Ces facteurs peuvent être endogènes (liés à la production, la productivité, la qualité, la traçabilité, la certification des produits et l'insuffisance des capacités entrepreneuriales) ou exogènes (associés à la multiplicité de intermédiaires

commerciaux, à l'absence d'incitation relative à la quantité et à la qualité des produits, à l'instabilité des prix). Cette situation ne permet pas de garantir la régularité de la qualité des produits bruts ou transformés, ni de créer le climat de confiance nécessaire, que ce soit entre partenaires ou entre partenaires et acheteurs.

19. Le projet a été conçu en fonction de la structure des filières sélectionnées (existence d'organisations ou producteurs individuels), afin d'éliminer tous les goulets d'étranglement qui y sont recensés: à l'étape de la production pour les fruits andins, et aux étapes de la transformation et de la commercialisation (qui sont les étapes principales) pour le cacao. L'orientation stratégique établie par le MAGAP et le MIPRO prévoit l'articulation des associations de producteurs avec la demande des entreprises positionnées sur le marché national et le marché d'exportation, notamment les marchés spécialisés (biologique, commerce équitable). La stratégie est calquée sur celle du modèle 4P, qui consiste à établir des partenariats entre le secteur privé, le secteur public et les petits producteurs, représentés par leurs dirigeants, sous l'égide et avec la médiation du secteur public, représenté par des entités exécutives (MAGAP et MIPRO). Compte tenu des réalités variées caractérisant l'Équateur, le modèle a été adapté à différentes modalités. Dans le cadre de ces modèles, il s'agit de faciliter et d'appuyer l'harmonisation de l'offre et de la demande, afin que l'offre soit en prise sur la demande, que l'on obtienne de meilleurs prix pour la qualité et que l'on réduise le nombre d'intermédiaires.
20. L'adoption d'approches différenciées permettra d'atteindre le plus grand nombre possible de bénéficiaires directs. Le projet prévoit l'application des approches suivantes: i) économies d'échelle: appui en faveur d'organisations de petits producteurs sélectionnées, afin qu'elles puissent offrir des services utiles (commercialisation et autres) à ses fournisseurs, qu'ils soient membres ou ne le soient pas; ii) appui aux entreprises familiales: appui en faveur des groupements de petits producteurs individuels, afin qu'ils puissent participer, par l'intermédiaire de leurs dirigeants, à des partenariats avec des entreprises; iii) focalisation sur les femmes et les jeunes: on s'efforcera de garantir aux femmes, aux hommes et aux jeunes concernés par les filières du cacao, de la mûre et du physalis, les mêmes possibilités d'accès aux ressources et aux services du projet, au moyen de l'établissement de quotas de bénéficiaires par sexe et par tranche d'âges et au moyen d'actions spécifiques de discrimination positive; et iv) focalisation sur les populations vulnérables, et tout particulièrement sur les producteurs autochtones et afro-équatoriens des deux sexes.
21. La stratégie opérationnelle prévoit deux formes d'appui complémentaires. D'une part, un appui aux activités hors exploitation, fourni par les organisations possédant au moins un centre de collecte, sous la forme de subventions subordonnées à la réalisation des conditions convenues dans le mécanisme de partenariat entre le secteur public, le secteur privé et les producteurs (partenariats 4P). D'autre part, un appui direct aux petits producteurs individuels pour leur exploitation familiale, celle-ci étant considérée comme une micro-entreprise rurale. L'objectif est que les activités conduites dans les organisations et les exploitations soient en prise sur les exigences du marché, que les producteurs soient dotés de capacités renforcées, qu'ils deviennent autonomes et qu'ils consolident leurs liens avec les organisations et les agroentreprises.

## B. Cadre organisationnel

22. Le MAGAP sera responsable de l'exécution, par l'intermédiaire d'une unité d'exécution du projet (UEP) intégrée dans la structure organisationnelle du ministère. Cette unité s'acquittera des fonctions d'administration, de coordination, de supervision et de S&E, en collaboration avec le MIPRO dans le cadre d'un accord spécifique.

23. L'exécution du projet sera sous-traitée à un opérateur externe. Le MAGAP sera chargé de la liaison avec le Secrétariat national de la planification et du développement (SENPLADES), le ministère des finances et le FIDA en ce qui concerne l'allocation des ressources budgétaires, les demandes de décaissement et les rapports sur la situation d'avancement du projet (aspects techniques et financiers).

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

24. Les activités du projet ayant trait à la planification, au S&E, à l'apprentissage et à la gestion des connaissances seront réalisées conformément aux dispositions nationales et à celles du MAGAP en la matière, et conformément aux directives du FIDA figurant dans le guide pratique de S&E des projets et dans les Conditions générales applicables au financement. On élaborera un document conceptuel et méthodologique qui indiquera les orientations principales des activités exécutées dans ces domaines, la répartition des responsabilités entre le MAGAP, le MIPRO et l'opérateur externe, la chronologie des activités et les résultats attendus.
25. Les activités de planification et de S&E seront fondées sur l'approche de la gestion axée sur les résultats en matière de développement, qui privilégie l'obtention de changements tangibles et vérifiables dans le groupe cible. Cette approche s'inscrit dans le projet "Gobierno por Resultado" (GpR - Gouvernement axé sur l'obtention de résultats) du MAGAP, et qui permet de générer des informations relatives aux indicateurs préalablement établis. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en matière de développement sera appliquée dans le cadre de l'exécution du programme et dans la planification et le S&E, et elle reposera sur les principes suivants: efficacité de la réalisation des objectifs, qualité de l'attention accordée aux besoins de la population, transparence et obligation redditionnelle, coordination des activités avec celles des autres organismes publics, participation des citoyens, développement de l'apprentissage et durabilité fondée sur le renforcement institutionnel.
26. La méthodologie est accompagnée d'un outil informatique qui permet de systématiser et de suivre les résultats. Pour sa part, le SENPLADES assure le S&E à moyen et à long termes, notamment en établissant les cibles quantifiables des objectifs du Plan national de développement. Les ministères coordinateurs assurent le suivi des résultats à court terme, au moyen du Système de gestion pour la gouvernabilité.
27. Le système de planification et de S&E sera aligné sur les exigences du sous-système de S&E du programme GpR (relevant du Secrétariat national de l'administration publique), du Système de gestion pour la gouvernabilité (relevant du Ministère coordinateur de la production, de l'emploi et de la compétitivité), et du système informatique de gestion financière du ministère des finances.
28. Un plan d'évaluation de l'impact a été convenu avec le gouvernement. La méthodologie quasi expérimentale permettra de comparer les résultats des petits producteurs, individuels ou regroupés en organisations, qui participent au projet (le groupe bénéficiaire) aux résultats de producteurs et organisations identiques n'ayant pas bénéficié du projet (groupe témoin). Ainsi, on espère pouvoir mesurer l'impact du projet sur certains indicateurs, notamment les revenus des ménages, les quantités produites et les quantités vendues.

### D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

29. Gestion financière. Le service financier de l'UEP assurera la gestion financière, en coordination avec le service chargé de la coordination générale administrative financière du MAGAP, et garantira une administration correcte des ressources. Les principales responsabilités du service financier de l'UEP seront les suivantes:
- i) garantir une disponibilité suffisante de liquidités et préparer les demandes de

- retrait; ii) examiner le plan de travail et budget annuel (PTBA) et élaborer le plan annuel de passation de marchés; iii) prendre les mesures nécessaires pour garantir l'allocation du budget annuel; iv) gérer les décaissements destinés à l'opérateur; v) contrôler la gestion financière assurée par l'opérateur, notamment l'information financière et la documentation correspondante; vi) élaborer les états financiers annuels et les communiquer au FIDA; vii) procéder au recrutement d'un cabinet d'audit et transmettre au FIDA le rapport annuel du Commissaire aux comptes; et viii) veiller au respect des conditions fiduciaires de l'accord de financement.
30. La mise en œuvre des opérations du projet sera confiée à un opérateur sélectionné par le MAGAP dans le cadre d'un processus compétitif et transparent, conforme aux prescriptions du règlement national concernant les marchés publics et aux directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets. Le FIDA procédera à une évaluation de l'opérateur proposé, du point de vue de ses compétences en matière de gestion financière, avant le recrutement définitif de celui-ci. Le résultat de cette évaluation constituera l'un des critères que le FIDA prendra en compte pour émettre son avis de non-objection au recrutement de l'opérateur.
  31. Sur la base du classement de l'Équateur (32<sup>e</sup>) selon l'indice de perception de la corruption établi par Transparency International, et de l'expérience du FIDA dans le pays, le risque fiduciaire du projet a été qualifié de moyen. Cependant, les dispositions relatives à la gestion financière prévues dans le projet et l'appui direct à l'exécution assuré par le FIDA sont jugés suffisants pour limiter le risque fiduciaire.
  32. Flux de fonds. L'emprunteur ouvrira et gèrera deux comptes désignés libellés en USD pour recevoir à l'avance, exclusivement, l'un les ressources du prêt et l'autre les ressources du don.
  33. Audit. Les états financiers consolidés du projet seront élaborés chaque année, selon les normes internationales d'information financière (IFRS), et feront l'objet d'une vérification annuelle par un Commissaire aux comptes privé indépendant conformément aux directives du FIDA relatives à l'audit des projets et aux normes internationales d'audit. Tous les comptes du projet feront l'objet d'une vérification, quelles que soient les sources de financement. Le mandat du Commissaire aux comptes prévoira l'examen détaillé des transactions financières réalisées par l'opérateur et de toute la documentation correspondante. Les rapports d'audit seront communiqués au FIDA dans les six mois suivant la fin de l'exercice financier concerné.
  34. Passation de marchés. Les passations de marchés seront effectuées conformément à la loi organique du Système national de marchés publics et au règlement correspondant, sous réserve qu'ils soient compatibles avec les directives du FIDA en la matière.

## E. Supervision

35. Le FIDA appuiera l'exécution du projet sous la forme que les parties jugeront la plus adaptée, et notamment s'efforcera d'améliorer l'efficacité et de garantir la réalisation des objectifs et l'obtention des effets attendus. De plus, le FIDA assurera, en coordination avec le MAGAP et le MIPRO, la supervision directe du projet, conformément à sa politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution.
36. Au moyen d'un plan d'appui à l'exécution et de supervision, on s'efforcera de contribuer à la réalisation des objectifs et de surveiller le respect des engagements, des dispositions et des conditions figurant dans l'accord de financement et le manuel des opérations. Un appui sera fourni dès le stade de la conception, et l'on profitera des différentes phases (examen, négociation, approbation) pour bien préparer le démarrage. Les activités de supervision prévues sont notamment les suivantes: atelier de démarrage, missions de supervision annuelles (deux par an au premier stade), examen à mi-parcours et atelier de clôture, sans oublier les activités permanentes d'appui à l'exécution. Au début, les priorités du plan seront la mise en

place des capacités opérationnelles de gestion du projet, l'élaboration du PTBA et du plan de passation de marchés et le renforcement des dispositions relatives à la gestion financière.

## IV. Coût, financement et avantages du projet

### A. Coût du projet

37. Le coût du projet a été estimé à 35,2 millions d'USD, qu'il est prévu de répartir entre deux composantes opérationnelles et une composante de gestion du projet: i) promotion des partenariats de petits producteurs avec le secteur agro-industriel et les marchés: 8,3 millions d'USD (24%); ii) renforcement durable des capacités de production et des capacités associatives et entrepreneuriales des petits producteurs: 20,6 millions d'USD (59%), et iii) renforcement des savoirs, gestion et administration: 6,3 millions d'USD (18%) Le calcul des coûts a été réalisé avec les prix courants et compte tenu de la zone sélectionnée.

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

Composante	Prêt FIDA		Don FIDA		Emprunteur/ contrepartie		Bénéficiaires		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1. Promotion des partenariats de petits producteurs avec le secteur agro-industriel et les marchés	7 024	27	-	-	1 144	20	100	3	8 268	24
2. Renforcement durable des capacités de production et des capacités associatives et entrepreneuriales des petits producteurs	14 860	58	-	-	2 226	39	3 503	97	20 588	59
3. Renforcement des savoirs, gestion et administration	3 776	15	250	100	2 274	40	-	-	6 300	18
<b>Total</b>	<b>25 660</b>	<b>73</b>	<b>250</b>	<b>1</b>	<b>5 644</b>	<b>16</b>	<b>3 603</b>	<b>10</b>	<b>35 157</b>	<b>100</b>

### B. Financement du projet

38. Le projet sera financé comme suit: un prêt du FIDA, d'un montant de 25,7 millions d'USD (73% du coût total du projet); un don du FIDA, d'un montant de 0,3 million d'USD (1%); une contribution du gouvernement, d'un montant de 5,6 millions d'USD (16%); et les apports en espèces des bénéficiaires, équivalant à 3,6 millions d'USD (10%). Le tableau 2 présente le financement par source de financement et catégorie de dépenses.

Tableau 2

**Coût du projet par catégorie de dépenses et source de financement**

(en milliers d'USD)

Composante	Prêt FIDA		Don FIDA		Emprunteur/ contrepartie		Bénéficiaires		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1. Travaux	636	2	-	-	103	2	71	2	810	2
2. Équipement, matériel et véhicules	499	2	-	-	81	1	37	1	582	2
3. Assistance technique	8 682	34	250	100	1 261	22	1 398	39	3 761	11
4. Transferts d'argent	12 853	50	-	-	2 092	37	2 097	58	17 042	48
5. Salaires et coûts opérationnels	2 992	12	-	-	2 106	37	-	-	5 098	14
<b>Total</b>	<b>25 660</b>	<b>73</b>	<b>250</b>	<b>1</b>	<b>5 644</b>	<b>16</b>	<b>3 603</b>	<b>10</b>	<b>35 157</b>	<b>100</b>

**C. Résumé des avantages et analyse économique**

39. Dans les modèles d'exploitation, le taux interne de rendement financier est supérieur au taux d'escompte, et la valeur actuelle nette financière moyenne de 3 000 USD montre la faisabilité financière du projet à un horizon de 10 ans.
40. Il est prévu que le renforcement des associations et l'amélioration de leurs capacités de production génèrent les avantages suivants: une augmentation des actifs des ménages de 19% par rapport à la valeur de référence et un accroissement moyen des revenus de 21%. Ces résultats laissent prévoir la durabilité des associations, l'amélioration des conditions d'accès aux filières et le renforcement des capacités de négociation avec les acheteurs.
41. S'agissant de la faisabilité économique, le calcul des coûts a été ajusté en fonction des facteurs suivants: transferts de ressources en faveur des bénéficiaires directs, renforcement des organisations, investissements dans la remise en état des infrastructures et de l'équipement; aléas financiers; taxe sur la valeur ajoutée dans les cas de transferts financiers; prix économique des intrants, produits commercialisables et taux d'escompte social.
42. Les résultats obtenus démontrent la faisabilité économique du projet: le taux interne de rendement économique (TIRE) est égal à 28,50%, la valeur actuelle nette économique du bénéfice net supplémentaire s'élève à 23,9 millions d'USD et le rapport bénéfice/coût est de 1,77.
43. L'analyse de sensibilité et les indicateurs de faisabilité économique du projet montrent que celui-ci est particulièrement sensible à la baisse des prix (une baisse des prix de 10% ramènerait le TIRE à 12,18%) et à la baisse des rendements (une baisse des revenus de 14% ramènerait le TIRE à 12,51%). D'un autre côté, en cas de réduction des bénéfices de 20%, le TIRE serait égal à 22,94%, et en cas de hausse des coûts de 20%, le TIRE serait égal à 22,94%. Si les avantages tardaient à se concrétiser, le projet afficherait des bénéfices positifs pendant deux ans au-dessus du taux d'actualisation.

**D. Durabilité**

44. Le projet favorisera l'alignement de l'offre et de la demande de produits de qualité et permettra de tirer parti de l'offre de services financiers existant sur le marché, de les ajuster à la demande potentielle et de faire en sorte que les deux parties négocient les services requis et les exigences à remplir pour y accéder, avec l'aide et la participation de l'État, dans son rôle de médiateur. Cette harmonisation de l'offre et de la demande, qui constitue le socle des partenariats, contribuera probablement à leur durabilité à long terme, même après la fin du projet.

45. Du point de vue de son objectif et de ses résultats comme de sa durabilité à grande échelle, le succès du projet passe par le renforcement des acteurs participants et des partenariats: les organisations, formelles ou commerciales, de petits producteurs et leurs membres des deux sexes, les entreprises, et les institutions. Ce renforcement institutionnel et l'amélioration des capacités d'analyse, de formation, de commercialisation, et de formulation de propositions, s'obtiendra au moyen d'activités de formation et de conseil et au moyen de la participation (avec la responsabilité en matière de reddition des comptes qu'elle implique) des groupes cibles au processus de S&E du projet.

#### E. Identification et atténuation des risques

46. À l'issue des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA, le projet a reçu la note "B". Aucune activité relevant de la catégorie "A" définie dans la Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA ne sera financée dans le cadre du projet. Tous les risques et tous les impacts environnementaux et sociaux négatifs sont évitables.
47. La vulnérabilité climatique du projet est jugée modérée. Le projet est cohérent avec le plan national relatif au changement climatique 2015-2018, qui privilégie l'agriculture, la gestion de l'eau, les écosystèmes, l'énergie et le renforcement des capacités en matière de gestion des risques environnementaux.
48. On trouvera ci-après les principaux risques dont la probabilité de concrétisation est moyenne à élevée.

Risque	Probabilité	Stratégie d'atténuation
Manque de ponctualité des allocations budgétaires et absence de fonds de contrepartie nationaux.	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le MAGAP, le MIPRO et le FIDA exerceront toute leur influence pour faire en sorte que les fonds soient attribués en quantité et aux moments voulus.</li> <li>▪ Fixation d'un montant de fonds de contrepartie nationaux peu élevé, compte tenu du contexte macro-économique équatorien actuel et des coupes budgétaires.</li> </ul>
La demande de financement de la part des centres de collecte est peu importante (par exemple, difficultés à satisfaire aux exigences des établissements financiers).	Moyenne	Le processus de formation et d'assistance technique (composante 3) aidera les organisations à surmonter les obstacles liés au manque de connaissances financières et à la complexité des démarches, et ainsi à satisfaire aux exigences.
Les établissements financiers ne sont pas intéressés par le financement des organisations de producteurs.	Moyenne	Le processus de formation et d'appui destiné aux établissements financiers mettra l'accent sur la promotion des trois filières agro-industrielle et donnera des informations sur les articulations et les possibilités offertes par ces secteurs commerciaux spécialisés.
Les liquidités disponibles dans le secteur financier continuent à diminuer jusqu'à des niveaux qui ne permettent pas au secteur d'affecter des ressources à ces catégories d'activités.	Élevée	Il faudra donner une plus large place aux banques internationales, notamment dans les cas d'exportation des produits.
Pertes imprévues causées par l'instabilité des marchés; contraction inopinée de la demande; baisse inhabituelle des cours internationaux et absence de mécanismes de différenciation des prix au sein de l'Organisation internationale du café et des bourses internationales; phénomènes climatiques extrêmes.	Élevée	Le projet promeut l'accès des producteurs à des mécanismes de compensation visant à couvrir, au moins partiellement, les pertes imprévues dues à l'une des causes mentionnées (fonds d'urgence, assurances).
Principaux risques environnementaux: emploi de produits agrochimiques; appauvrissement de la biodiversité génétique du cacao; mauvaise gestion des déchets solides et liquides.	Moyenne	Le financement des investissements au niveau du centre de collecte sera subordonné à l'élaboration d'une fiche environnementale, conformément à la réglementation environnementale nationale, et à la présentation de plans d'activité conformes aux principes de gestion environnementale durable définies dans le manuel des opérations, le guide des bonnes pratiques agricoles relatif à la production de cacao; et le manuel des bonnes pratiques après-récolte dans le secteur du cacao (MAGAP).
Présence de cadmium dans le cacao équatorien: teneur supérieure aux normes du marché européen/du marché des États-Unis.	Moyenne	Essais sur le terrain pour déterminer les causes principales; interventions pilotes et diffusion des pratiques qui limitent la fixation du cadmium dans le cacao.
Principaux risques d'origine climatique: pénurie d'eau pendant les saisons sèches (Sierra); baisse des rendements et de la capacité productive des végétaux (Sierra); augmentation de la probabilité de survenue d'inondations et de glissements de terrain (Costa et Amazonie) <sup>2</sup> ; recrudescence et diffusion des ravageurs et de leurs vecteurs.	Moyenne	Les infrastructures financées devront respecter les exigences minimales en matière de protection de l'environnement et donner lieu à une analyse du site. La construction des infrastructures se fera en conformité avec les principes de sécurité au travail; sera accompagnée d'une analyse des risques (risques sismiques); concernera des zones non sujettes aux inondations et aux glissements de terrain et exemptes de failles géologiques.

## V. Considérations d'ordre institutionnel

### A. Respect des politiques du FIDA

49. Le projet est cohérent avec les principales politiques du FIDA dans les domaines suivants: ciblage des pauvres dans les zones rurales, égalité des sexes et autonomisation des femmes, exécution avec la participation des peuples autochtones, gestion des ressources naturelles et de l'environnement et stratégie relative au changement climatique.

### B. Alignement et harmonisation

50. Le projet s'inscrit directement dans les priorités de la politique du gouvernement équatorien visant le "changement du modèle productif", définies dans le Plan

<sup>2</sup> Les inondations et les glissements de terrain font partie des quatre premiers risques naturels dans le pays et les provinces de la région de la Costa et, dans une moindre mesure, dans les régions de la Sierra et de l'Amazonie.

national du "Bien vivre" 2013-2017, et est aligné sur deux des principales politiques du gouvernement: la Stratégie nationale pour l'égalité et l'éradication de la pauvreté (SENPLADES, 2014) et la politique agricole équatorienne pour un développement territorial rural durable 2015-2025 (MAGAP, 2016). De plus, le projet visera directement la réalisation des objectifs stratégiques définis dans le COSOP axé sur les résultats 2014-2018.

51. Au cours de l'exécution du projet, des liens avec d'autres donateurs seront établis dans le cadre des initiatives d'appui au secteur privé (Fonds d'investissement multilatéral de la Banque interaméricaine de développement, Société andine de développement), afin de stimuler les investissements privés.
52. Par ailleurs, dans le cadre de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, la FAO fournira un appui en ce qui concerne: l'élaboration et la mise en œuvre du plan pilote relatif à la nutrition dans les cantons sélectionnés en raison d'une forte incidence de la malnutrition, et la lutte intégrée contre les maladies et les ravageurs.

### C. Innovations et reproduction à plus grande échelle

53. Le projet prévoit la mise en œuvre du modèle de partenariat 4P comme innovation principale qui sera adaptée aux différentes réalités du pays et visera à reproduire les modèles de partenariat couronnés de succès.
54. La gestion des savoirs comprendra des activités de collecte, de partage et d'archivage des savoirs tirés de l'exécution du projet, dans le but de diffuser les bonnes pratiques et les savoirs techniques existants dans les zones d'intervention du projet.

### D. Participation à l'élaboration des politiques

55. Le recueil des expériences et des enseignements et leur mise en commun par les acteurs responsables du MAGAP et du MIPRO et leurs partenaires, contribuera à améliorer le fonctionnement de ces organismes. En outre, ces éléments serviront de base aux politiques publiques, y compris à leur réforme, s'il y a lieu. Le projet contribuera à renforcer les capacités de ces acteurs et des dirigeants des organisations bénéficiaires.

## VI. Instruments et pouvoirs juridiques

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

## VII. Recommandation

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

DÉCIDE: que le Fonds accordera à la République de l'Équateur un prêt à des conditions ordinaires d'un montant de vingt-cinq millions six cent soixante mille dollars des États-Unis (25 660 000 USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

DÉCIDE EN OUTRE: que le Fonds accordera à la République de l'Équateur un don, d'un montant de deux cent cinquante mille dollars des États-Unis (250 000 USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président  
Kanayo F. Nwanze

# Negotiated financing agreement Convenio de financiación negociado: "Proyecto dinamizador de alianzas inclusivas en cadenas de valor (DINAMINGA)"

(Negociaciones concluidas el 9 de diciembre de 2016)

Número del Préstamo: [insertar número]

Proyecto Dinamizador de Alianzas Inclusivas en Cadenas de Valor (DINAMINGA) (el "Proyecto")

El Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (el "FIDA")

Y

la República del Ecuador (el "Prestatario/Receptor")

(cada uno de ellos por separado la "Parte" y colectivamente las "Partes")

acuerdan lo siguiente:

## PREÁMBULO

CONSIDERANDO que el Fondo ha acordado extender un Préstamo y una Donación al Prestatario/Receptor en los términos y condiciones establecidos en este Convenio;

CONSIDERANDO que el Prestatario/Receptor acepta que las actividades del Proyecto sean financiadas de conformidad con el presente Convenio;

Las Partes acuerdan lo siguiente:

## Sección A

1. Los siguientes documentos en su conjunto conforman colectivamente este Convenio: el presente documento, la Descripción y las Disposiciones de ejecución del Proyecto (Anexo 1) y el Cuadro de asignaciones (Anexo 2).

2. Se adjuntan al presente convenio las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de fecha 29 de abril de 2009 y enmendadas en abril de 2014, en sus sucesivas versiones enmendadas, (las "Condiciones Generales") y cualquiera de las disposiciones en ellas contempladas serán aplicables al presente Convenio. A los efectos del presente Convenio, los términos definidos en las Condiciones Generales tendrán el significado en ellas indicado.

3. El FIDA proporcionará un Préstamo y una Donación (la "Financiación") al Prestatario/Receptor, que éste utilizará para ejecutar el Proyecto de conformidad con los términos y condiciones del presente Convenio.

## Sección B

1. La Financiación se compone de:
  - A. El monto del Préstamo es de veinticinco millones seiscientos sesenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 25 660 000).
  - B. El monto de la Donación es de doscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 250 000).
2. El Préstamo se concede en condiciones ordinarias, y pagará un tipo de interés equivalente al cien por ciento (100%) del tipo de interés variable de referencia del FIDA. El Préstamo tendrá un plazo de reembolso de dieciocho (18) años, incluido un período de gracia de seis (6) años a partir de la fecha en que el Fondo haya determinado que se han cumplido todas las condiciones generales previas para el retiro de fondos.
3. La Moneda de Pago del Préstamo será el dólar de los Estados Unidos de América.
4. El primer día del Ejercicio Financiero aplicable será 1º de enero.
5. Los pagos del capital y los intereses del Préstamo serán pagaderos cada 15 de mayo y 15 de noviembre. El capital del Préstamo será pagadero en 24 plazos semestrales, comenzando seis años después de la fecha de cumplimiento de las condiciones previas al retiro de los fondos. En dicho momento el FIDA comunicará al Prestatario/Receptor el plan de amortización correspondiente.
6. El Prestatario/Receptor abrirá dos cuentas designadas denominada en dólares de los Estados Unidos de América exclusivamente para recibir los recursos del préstamo y de la donación, respectivamente.
7. El Prestatario/Receptor proporcionará financiación de contrapartida para el Proyecto por un monto equivalente a cinco millones seiscientos cuarenta y cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 5 644 000).

## Sección C

1. El Organismo Responsable del Proyecto será el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP).
2. Se designan como Partes adicionales del Proyecto al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
3. Se llevará a cabo la Revisión de Medio Término como se especifica en la Sección 8.03 b) y c) de las Condiciones Generales, pudiendo las Partes acordar otra fecha para llevar a cabo la Revisión de Medio Término de la ejecución del Proyecto.
4. La Fecha de Terminación del Proyecto será el quinto aniversario de la fecha de entrada en vigor del presente Convenio.

## Sección D

1. El FIDA realizará la gestión administrativa de su Financiación y será responsable de la supervisión del Proyecto.

## Sección E

1. Se considera que son motivos adicionales a los previstos en las Condiciones Generales para la suspensión del derecho del Prestatario a solicitar desembolsos del presente Convenio los siguientes:

- a) Que el FIDA haya constatado que los recursos de la Financiación no están siendo canalizados adecuadamente a la población objetivo del Proyecto.
- b) Que cualquiera de las disposiciones del Manual de Operaciones del Proyecto haya sido objeto de cesión, renuncia, suspensión, revocación, enmienda u otra modificación, sin el acuerdo previo de las Partes, y el FIDA haya determinado, previa consulta con el Prestatario, que tal cesión, renuncia, suspensión, revocación, enmienda o modificación ha tenido consecuencias adversas sustanciales para el Proyecto.

2. Se considera que son condiciones específicas adicionales a las previstas en las Condiciones Generales previas para el retiro de fondos las siguientes:

- a) Que la UEP haya sido establecida y que se haya seleccionado y contratado el Gerente de la UEP y el Especialista Financiero.
- b) Que el borrador del Manual de Operaciones haya sido aprobado por el Fondo.
- c) Que el Prestatario/Receptor haya abierto las cuentas designadas.
- d) Que se hayan asignado los fondos de contrapartida en el presupuesto general del Prestatario/Receptor, de acuerdo al plan plurianual del Proyecto.

3. Se considera que es condición específica adicional a las previstas en las Condiciones Generales previas para el retiro de fondos con cargo a la categoría IV "Donaciones y subsidio" del Anexo 2, la siguiente:

- a) Que el operador del Proyecto haya sido seleccionado y contratado de acuerdo a lo establecido en el Anexo I, sección II de este Convenio.

4. Se indican a continuación los representantes designados y las direcciones que han de utilizarse para cualquier intercambio de comunicaciones relacionadas con el presente Convenio:

Por el Fondo:

Presidente  
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola  
Via Paolo di Dono 44  
00142 Roma, Italia

Por el Prestatario/Receptor:

Ministro  
Ministerio de Finanzas  
Avenida 10 de Agosto y Jorge Washington  
Quito, Ecuador

El presente Convenio se ha preparado en español en dos (2) copias originales, una para el Prestatario/Receptor y una para el FIDA y entrará en vigor en la fecha en que tanto el Fondo como el Prestatario/Receptor lo hayan firmado.

REPUBLICA DE ECUADOR

---

[insertar nombre del Representante Autorizado]  
[insertar su título]

FONDO INTERNACIONAL PARA EL  
DESARROLLO AGRÍCOLA

---

Kanayo F. Nwanze  
Presidente

## Anexo 1

### Descripción del Proyecto y disposiciones de ejecución

#### VIII. Descripción del Proyecto

1. Población-objetivo. La población-objetivo está constituida por familias de pequeños productores rurales cuyos ingresos deriven directamente de la producción de cacao nacional fino de aroma y sus variedades, mora y uvilla, siempre que estos ingresos constituyan el mayor porcentaje de ingresos de la familia y que las familias se sitúen alrededor de la línea de pobreza de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística de Ecuador. Se dará prioridad a los beneficiarios que pertenezcan a algún pueblo indígena y/o afro ecuatoriano, a las mujeres jefas de hogar, y a los jóvenes jefes de hogar.
2. Área del Proyecto. El área seleccionada incluye aproximadamente unos 65 cantones de las provincias de Orellana, Napo (Amazonia), Imbabura (Sierra Norte), Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Tungurahua (Sierra Centro), Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas (Costa).
3. Objetivo. El objetivo de desarrollo del Proyecto es mejorar los ingresos de las familias de pequeños productores de cacao, mora y uvilla en la zona de intervención del Proyecto.
4. Componentes. El Proyecto consta de tres (3) componentes complementarios.
  - 4.1 Componente 1. Promoción de alianzas de pequeños productores con el sector agro-empresarial y los mercados. El objetivo del primer componente es lograr el establecimiento de alianzas ganar-ganar de pequeños productores con empresas agro-industriales para fortalecer el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas de negocios apoyadas en las cadenas seleccionadas. Se espera como resultado un mejor acceso a los mercados por parte de los pequeños productores seleccionados. Este componente está organizado en cuatro módulos de actividades, en los que el Proyecto actuará como promotor y facilitador: Módulo 1. Fomento de alianzas comerciales entre actores de la cadena; Módulo 2 - Promoción comercial para los rubros seleccionados; Módulo 3 - Construcción de competencias y capacidades para Alianzas; Módulo 4 – Acceso a Productos y Servicios Financieros. Una de las actividades principales de este componente es la organización de eventos a diferente nivel y talleres bilaterales para la identificación de las brechas de acuerdo a los requisitos de la demanda nacional e internacional y el diseño de la hoja de ruta común o Plan Cierre de Brechas (PCB) para superarlas.
  - 4.2 Componente 2. Mejoramiento de capacidades productivas sostenibles, asociativas y empresariales de pequeños productores. El objetivo del segundo componente es mejorar las capacidades de los pequeños productores focalizados en cuanto a incremento de la productividad (en mora y uvilla), mejoramiento de la calidad en los tres rubros, generación de valor agregado, mejoramiento de la administración y gobernanza de su organización productiva o negocio familiar. Este componente cofinanciará la ejecución de los PCB, elaborados como hoja de ruta para el cierre de las brechas identificadas en el componente 1 y así alinear los procesos productivos a los requerimientos del mercado nacional e internacional. El componente está organizado en tres módulos de actividades: Módulo 1 – Promoción de buenas prácticas agrícolas y de postcosecha; Módulo 2 - Fortalecimiento de capacidades empresariales, asociativas y para la igualdad de género; Módulo 3 – Generación de capacidades para el acceso a servicios financieros.

- 4.3 Componente 3. Desarrollo de conocimientos, gestión y administración. Este componente consiste en el desarrollo de un Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (PSEGC); y un Sistema de Gestión y Administración.

## IX. Disposiciones de ejecución

### 1. Organismo Responsable del Proyecto

1.1 Designación. El Prestatario/Receptor designa como Organismo Responsable del Proyecto al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

1.2 Funciones. El MAGAP será el responsable de la ejecución general del Progame y entre sus responsabilidades se encuentran el incluir en la proforma presupuestaria anual, los requerimientos de recursos del Proyecto y tramitar su aprobación ante las entidades relevantes.

### 2. Unidad Ejecutora del Proyecto - Dirección del Proyecto

2.1 Para la implementación del Proyecto el MAGAP creará una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que se insertará en la estructura orgánica del MAGAP. La UEP estará conformada por un Gerente de la UEP, un Especialista Financiero, un Especialista en Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, y un/a Asistente. La selección se hará de forma transparente y competitiva y los candidatos deberán seleccionarse de conformidad con el perfil profesional acordado con el FIDA e igualmente reflejado en el MOP. La designación del personal clave deberá contar con la no objeción del FIDA.

2.2 Funciones. Las funciones de la UEP serán: la conducción, supervisión y administración del Proyecto; la coordinación del Proyecto junto con el Operador y sus las Coordinaciones regionales y las Direcciones Zonales del MAGAP quienes apoyaran en el seguimiento y control técnico de la ejecución del Proyecto; administración del Contrato de prestación de servicios del Operador; y la coordinación del manejo financiero del Proyecto.

2.3 Gerente de la UEP. El Gerente de la UEP se encargará de la gestión técnica y financiera del Proyecto, del seguimiento, monitoreo y evaluación del Proyecto, y principalmente será el administrador del Contrato de prestación de servicios del Operador para la implementación del Proyecto.

2.4 Administración Financiera de la UEP. La gestión financiera se realizará a través del área financiera de la UEP. El equipo financiero del Proyecto dependerá del Gerente de la UEP y estará conformado por un Especialista Financiero con amplia experiencia en gestión pública y manejo de fondos públicos y de Organismos Multilaterales.

2.4.1 El Especialista Financiero será responsable de la administración adecuada de los recursos financieros del Proyecto; de preparar las Solicitudes de Desembolsos, de revisar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones y Contrataciones del Proyecto para remitir al FIDA para su No Objeción; de coordinar con la Coordinación General de Planificación y la Coordinación Administrativa Financiera o con la entidad competente la inclusión en la proforma presupuestaria de los recursos requeridos por el Proyecto y gestionar su aprobación; revisar los informes financieros del Operador previo a la aprobación del Gerente de la UEP; tramitar los desembolsos al Operador conforme al POA para la implementación del Proyecto, canalizar los pagos al Operador por los servicios prestados, preparar los Términos de Referencia para la contratación de la firma auditora; preparar los

Estados Financieros requeridos por el FIDA y entregar los Informes de Auditoria al FIDA; y controlar el manejo financiero del Operador, entre otras.

### 3. Operador del Proyecto - Implementación del Proyecto

3.1 Operador. La implementación operativa del Proyecto se realizará a través de un Operador que será seleccionado por el MAGAP mediante un proceso competitivo y transparente en base a la normativa de contratación pública del Estado Ecuatoriano siempre que sea compatible con las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos. El Operador contará con los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y con probada experiencia en los tres componentes del Proyecto. El FIDA realizará una evaluación de la gestión financiera del Operador propuesto antes de la contratación con el mismo/ Dicha evaluación es un criterio clave para que el FIDA de su no-objeción a la contratación del Operador. La contratación del Operador deberá contar con la previa no objeción del FIDA

3.2 Funciones. El Operador implementará el Proyecto conforme al contrato de prestación de servicios que firmará con el Organismo Responsable del Proyecto y conforme a lo establecido en el presente Convenio. También preparará los POA para la aprobación del MAGAP, asistirá a las misiones de supervisión, acompañamiento y evaluación del FIDA, y remitirá la información financiera que requerirá el MAGAP/UEP para la preparación de las Solicitudes de Desembolsos, entre otras.

3.3 Director del Proyecto. La Dirección del Operador estará integrada por un Director que será responsable de implementar y administrar del Proyecto garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto de conformidad con el presente Convenio.

3.4 Equipo Administrativo Financiero Nacional. El equipo estará conformado por un Director Administrativo y Financiero, Experto en compras y su asistente, un Contador, y su un Asistente, y un Abogado. El equipo administrativo financiero nacional del Proyecto reportará al Director del Proyecto y será responsable principalmente de la administración adecuada de los recursos materiales y económicos del Proyecto, y del control y supervisión de los recursos materiales y financieros asignados a las organizaciones y productores individuales mediante convenios de cofinanciamiento.

3.5. Equipo técnico. La Dirección del Operador contará con un responsable por cada componente técnico del Proyecto y será completada por un experto en género, juventud e igualdad, y un experto en financiamiento rural responsable de los ejes transversales de financiamiento rural el cual coordinará las actividades de financiamiento rural del Proyecto en colaboración con los responsables de cada componente

3.6 Equipo de planificación, seguimiento y evaluación, género, juventud e igualdad. El equipo estará conformado por un Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación quien reportará también al especialista de planificación, seguimiento y evaluación de la UEP. Además el equipo contará con un especialista en género, juventud e igualdad y gestión de conocimiento. El equipo se encargará de implementar un sistema de seguimiento y evaluación que permita ir midiendo el avance técnico financiero planificado frente a lo ejecutado y emitir reportes por cada uno de los componentes.

3.7 Coordinaciones regionales. El Operador se beneficiará de la creación de cuatro coordinaciones regionales (Esmeraldas para los cantones priorizados de Esmeraldas y Manabí Norte – Guayaquil para Manabí Sur, Los Ríos, Guayas – Ambato para Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi, El Coca para Orellana y Napo). La zona de Imbabura estará bajo la supervisión directa de la Dirección del Operador.

Los equipos zonales a nivel de cantón dependerán de la coordinación regional responsable para la provincia con quién coordinaran las actividades y reportaran los avances del Proyecto.

Cada coordinación regional estará conformada por: un Coordinador Regional, un Asistente Administrativo y Financiero, un Responsable regional para la Articulación a la Agroindustria y Mercados (Componente 1), un Responsable regional para el Mejoramiento de los Procesos de Producción, Post Cosecha y Agregación de Valor (Componente 2), Promotores y Técnicos de campo.

#### 4. Manual de Operaciones del Proyecto (MOP)

4.1 El Proyecto se ejecutará conforme al presente Convenio y al Manual de Operaciones el cual establece las reglas operativas y administrativas, procedimientos y formatos para la ejecución del Proyecto por parte del Prestatario.

4.2 El Gerente de la UEP, en coordinación con el equipo administrativo y financiero, preparará el Manual de Operaciones del Proyecto que incluirá entre otras cosas, las modalidades de ejecución de los componentes, la organización del Proyecto, los arreglos para la coordinación entre el Operador y el MAGAP, los arreglos de seguimiento y evaluación participativa incluidos los indicadores de resultados anuales, el flujo de fondos, los procedimientos de las adquisiciones y contrataciones, los sistemas de contabilidad, gestión y control financiero, los reglamentos de asignación y transferencia de recursos y requerimientos de contrapartida, roles y funciones de los equipos del Proyecto y sus socios, y otros reglamentos operativos.

4.3 La adopción del Manual de Operaciones del Proyecto se hará previa a la no-objeción del Fondo. Si fuera necesario, la/el Gerente de la UEP podrá proponer modificaciones al Manual de Operaciones que se consideren oportunos aplicar durante la implementación y serán aprobados por el MAGAP antes de ser sometido para la no-objeción/aprobación del FIDA.

Anexo 2

Cuadro de asignaciones

1. Asignación de los recursos de la Financiación. En el cuadro que figura a continuación se presentan las Categorías de Gastos Admisibles que se financiarán con cargo a la Financiación y la asignación de los montos del Préstamo y la Donación a cada Categoría, así como los porcentajes de los gastos correspondientes a los rubros que se financiarán en cada Categoría:

Categoría	Monto del Préstamo asignado (USD)	Monto de la Donación (USD)	Porcentaje
I. Obras	572 000	-	100% sin impuestos
II. Equipamiento, Materiales y Vehículos	449 000	-	100% sin impuestos
III. Asistencia Técnica	7 814 000	250 000	100% sin impuestos
IV. Transferencias	11 567 000	-	100% de gastos totales
V. Salarios y Costos Operativos	2 692 000	-	100% de gastos totales para los salarios y 100% sin impuestos para costos operativos
Sin asignación	2 566 000	-	
<b>TOTAL</b>	<b>25 660 000</b>	<b>250 000</b>	

2. Costos de puesta en marcha. El retiro de fondos respecto de los costos de puesta de marcha bajo las Categorías III y V (Asistencia Técnica y Salarios y Costos Operativos de la cuenta del préstamo) realizados antes de satisfacer las condiciones generales previas para el retiro no deberán exceder un monto total equivalente a USD 300 000. Para ser considerados admisibles, los gastos de puesta en marcha deberán contar con la no objeción previa del FIDA.

# Marco lógico

Descripción resumida	Indicadores <sup>3</sup>					Medios de verificación			Supuestos
	Enunciado	Referencia	Año 1	Mitad período	Meta final	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
<i>Meta:</i> Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores en sectores estratégicos.	Los hogares incrementarán sus activos en un 19% con respecto a la base de referencia (RIMS III) (%)	0%			80% (16 000)	Encuesta final Informes de pobreza	Medio término y final	Unidad SyE	Se siguen priorizando sectores focalizados
<i>Objetivo de desarrollo:</i> Mejorar los ingresos de las familias de pequeños productores de cacao, mora y uvilla en la zona de intervención.	El aumento de los ingresos netos de los hogares se atribuye directamente al incremento en ventas y/o precios de venta diferencial (RIMS III) (GpR)	0%			21%	Informes RIMS Encuesta a mitad de período y final	Mitad de período y final		
	Las familias focalizadas reciben servicios del proyecto (15% pueblos indígenas, afrodescendientes; 10% jóvenes jefes de hogar; 15% mujeres jefas de hogar) (RIMS 1.8.2 / 1.8.3)	0			20 000		Anual		
<i>Componente I:</i> Promoción de alianzas de pequeños productores con el sector agroempresarial y los mercados  <i>Efecto directo 1:</i> Los pequeños productores y las organizaciones tienen mejor acceso a mercados nacionales y/o internacionales.	Efecto directo 1.1: Los pequeños productores incrementan sus ventas anuales en los sectores apoyados por el programa (debido a mejoras en la transformación y/o la calidad) (%)	0%	10%	50%	80%	Registros de componente Encuesta final Informes MCPEC/ ProEcuador	Anual	Unidad SyE Coordinador de componente	
	Efecto directo 1.2: Los pequeños productores se benefician de un 6% de precios diferenciados por calidad y/o agregación de valor.	0%	10%	50%	80%				
<i>Producto 1/1.A:</i> Alianzas firmadas e implementadas entre agroempresas y pequeños productores a través de sus asociaciones o grupos comunitarios que benefician a ambas partes. (Número)		0	5	10	20	Informes de componente	Semestral	Unidad SyE Coordinador de componente	Condiciones macroeconómicas / favorables para negocios
<i>Producto 2/1.D:</i> Nuevos productos financieros desarrollados e implementados para la financiación a centros de acopio. (Número)		0	2	6	8				

<sup>3</sup> En la medida de lo posible los indicadores serán desglosados por sexo

Descripción resumida	Indicadores <sup>3</sup>					Medios de verificación			Supuestos
	Enunciado	Referencia	Año 1	Mitad período	Meta final	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
<p><i>Componente II:</i> Mejora de la capacidad de producción sostenible, y de las habilidades asociativas y empresariales de pequeños productores.</p> <p><i>Efecto directo 2:</i> Los pequeños productores y las organizaciones aplican capacidades de producción sostenibles, asociativas y empresariales.</p>	<i>Efecto directo 2.1:</i> Los pequeños productores tienen mejores capacidades técnicas, asociativas y/o empresariales (RIMS) (%) <sup>4</sup>	0	19% (3 000)	73% (11 800)	80% (16 000)	Evaluaciones <i>ex ante/ex post</i> Informes de componente	Anual	Unidad SyE Coordinador de componente MAGAP/MIPRO	
	<i>Efecto directo 2.2:</i> Los pequeños productores aumentan su productividad en los sectores apoyados por el programa por mejoras de poscosecha (%) <sup>5</sup>	0	3000	11 800	16 000				
	<i>Efecto directo 2.3:</i> Los pequeños productores aplican normas ambientales (%)	0	19% (3 000)	73% (11 800)	90% (16 000)				
	<i>Efecto directo 2.4:</i> Los pequeños productores acceden a financiación del sistema formal para capital de explotación y/o de riesgo (%) <sup>6</sup> (RIMS 2.3.2)	a) 0%	10% (2)	20% (4)	50% (10)	Instituciones financieras / Informes de componente	Anual	Unidad SyE Coordinador de componente	
	b) 0	520	1040	1560					
<i>Producto 3/ 2.A.1:</i> Personas capacitadas en procesos de poscosecha (Número)	0	4 200	14 800	16 000	Informes de componente	Semestral	Unidad SyE Coordinador de componente		
<i>Producto 4/ 2.A.2:</i> Centros de acopio con certificaciones y denominación de origen (Número)	0	0	10	15	Informes MAGAP				
<i>Producto 5/ 2.A.3:</i> Centros de acopio rehabilitados e innovaciones en equipos implementadas (Número) (RIMS 1.4.8)	0	5	20	20					
<i>Producto 6/ 2.A.4 :</i> Sistemas de calidad estandarizados en cacao implementados a nivel de las asociaciones y centros de acopio privados locales (Numero)	0	5	20	20					
<i>Producto 7/ 2.A.5:</i> Personas capacitadas en aplicación de la normativa ambiental (Número)	0	4 200	14 800	16 000					
<i>Producto 8/2.B:</i> Personas capacitadas en la gestión y administración de asociaciones/centros de acopio (Número) (20 personas/asociaciones, 30% mujeres)	0	100	400	400					
<i>Producto 9/ 2.C</i> Personas capacitadas en educación financiera	0	2 400	6 000	12 000					

<sup>4</sup> Incluidos los pequeños productores apoyados a través de las organizaciones. Se evaluará con base en el diagnóstico que determinará el nivel inicial de la organización (ni) a un nivel superior (ni+1).

<sup>5</sup> Incluidos los pequeños productores apoyados a través de las organizaciones.

<sup>6</sup> Incluidos los pequeños productores apoyados a través de las organizaciones.