

Cote du document: EB 2016/LOT/P.16/Rev.1
Date: 3 décembre 2016
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport du Président concernant une proposition de prêt à la République de Cuba pour le Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Lars Anwandter
Chargé de programme de pays
Division Amérique latine et Caraïbes
téléphone: +39 06 5459 2308
courriel: l.anwandter@ifad.org

Transmission des documents:

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

Pour: Approbation

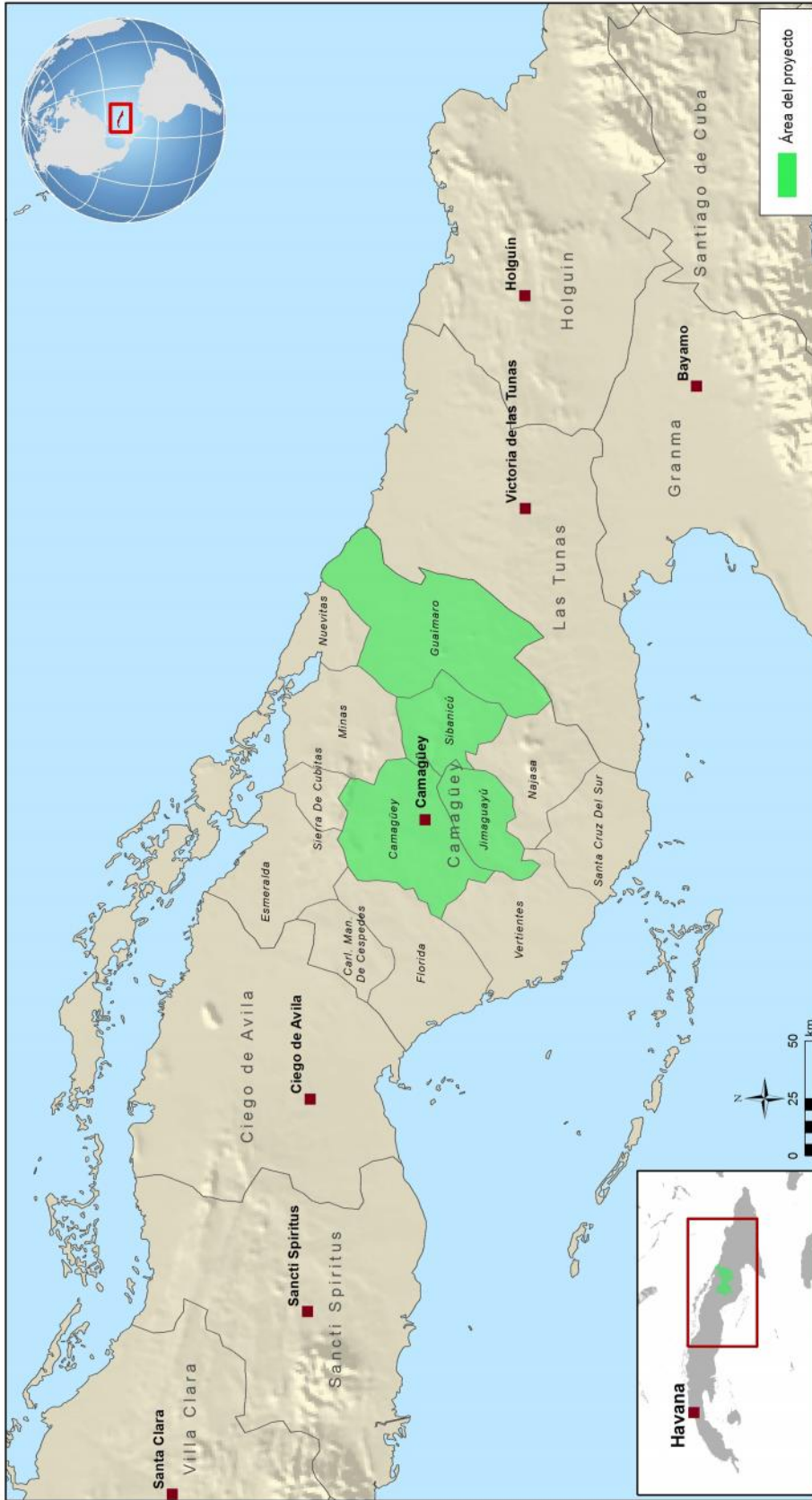
Table des matières

Sigles et acronymes	ii
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	1
II. Description du projet	2
A. Zone d'intervention et groupe cible	2
B. Objectif de développement du projet	3
C. Composantes/effets	3
III. Exécution du projet	4
A. Approche	4
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
F. Dérogations aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole et aux politiques opérationnelles du FIDA	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	8
V. Considérations d'ordre institutionnel	9
A. Respect des politiques du FIDA	9
B. Alignement et harmonisation	9
C. Innovations et reproduction à plus grande échelle	10
D. Participation à l'élaboration des politiques	10
VI. Instruments et pouvoirs juridiques	10
VII. Recommandation	11
Appendices	
I. Negotiated financing agreement (Accord de financement négocié)	1
II. Logical framework (Cadre logique)	15

Sigles et acronymes

AFD	Agence française de développement
PDC	Plan de développement des coopératives
CUP	Peso cubain
S&E	Suivi-évaluation
PRODECOR	Projet de développement rural coopératif dans la région orientale
PRODEGAN	Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est

Cuba
Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est
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 | 23-06-2016



République de Cuba

Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est

Résumé du financement

Institution initiatrice:	FIDA
Emprunteur:	République de Cuba
Organisme d'exécution:	Ministère pour le commerce extérieur et l'investissement étranger, donnant délégation au Ministère de l'agriculture
Coût total du projet:	50 millions d'USD
Montant du prêt du FIDA:	10,9 millions d'EUR (équivalant approximativement à 11,9 millions d'USD)
Conditions du prêt du FIDA:	Conditions ordinaires: délai de remboursement de 18 ans, y compris un différé d'amortissement de 3 ans, à un taux d'intérêt annuel correspondant à 100% du taux de référence établi par le FIDA
Cofinanceur:	Agence française de développement (AFD)
Montant du cofinancement:	25 millions d'EUR
Contribution de l'emprunteur:	10 millions d'USD (10 millions CUP, conformément au taux de change officiel de la Banque centrale de Cuba)
Institution chargée de la préévaluation:	FIDA
Institution coopérante:	Supervision directe par le FIDA

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de prêt à la République de Cuba pour le Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est, telle qu'elle figure au paragraphe 57.

Rapport du Président concernant une proposition de prêt à la République de Cuba pour le Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est

I. Contexte stratégique et justification

A. Contexte national, développement et pauvreté en milieu rural

1. Cuba est un pays à revenu intermédiaire qui, en 2014, comptait 11,2 millions d'habitants, dont 23% vivaient en milieu rural. En 2014, le produit intérieur brut (PIB) nominal de Cuba était de 80 656 millions d'USD, ce qui correspond à un PIB par habitant de 7 186 USD. Cependant, il faut faire preuve de prudence quand on analyse le PIB par habitant, compte tenu du double système monétaire réglementé qu'utilise le pays, dans lequel coexistent un peso cubain (CUP) et un peso convertible cubain (CUC). Selon le Programme alimentaire mondial (PAM), les ménages dépensent entre 60% et 75% de leur revenu pour la nourriture, un pourcentage élevé par rapport à d'autres pays à revenu intermédiaire (la moyenne est comprise entre 20% et 45%).
2. Grâce à ses politiques sociales garantissant la sécurité alimentaire et nutritionnelle et ciblant les populations les plus vulnérables, Cuba a réalisé d'importants progrès en matière d'élimination de la faim et de l'extrême pauvreté. C'est le seul pays d'Amérique latine et des Caraïbes à avoir éliminé la malnutrition infantile grave. Selon le Rapport de développement humain de 2015, Cuba est un pays avancé en termes de développement humain, avec un score de 0,769, ce qui le place au 67^e rang sur 188 pays. La note de Cuba est supérieure à la moyenne des pays classés comme ayant un développement humain élevé (0,744).
3. Le secteur agricole de Cuba représente environ 4% de son PIB, mais emploie près de 20% de la population active, dont 16% sont des femmes. Le secteur agricole est en transition: les coopératives privées et les agriculteurs jouent un rôle de plus en plus important, qui représentent plus de 90% de la production agricole sur 70% des terres. Alors que l'État a acheté 80% de la production nationale en 2007, ce chiffre est passé à 60% en 2012. La croissance des marchés nationaux de produits alimentaires et la demande du secteur touristique en expansion offrent des débouchés aux producteurs locaux. Cependant, les producteurs doivent améliorer la qualité et la quantité de leur production afin de desservir ces marchés.

B. Justification et alignement sur les priorités du gouvernement

4. La sécurité alimentaire est une priorité stratégique du Gouvernement cubain. La productivité actuelle du secteur agricole est bien en deçà du potentiel du pays, compte tenu de la disponibilité des ressources naturelles et du capital humain et technologique. En conséquence, la production alimentaire locale ne suffit pas pour couvrir la demande, et le Cuba est largement tributaire des importations de produits alimentaires.
5. Le secteur de l'élevage cubain connaît une baisse de productivité due à une décapitalisation progressive depuis les années 1990. De ce fait, le secteur de l'élevage est passé d'un système de production avancé à forte intensité d'intrants à

un système pastoral dispersé. La production nationale de lait a chuté de 982 millions de litres en 1989 à 434 millions de litres en 2014 et celle de viande est passée de 271 milliers de tonnes en 1990 à 119 milliers de tonnes en 2014.

6. L'amélioration de la productivité agricole est donc au cœur du programme d'action du Gouvernement cubain. Depuis avril 2011, Cuba a engagé une série de réformes politiques, institutionnelles et économiques énoncées sous la forme de directives en matière de politique économique et sociale. Ces directives préconisent une transformation progressive du secteur agricole en stimulant les marchés et la production du secteur privé et en réduisant les contrôles sur les prix et les salaires.
7. Comme l'indique la note de stratégie de pays, le FIDA peut jouer un rôle important s'agissant d'appuyer la transformation du secteur agricole de Cuba en aidant les petits producteurs organisés en coopératives privées sur lesquels reposent la production du secteur. Afin de relever les défis de l'évolution de la situation économique et tirer parti de nouvelles possibilités, ces petits exploitants ont besoin d'actifs de production, d'intrants et du renforcement de leurs capacités.
8. Le Projet de développement des coopératives d'éleveurs dans la région Centre-Est (PRODEGAN) vise à soutenir les coopératives privées constituées de petits exploitants élevant des bovins à aptitude mixte et axés sur la production de lait et de viande. Le gouvernement importe actuellement près de 50 000 tonnes de lait en poudre par an pour couvrir 50% de la demande locale dans un marché mondial qui se caractérise par la volatilité des prix.
9. Le projet proposé tient compte de l'expérience acquise au cours du Projet de développement rural coopératif dans la région orientale (PRODECOR) en cours, qui met l'accent sur la production de maïs et de haricots dans les provinces orientales de Las Tunas, Holguín, Granma et Santiago de Cuba. Comme le PRODECOR, ce projet vise à accroître la productivité des coopératives privées par le biais de plans de développement participatifs et une meilleure prestation de services.

II. Description du projet

A. Zone d'intervention et groupe cible

10. La zone d'intervention couvre la province de Camagüey, dans laquelle quatre municipalités prioritaires ont été sélectionnées: Guáimaro, Sibanicú, Camagüey et Jimaguayú. Ces municipalités représentent 45% du cheptel bovin de la province et 57% de sa production laitière. La zone a été choisie en raison de sa longue tradition de production animale, son potentiel productif, la présence d'usines de transformation disposant de capacités inemployées et la concentration de coopératives déjà intégrées au sein de filières existantes.
11. Depuis les années 1990, l'économie de la province de Camagüey subit le contrecoup d'un fléchissement du secteur de l'élevage dû à une baisse des investissements, au manque d'intrants agricoles, à un accès limité à l'assistance technique, à la dégradation des terres et aux effets du changement et des aléas climatiques. Le projet proposé vise à inverser cette tendance.
12. PRODEGAN profitera directement à 11 500 familles rurales organisées en 105 coopératives, soit au total environ 34 500 bénéficiaires directs, à savoir: i) les membres des coopératives de production de viande, de lait et de produits laitiers comme le fromage; ii) les salariés ruraux employés par les coopératives; et iii) les techniciens employés par les prestataires de services des coopératives d'éleveurs.
13. Les coopératives comptent en moyenne entre 60 et 140 membres, dont 13% de femmes et 11% de jeunes. PRODEGAN s'efforcera de toucher les femmes (au moins 20%) et les jeunes (au moins 15%) et appuiera leur participation à la prise de décisions et aux activités productives des coopératives.

14. Il existe trois types de coopératives à Cuba. Les coopératives de crédit et de services, créées en 1963, se caractérisent par la propriété individuelle de la terre et représentent environ 60% des coopératives de la zone; elles sont considérées comme la forme de coopérative la plus efficace. Les unités coopératives de production de base sont d'anciennes fermes d'État transformées en 1993. Caractérisées par des structures de propriété collective, elles représentent environ 30% des coopératives de la zone. Dans les coopératives de production agricole, qui ont été créées en 1975, les membres acceptent la propriété collective de leur plein gré (elles représentent environ 10% des coopératives de la région).

B. Objectif de développement du projet

15. L'objectif de développement du projet est de promouvoir la croissance durable du secteur de l'élevage en augmentant la production et la vente de lait et de viande, en accroissant les revenus des familles bénéficiaires membres des coopératives. Les principaux effets pour le groupe cible principal seront: i) une hausse du revenu net moyen des membres des coopératives participantes; ii) une augmentation des livraisons de lait froid des coopératives à l'industrie, passant de 17 millions de litres à 47 millions de litres par an; et iii) une croissance des ventes de viande bovine des coopératives de 5 000 à 6 000 tonnes par an.

C. Composantes/effets

16. PRODEGAN comprend trois composantes techniques interdépendantes, ainsi qu'une composante relative à la gestion de projet. La composante 1 accordera la priorité au renforcement des coopératives de production de lait et de viande, qui ont actuellement d'importantes capacités de travail manuel, un taux élevé de mortalité et un faible taux de reproduction du bétail, des pâturages insuffisants et des disponibilités en eau limitées. Dans le cadre de la composante 2, la prestation de services dans la zone du projet sera renforcée afin de libérer des terres, d'augmenter la disponibilité en eau, d'améliorer les services vétérinaire et d'insémination artificielle et de renforcer les capacités des coopératives. Enfin, dans le but de garantir une capacité suffisante pour collecter et transformer le surcroît de production de lait et de viande, le secteur agro-industriel de la zone du projet sera appuyé par la composante 3. Les principaux résultats attendus de chaque composante sont exposés en détail ci-après.
- a) Composante 1: Renforcement des coopératives de petits éleveurs. En mettant en œuvre des plans de développement des coopératives (PDC), les éleveurs augmenteront leur cheptel bovin et leur production de lait et de viande de manière durable. Le projet vise également à renforcer leurs capacités d'organisation et de gestion, en particulier en faveur de l'égalité entre les sexes. Les effets spécifiques seront notamment les suivants: i) une augmentation de 600 litres à 1 300 litres de la production annuelle de lait par vache en lactation; ii) une baisse de 7% à 4% de la mortalité des troupeaux; et iii) une hausse de 14% à 20% du pourcentage de femmes occupant des postes de gestion au sein des coopératives.
 - b) Composante 2: Renforcement des prestataires de services. Le projet devrait permettre aux prestataires d'améliorer considérablement la fréquence et la qualité de leurs services, y compris l'assistance technique et la fourniture d'intrants de qualité. Plus précisément: i) le pourcentage de vaches inséminées en gestation devrait augmenter de 45% à 60%; ii) les pâturages améliorés dans la zone du projet passeront de 4 000 ha à 8 000 ha par an; et iii) 200 infrastructures de captage de l'eau seront remises en état.
 - c) Composante 3: Renforcement du secteur agro-industriel. Par le biais de la composante 3, les capacités de transport et de transformation industrielle du lait et de la viande seront renforcées; les effets exacts seront déterminés par une étude des filières. Les effets recherchés sont notamment les suivants: i) une augmentation de la capacité de transport pour la collecte du lait; et

- ii) une augmentation de la capacité de transformation de l'industrie de la viande à Camagüey.
- d) Composante 4: Gestion et coordination du projet. Cette composante porte sur les activités de gestion et de suivi-évaluation (S&E) du projet. Elle comprend l'élaboration de la stratégie et des directives opérationnelles, et la responsabilité d'une exécution valide sur le plan technique du projet. Le système de S&E constituera une contribution importante au programme de gestion des savoirs du programme de pays du FIDA, sur lequel repose la concertation axée sur le développement rural engagée entre le FIDA et le gouvernement.

III. Exécution du projet

A. Approche

17. Sur la base de l'expérience acquise au cours du PRODECOR, l'approche de l'exécution repose sur la définition des PDC à l'initiative des communautés. Grâce à ces plans, les éleveurs évalueront leurs points forts et leurs faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à eux et ils définiront les stratégies de développement les mieux adaptées à leurs coopératives.
18. Parallèlement au développement des premiers PDC, une analyse participative des filières sera réalisée impliquant les principaux acteurs du secteur de l'élevage. L'objectif de cette étude est de déterminer quels sont les principaux points faibles et les points d'entrée dans les filières du lait et de la viande afin de guider l'élaboration de plans de renforcement des services.
19. Il est prévu que les coopératives, la plupart des prestataires de services et les parties prenantes de l'industrie agro-alimentaire financeront leurs investissements par le biais de prêts bancaires libellés en monnaie locale, accordés surtout par la Banque de crédit et de commerce. Un mécanisme similaire est actuellement mis en œuvre par le biais de PRODECOR. Les prestataires de services tels que les agences pour l'environnement, les instituts pour la terre et l'eau et l'Université de Camagüey, qui ne peuvent recourir au crédit, seront appuyés par des allocations budgétaires du gouvernement.
20. Les PDC et les plans de renforcement des services devraient être formulés durant les trois premières années, et chacun aura un horizon de deux ou trois ans. La durée globale du projet devrait être de six ans.

B. Cadre organisationnel

21. Le Ministère pour le commerce extérieur et l'investissement étranger sera le représentant légal de l'emprunteur. La responsabilité de l'exécution sera déléguée au Ministère de l'agriculture, qui régit toutes les activités liées à la production de lait et de viande. Au sein du Ministère de l'agriculture, l'organisme compétent sera le Groupe élevage, qui est chargé de fournir aux coopératives d'éleveurs des services de production et de gestion. Le Ministère de l'agriculture coordonnera également des investissements dans l'agro-industrie avec le Ministère de l'industrie alimentaire et avec le Groupe agro-industrie.
22. Afin de bénéficier des enseignements tirés, un bureau de coordination national pour les projets du FIDA à Cuba sera mis en place au Ministère de l'agriculture, qui emploiera du personnel de PRODECOR. Ce bureau sera chargé: i) d'appuyer la définition des plans de développement participatif; ii) de l'administration, la gestion financière et la passation des marchés ; iii) de la planification et du S&E; et iv) de la gestion des savoirs, notamment la coopération Sud-Sud, les échanges, les séminaires et les études.
23. En outre, une unité d'exécution technique sera créée au sein du Groupe élevage avec un bureau principal à La Havane et un bureau local à Camagüey.

24. Un comité d'évaluation des investissements sera mis en place pour évaluer les différents plans d'investissement des coopératives, des prestataires de services et des parties prenantes de l'agro-industrie. De plus, un comité national de pilotage du projet sera formé pour approuver les plans de travail et budgets annuels et fournir des orientations stratégiques. Ces deux comités seront composés de représentants des ministères; le FIDA siègera au comité national de pilotage du projet en qualité d'observateur.

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

25. Un système de planification, de S&E et de gestion des savoirs sera établi afin de fournir, en temps voulu, des informations sur la performance du projet et soutenir l'amélioration continue de la gestion du projet. Ce système sera conçu et lancé pendant les six premiers mois de l'exécution, en s'appuyant sur l'expérience de PRODECOR. Ses principaux objectifs sont les suivants : i) produire des informations à jour sur les objectifs, les produits, les résultats et l'impact du projet; ii) faciliter l'apprentissage, l'échange des expériences et des meilleures pratiques et la diffusion des résultats du projet.
26. Un examen à mi-parcours sera réalisé pour: i) évaluer le recouvrement des coûts des prestataires de services; ii) évaluer la performance des différents types de coopératives; et iii) analyser la performance et l'impact des exploitations pilotes. À la suite de cet examen à mi-parcours, les ajustements nécessaires seront examinés avec le gouvernement.
27. L'Office national de la statistique et de l'information devrait participer à l'élaboration de l'enquête de référence, de l'examen à mi-parcours et de l'étude d'impact finale.

D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

28. Gestion financière. La gestion financière et la passation des marchés pour le projet relèveront du bureau national pour la gestion des projets financés par le FIDA au sein du Ministère de l'agriculture. Cet arrangement permettra de tirer parti de l'expérience acquise par le personnel de PRODECOR et devrait favoriser l'état de préparation du projet. Ce projet utilisera le même système comptable que PRODECOR, qui satisfait aux exigences minimales de FIDA.
29. Les systèmes de gestion financière et de passation des marchés utilisés par les entités publiques à Cuba sont conformes aux dispositions des autorités réglementaires nationales, notamment le Bureau du Contrôleur général, le Ministère des finances et des prix, le Ministère de l'économie et de la planification et le Ministère pour le commerce extérieur et l'investissement étranger. La conformité avec les normes et procédures régissant ces systèmes est obligatoire pour tous les organismes gouvernementaux. Cette exigence s'applique également au Groupe élevage, au bureau de coordination national et à l'unité d'exécution technique.
30. Compte tenu de la note de 47 obtenue par Cuba sur l'indice 2015 de perception de la corruption de Transparency International et de l'expérience du FIDA dans le pays, le risque fiduciaire du projet a été jugé moyen. Les mesures décrites dans cette section, ainsi que l'appui à l'exécution, sont jugés suffisants pour atténuer les risques fiduciaires.
31. Flux de fonds. L'emprunteur ouvrira auprès de la Banque de crédit et de commerce un compte désigné en euros réservé exclusivement aux ressources du prêt. Des comptes d'exploitation en pesos convertibles seront ouverts auprès de la même banque et administrés par le bureau de coordination national.
32. Audit. L'équipe du projet présentera des états financiers consolidés annuels conformes aux normes internationales, qui feront l'objet d'un audit indépendant conformément au mandat approuvé par le FIDA et conformément aux normes internationales d'audit et aux Directives du FIDA relatives à l'audit des projets. Des

rapports d'audit annuels seront soumis au FIDA dans les six mois suivant la fin de chaque exercice budgétaire.

33. Passation des marchés. Les achats de biens à l'étranger seront effectués par l'intermédiaire des services de la Société anonyme des agrumes des Caraïbes, agence d'import-export spécialisée du Ministère de l'agriculture. La mise en œuvre des achats à l'étranger et des passations de marché sur le territoire national relèvera du Groupe de logistique commerciale du Ministère de l'agriculture et de la compagnie d'assurance et de services pour le bétail. Avant de remplacer l'agence de passation des marchés, le bureau de coordination national devra obtenir l'approbation du FIDA par le biais d'un avis de non-objection. Les achats de faible montant seront effectués par le bureau de coordination national, qui appliquera les dispositions et réglementations définies dans le manuel d'opérations du projet conformément aux Directives pour la passation des marchés du FIDA.
34. Gouvernance. Pour favoriser la bonne gouvernance, le FIDA applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, de la corruption et de la faute professionnelle.

E. Supervision

35. Le projet sera supervisé directement par le FIDA, conformément à sa Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution. En tant qu'organisme chef de file, le FIDA supervisera également l'exécution de la partie du projet financé par l'Agence française de développement (AFD), selon les termes de l'accord passé entre l'AFD et le FIDA. L'AFD participera aux missions de supervision et approuvera tous les plans de travail et budgets annuels, les plans d'achat, les mandats, les rapports d'évaluation externe et les exigences relatives aux rapports d'audit annuels liés au financement de l'AFD.
36. La première mission de supervision est prévue pour la première année du projet et sera axée sur les avancées opérationnelles et financières réalisées au cours de la phase initiale de l'exécution. Elle inclura un examen et une évaluation des modalités de gestion financière du projet. Les missions de supervision ultérieures auront lieu chaque année, notamment sous la forme de visites de terrain pour contrôler les progrès réalisés et évaluer tout problème d'exécution.
37. Les activités d'appui à l'exécution pendant les 18 premiers mois devraient inclure:
 - i) l'appui en vue de réunir les conditions requises pour le premier décaissement;
 - ii) l'organisation d'un atelier de démarrage;
 - iii) la formation du personnel du bureau de coordination national et de l'unité d'exécution technique à la préparation des plans de travail et budgets annuels, des plans d'achat et des demandes de retrait, ainsi qu'aux exigences fiduciaires et aux procédures de passation des marchés;
 - iv) l'appui à l'élaboration d'une stratégie d'exécution, d'une étude des filières et des rapports de situation pour chaque composante du projet; et
 - v) l'appui à la conception et la mise en place du système de planification, de S&E et de gestion des savoirs.

F. Dérogations aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole et aux politiques opérationnelles du FIDA

38. Les dépenses engagées entre la date d'approbation par le Conseil d'administration et la date d'entrée en vigueur de l'accord de financement seront prises en considération dans la limite de 300 000 EUR pour les activités concernant: i) les ajustements au système comptable; ii) l'atelier de lancement; iii) l'enquête de référence et la méthodologie en matière d'égalité des sexes; iv) l'étude des filières; et v) l'équipement et le fonctionnement du bureau de coordination national et de l'unité d'exécution technique. Selon la nature des dépenses, le coût de ces activités sera imputé aux catégories de dépenses pertinentes indiquées dans l'accord de financement.

39. Par ailleurs, de concert avec le Gouvernement cubain, il a été convenu que le Tribunal arbitral visé à la section 14.04 a) des Conditions générales sera, s'il y a lieu, composé de trois (3) arbitres et que les dispositions de l'article 9 du Règlement d'arbitrage adopté par la Cour permanente d'arbitrage en 2012 s'appliqueront.

iv. Coût, financement et avantages du projet

A. Coût du projet

40. Le coût de base du projet est de 47,5 millions d'USD, auquel s'ajoute la provision pour imprévus, ce qui porte son coût total à 50 millions d'USD. Les imprévus physiques et les hausses de prix représentent 5% du total.

Tableau 1

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

Composante	Prêt du FIDA		Autres cofinanciers (AFD)		Emprunteur/ contrepartie ¹		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1. Renforcement des coopératives de petits éleveurs	7 940	67	18 485	66	4 512	45	30 937	62
2. Renforcement des prestataires de services.	2 412	20	5 615	20	2 131	21	10 158	20
3. Renforcement du secteur agro-industriel	0	0	4 000	14	2 000	20	6 000	12
4. Gestion et coordination de projet	1 548	13	0	0	1 357	14	2 905	6
Total	11 900	24	28 100	56	10 000	20	50 000	100

B. Financement du projet

41. Le projet sera financé au moyen des ressources suivantes: i) un prêt du FIDA libellé en euros (équivalant approximativement à 11,9 millions d'USD); ii) un prêt de l'AFD de 25 millions d'EUR (équivalant approximativement à 28,1 millions d'USD); et iii) une contribution de contrepartie du gouvernement estimée à 10 millions d'USD.
42. Les prêts du FIDA et de l'AFD cofinanceront les composantes 1 et 2; le financement extérieur de la composante 3 (renforcement du secteur agro-industriel) sera assuré par l'AFD; et la composante 4 (gestion du projet) sera financée par le FIDA. La contribution de l'emprunteur cofinancera toutes les composantes et taxes.

¹ Conformément à l'Accord portant création du FIDA et aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole, le FIDA calcule habituellement le niveau des contributions gouvernementales en utilisant le taux de change publié par le Fonds monétaire International (FMI). Toutefois, Cuba n'est pas membre du FMI. Selon la Banque centrale cubaine et le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies, le taux de change USD/CUP est de 1:1 et c'est donc le taux utilisé dans ce document pour la valeur en USD de la contribution du gouvernement exprimée en monnaie locale. Il n'existe aucun taux réel pour les transactions en devises étrangères avec le CUP dans le pays, et le taux de change du CUP au CUC, utilisé pour les transactions privées dans le pays est sensiblement différent de celle du taux USD/CUP. La valeur réelle de la contribution du gouvernement fera l'objet d'un audit externe sur la base des dépenses engagées.

Tableau 2

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

Catégorie de dépenses	Prêt du FIDA		Autres cofinanciers (AFD)		Emprunteur/ contrepartie		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1. Matériel et fournitures	10 415	88	27 589	98	5 162	51	43 166	86
2. Services de consultants	685	6	193	1	58	1	936	2
3. Formation	190	2	318	1	3 616	36	4 124	8
4. Dépenses de fonctionnement	610	4	0	0	1 164	12	1 774	4
Total	11 900	24	28 100	56	10 000	20	50 000	100

C. Résumé des avantages et analyse économique

43. Les principaux avantages attendus du projet sont: i) une augmentation de la production et des ventes intérieures de lait et de viande (ce qui réduit les besoins d'importations); ii) le renforcement des acteurs au sein des filières du lait et de la viande; et iii) une participation accrue des femmes et des jeunes, assurant une meilleure qualité de vie aux membres des coopératives.
44. L'analyse financière montre que, compte tenu des prix dans le secteur de l'élevage de Cuba, les investissements proposés sont financièrement viables. Le taux de rentabilité financière varie de 38% à 87% (auquel cas les coopératives de crédit et de services ont des taux de rentabilité plus élevés que les coopératives caractérisées par des structures de propriété commune).
45. L'analyse économique, qui tient compte des coûts et des prix du marché, montre que le projet proposé est concurrentiel par rapport aux importations, le taux de rentabilité économique se situant à 14,8% et la valeur actuelle nette à 26 millions d'USD.

D. Durabilité

46. La conception du projet repose sur le développement durable des organisations coopératives, les prestataires de services et le secteur agro-industriel local étant également appuyés. Les mesures visant à promouvoir le développement durable incluent: i) un budget spécial consacré à accroître la participation des femmes et des jeunes, en permettant le développement durable du capital humain; ii) l'intégration des principales agences pour l'environnement dans la zone en qualité de prestataires de services afin d'assurer la gestion durable des ressources naturelles et l'adoption de mesures d'adaptation au changement climatique; et iii) la participation des institutions financières locales (en particulier la Banque de crédit et de commerce) comme organismes prêteurs pour assurer la viabilité financière des plans d'investissement.

E. Identification et atténuation des risques

47. Les principaux risques identifiés et les mesures d'atténuation sont les suivants:

<i>Principaux risques</i>	<i>Stratégie d'atténuation</i>
Des changements dans le cadre d'action publique actuel de Cuba pourraient avoir des répercussions sur les prix relatifs.	Le projet renforcera les capacités productives, organisationnelles et entrepreneuriales des coopératives participantes, en renforçant leurs capacités d'adaptation à d'éventuelles mutations du marché. Cet objectif sera atteint grâce au renforcement des capacités et à la fourniture durable de matériel et d'intrants leur permettant d'accroître leur productivité et leur compétitivité.
La variabilité du climat fait peser un risque sur les activités du projet.	Afin d'assurer la gestion durable des ressources naturelles, la formulation et la mise en œuvre des PDC prendra en considération le contexte environnemental dans lequel opèrent les coopératives; les agences gouvernementales pour l'environnement seront associées à ce processus.
Un manque de compréhension de la stratégie, de la méthodologie et des procédures d'exécution du projet pourrait avoir des effets négatifs sur la mise en œuvre.	La mise en place d'un bureau de coordination unique bénéficiant de l'expérience du projet PRODECOR permettra au projet de tirer parti des enseignements tirés en matière de méthodologie, d'administration, de gestion financière, de passation des marchés et de S&E.

v. Considérations d'ordre institutionnel

A. Respect des politiques du FIDA

48. Le projet est conforme au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et vise à accroître les capacités productives des populations rurales tout en augmentant leur participation du marché et en renforçant la durabilité environnementale et la résilience face au changement climatique de leurs activités. Le projet est également cohérent avec les politiques du FIDA sur: i) le ciblage, en appliquant un ciblage géographique (par province, municipalité et coopérative), un autociblage (au moyen de plans de développement participatifs) et un ciblage social (axé sur les femmes et les jeunes); ii) l'égalité des sexes, par le biais de sa stratégie visant à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes et à accroître la participation des femmes dans les coopératives; iii) la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, en appuyant une production résiliente face au changement climatique et la gestion durable des ressources en terres et en eau; et iv) le financement rural, en donnant accès à des services financiers ruraux.

B. Alignement et harmonisation

49. Le projet proposé s'inscrit dans le droit fil du programme de réforme du secteur agricole du gouvernement, comme le prévoient les directives en matière de politique économique et sociale. À savoir: i) favoriser l'autonomie et la productivité des coopératives; ii) soutenir la libre concurrence en facilitant l'accès direct des producteurs aux intrants, au matériel et aux marchés; iii) réduire les terres improductives et accroître les rendements agricoles d'une manière qui soit durable sur le plan écologique; et iv) faire en sorte que les services bancaires soient accessibles au secteur de l'agro-industrie. En outre, le projet est conforme à la contribution prévue et déterminée au niveau national à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, car il inclut des activités axées sur l'adaptation au changement climatique et des mesures d'atténuation (par exemple les sources d'énergie renouvelables).
50. Le FIDA a entamé des discussions avec des partenaires de développement comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'Union européenne pour assurer que le projet soit en harmonie avec leurs activités dans le pays. L'approche intégrée du projet, qui prend en compte les filières et la durabilité environnementale à long terme, s'appuie sur les enseignements tirés de deux projets portant sur des investissements à caractère environnemental dans la production de lait, gérés par le

PNUD et financés par l'Union européenne et la Direction du développement et de la coopération de la Suisse.

C. Innovations et reproduction à plus grande échelle

51. Les principales innovations qu'introduira le projet sont: i) la création de "coopératives de services" apportant un appui aux autres coopératives (par exemple services de fenaison et d'ensilage et entretien du matériel); ii) dix exploitations pilotes pour l'observation et la diffusion des nouvelles technologies (dont quatre mettront au point des pratiques environnementales novatrices telles que des systèmes météorologiques automatiques, des clôtures électriques solaires et des biodigesteurs); et iii) la création de 10 hectares de zones sylvo-pastorales pour chacune des coopératives. D'autres innovations seront déterminées par la demande émanant des plans de développement des coopératives. Ces innovations seront diffusées par le biais d'activités de partage des savoirs.
52. Si le projet atteint ses objectifs, il pourrait être reproduit à plus grande échelle dans d'autres municipalités de la province de Camagüey et des provinces voisines de Ciego de Ávila et Las Tunas, permettant potentiellement de doubler le nombre de bénéficiaires.

D. Participation à l'élaboration des politiques

53. La concertation sur les politiques sera menée par le comité national de pilotage du projet, auquel siègeront des représentants du Ministère de l'agriculture, du Ministère pour le commerce extérieur et l'investissement étranger, du Ministère de l'industrie alimentaire, du Ministère pour la science, la technologie et l'environnement, du Ministère de l'économie et de la planification, de l'Institut pour les ressources en eau, de l'Office national de la statistique et de l'information, de la Banque centrale de Cuba et de la Banque de crédit et de commerce, de même que des représentants du FIDA et de l'AFD en qualité d'observateurs. Cette concertation couvrira: i) les enseignements tirés des innovations du projet et leur potentiel pour la reproduction à plus grande échelle; ii) les résultats des efforts déployés pour accroître la participation des femmes et des jeunes dans le secteur de l'élevage; iii) les progrès réalisés dans la mise en place d'un mécanisme de financement avec la Banque de crédit et de commerce; et iv) les risques liés à la libéralisation progressive de l'économie cubaine et aux changements dans les prix relatifs, ainsi que les stratégies d'atténuation.
54. Les activités de S&E et de gestion des savoirs mises en œuvre durant l'exécution du projet aideront le gouvernement et le FIDA à mieux mettre à profit les politiques pour le secteur coopératif comme il est indiqué dans les directives en matière de politique économique et sociale.

VI. Instruments et pouvoirs juridiques

55. Un accord de financement entre la République de Cuba et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le financement proposé sera consenti à l'emprunteur. Une copie de l'accord de financement négocié est jointe à l'appendice I.
56. La République de Cuba est habilitée, en vertu de ses lois, à recevoir un financement du FIDA.
57. 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

58. 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 Cuba un prêt à des conditions ordinaires d'un montant équivalant à dix millions neuf cent mille euros (10,9 millions d'EUR) (équivalant à 11,9 millions d'USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président
Kanayo F. Nwanze

Convenio de financiación negociado: "Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro-Oriental"

(Negociaciones concluidas el 21 de noviembre de 2016)

Número del Préstamo: [insertar número]

Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro-Oriental (el "Proyecto")

La República de Cuba (el "Prestatario")

y

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (el "Fondo" o el "FIDA")

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

PREÁMBULO

CONSIDERANDO que el Prestatario pretende obtener un préstamo (préstamo AFD) por la cantidad de veinticinco millones de euros (EUR 25 000 000), de la Agence Française de Développement (AFD) para cofinanciar la ejecución de algunas de las actividades del Proyecto conforme a lo acordado mediante Convenio a celebrarse entre La República de Cuba y AFD (Convenio AFD);

CONSIDERANDO que el Prestatario 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) el Cuadro de asignaciones (Anexo 2), y las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de fecha 29 de abril de 2009 y modificadas en abril de 2014 (las "Condiciones Generales").
2. Las Condiciones Generales en sus sucesivas versiones enmendadas y cualquiera de las disposiciones en ellas contempladas serán aplicables al presente Convenio, salvo que se indique lo contrario. A los efectos del presente Convenio, los términos definidos en las Condiciones Generales tendrán el significado en ellas indicado.
3. A raíz del presente convenio el Fondo proporcionará al Prestatario un Préstamo (la "Financiación"), que este utilizará para ejecutar el Proyecto de conformidad con los términos y condiciones del presente Convenio.

Sección B

1. La Financiación estará compuesta por un Préstamo de diez millones novecientos mil euros (EUR 10 900 000).
2. La Moneda de Pago del Servicio del Préstamo será el EURO.
3. El Préstamo se concede en condiciones ordinarias y tiene un plazo de reembolso de dieciocho (18) años, incluido un período de gracia de tres (3) años.
4. El Préstamo estará sujeto al pago de intereses sobre el capital del Préstamo pendiente de reembolso a un tipo de interés equivalente al cien por ciento (100%) del tipo de interés variable de referencia que determine el FIDA. El FIDA calcula la tasa de interés anual de referencia de cada semestre en el primer día hábil de enero y en el primer día hábil de julio. La tasa de interés de referencia aplicable a los préstamos en euro concedidos en condiciones ordinarias es el EURIBOR a seis meses más el margen del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento aplicable a los préstamos denominados en euros que tienen el mismo plazo de vencimiento, u otro método aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA.
5. El Ejercicio Financiero o fiscal del Prestatario aplicable será del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año. El Ejercicio Financiero corresponde al año fiscal del Prestatario.
6. Los pagos del capital y los intereses del Préstamo serán pagaderos cada 15 de febrero y 15 de agosto. El capital será pagadero en 30 plazos semestrales consecutivos y en lo posible iguales, comenzando 3 años después de la fecha de cumplimiento de las condiciones generales previas para el retiro de los fondos. En dicho momento se comunicará al Prestatario el calendario de amortización correspondiente.
7. El Prestatario abrirá en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) una cuenta designada en EURO para recibir en ella los recursos de la Financiación y adicionalmente abrirá las cuentas que correspondan para el Proyecto.
8. El Prestatario proporcionará financiación de contrapartida para el Proyecto por un monto estimado de 10 millones de CUP, conforme a asignaciones presupuestarias anuales aprobadas para las entidades que conforman el Proyecto.

Sección C

1. El Organismo Responsable del Proyecto será el Ministerio de la Agricultura (MINAG) del Prestatario que coordinará con las otras Partes del Proyecto, incluido el MINAL y el BANDEC, en lo que a cada uno compete.
2. 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.
3. La Fecha de Terminación del Proyecto será el sexto aniversario de la fecha de entrada en vigor del presente Convenio.

Sección D

El Fondo gestionará la contabilidad interna de la cuenta del préstamo y los desembolsos del mismo y supervisará el Proyecto, junto con el Prestatario.

Sección E

1. Adicionalmente a los motivos previstos en las Condiciones Generales, se considera motivo para la suspensión del derecho del Prestatario a solicitar desembolsos conforme al presente Convenio que:

- a) 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. Adicionalmente, el Fondo podrá suspender el derecho del Prestatario a solicitar desembolsos conforme al presente Convenio en el caso de que:

- a) El derecho del Prestatario a solicitar retiros de fondos del Préstamo AFD bajo el Convenio AFD haya sido suspendido, cancelado o terminado, en su totalidad o en parte, solo en el caso de que el Fondo haya determinado que dicha medida adoptada por AFD pueda tener consecuencias adversas sustanciales para el Proyecto.

3. La siguiente disposición constituye una excepción a la Sección 14.04 a) de las Condiciones Generales: el número de árbitros será (3) y será aplicable lo dispuesto en el artículo 9 del Reglamento de Arbitraje de la Corte Permanente de Arbitraje 2012.

4. Adicionalmente a las condiciones generales previstas, se considera que son condiciones específicas adicionales para el retiro de fondos:

- a) Que el borrador del Manual de Operaciones del Proyecto haya sido aprobado por el Fondo;
- b) Que se haya establecido la OPF, y la OTP a nivel central y provincial;
- c) Que se haya seleccionado y contratado, o confirmado, el personal esencial del Proyecto (incluyendo los Coordinadores generales y el responsable administrativo y financiero);
- d) Que se haya instalado el Sistema contable específico para el Proyecto.
- e) Que se haya abierto la cuenta designada en el Banco de Crédito y Comercio, (BANDEC), para la financiación del Proyecto.

5. El presente Convenio está sujeto a ratificación por parte del Prestatario.

6. El Prestatario designa al Ministro del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) como su representante a los efectos de la Sección 15.03 de las Condiciones Generales.

7. Se indican a continuación los representantes designados:

Por el FIDA:

Kanayo F. Nwanze
 Presidente
 Fondo Internacional
 de Desarrollo Agrícola

Por el Prestatario:

Rodrigo Malmierca Díaz
 Ministro
 Ministerio del Comercio Exterior
 y la Inversión Extranjera

7. Se indican a continuación las direcciones que han de utilizarse para cualquier intercambio de comunicaciones relacionados con el presente Convenio:

Por el Prestatario:

Ministerio del Comercio Exterior
y la Inversión Extranjera (MINCEX)
Infanta Num. 16 entre 23 y Humbolt
La Habana
Cuba

Por el Fondo:

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

El presente Convenio, de fecha [insertar fecha], se ha preparado en idioma español en dos (2) copias originales, una (1) para el Fondo y una (1) para el Prestatario y entrará en vigor cuando el FIDA reciba el instrumento de ratificación, conforme a la Sección 13.01 de las Condiciones Generales.

REPÚBLICA DE CUBA

[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. Área del Proyecto. Las actividades del Proyecto se concentrarán en la Provincia de Camagüey, comprendiendo en particular los siguientes cuatro municipios prioritarios: Camagüey, Guáimaro, Jimagüayú y Sibanicú. Estos cuatro municipios se ubican dentro del área de influencia de las industrias lácteas y cárnicas en la Provincia de Camagüey (el "Área del Proyecto").

2. Población-objetivo y beneficiarios del Proyecto. La población objetivo comprende a productores ganaderos o agrícolas-ganaderos (hombres y mujeres, jóvenes y adultos) y sus familias, agrupados en organizaciones productivas de base no estatales integradas por: i) Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS); ii) Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA); y iii) Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

Asimismo, se beneficiarán en forma directa las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS) que brindan servicios de apoyo al sector ganadero (incluyendo a los profesionales y al personal técnico involucrados), específicamente a los relacionados con la producción de leche y carne vacuna. Además se beneficiarán agro-industrias lácteas y cárnicas en el Área de Proyecto. Indirectamente, el Proyecto también beneficiará a los productores rurales y sus familias fuera de las cooperativas participantes, a través de la mejora de oferta de servicios de apoyo a la producción y al procesamiento de estos productos en el área del Proyecto.

3. Meta. La meta del Proyecto es contribuir al desarrollo del sector agropecuario del país para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

4. Objetivo de desarrollo. Promover el desarrollo sostenible del sector ganadero, aumentando la producción y las ventas de carne y leche producida y los ingresos anuales netos en las cooperativas.

5. Componentes. Los componentes del Proyecto son:

Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de productores ganaderos de pequeña escala

1. El resultado esperado de este componente es que las unidades cooperativas (CCS, CPA y UBPC) fortalezcan sus activos físicos y productivos y que mejoren su capital humano, sus recursos naturales, su capacidad organizativa y sus capacidades tecnológicas de manera que puedan lograr niveles incrementados de producción y productividad de leche y carne y, de esta forma, cubrir en mayor grado la demanda interna. Los productos esperados de este componente son:

- a) Las cooperativas de productores formulan y ejecutan Planes de Desarrollo Cooperativas (PDCs) elaborados y ejecutados en forma participativa, y directamente enfocados en sus propias necesidades y capacidades;
- b) Mediante estos PDC, las cooperativas y los pequeños productores asociados a las mismas adoptan nuevas tecnologías de producción y manejo ambientalmente sostenible;

- c) Los productores cooperativos y asociados reciben capacitación integral en aspectos técnicos, así como en organización cooperativa y gestión empresarial, ambiental y de género;
- d) Las cooperativas seleccionadas amplían las áreas de producción, con un fuerte énfasis en la introducción de sistemas integrados silvopastoriles.

Para la generación de los productos y del resultado del componente, se ejecutarán las siguientes actividades principales:

- a) Priorización de la incorporación de cooperativas al Proyecto e identificación de las cooperativas que podrían prestar servicios a las demás cooperativas.
- b) Elaboración de los PDC en forma participativa.
- c) Análisis de los PDC presentados, revisión y/o aprobación de los mismos.
- d) Inclusión de dichos planes cooperativos en el Plan operativo anual (POA) del Proyecto.
- e) Elaboración de solicitudes de financiamiento, a ser presentadas a la institución bancaria (BANDEC u otra) para lograr el financiamiento necesario .
- f) Implementación de los PDC aprobados.
- g) Provisión de asistencia técnica durante la implementación de los PDC.
- h) Seguimiento continuo de la implementación y evaluación con participación de los beneficiados.

2. Además cada PDC incluirá un Plan de gestión ambiental, que asegurará el manejo sostenible de los recursos naturales en el Proyecto, la adaptación al y la mitigación del cambio climático, y el tratamiento de los residuos de manera ambientalmente sostenible.

3. La ejecución del componente apoyará a las cooperativas que se encuentran ubicadas estratégicamente en torno a las empresas lácteas y cárnicas de la provincia de Camagüey.

4. El Proyecto identificará y seleccionará las cooperativas que conjuguen potencial productivo y necesidades de inversión para responder con mayor producción y productividad. Para cada cooperativa se apoyará la formulación de un PDC. Cada PDC incluirá una estimación de la capacitación necesitada para poder desarrollar la cooperativa con una perspectiva integral y sostenible. Si bien el énfasis primordial será la producción de leche y carne vacuna, el apoyo a las actividades de las cooperativas no estará limitado a estos rubros y podrá incluir la diversificación de la producción y medidas de conservación de los recursos naturales. La capacitación se centrará no solo en los aspectos técnico-productivos, sino también en aspectos relacionados con la gobernanza interna de las cooperativas, el análisis de mercados y la gestión empresarial, administración y contabilidad, además de temas de género y cargas de trabajo entre hombres y mujeres. Con un fortalecimiento integral de las capacidades y los conocimientos, se apunta a incrementar la capacidad adaptiva de las cooperativas a la luz de los posibles cambios en los mercados y en la situación política en el país en los próximos años.

5. Algunas cooperativas con mayor grado de consolidación, principalmente Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), prestarán servicios a las demás cooperativas en la zona. El Proyecto promueve que todos los servicios que las cooperativas puedan prestar, sean prestados por ellas mismas.

6. Con el fin de generar, sistematizar y difundir las buenas prácticas agropecuarias, se prevé también el establecimiento de una red de fincas de referencia, que servirán como puntos de referencias para los demás cooperativistas participantes en el Proyecto.

7. Se elaborarán en el Manual Operativo los criterios para la identificación de las cooperativas prestadoras de servicios y de las fincas de referencia, los criterios de elegibilidad de las cooperativas y de los prestadores de servicios, y los aspectos a ser tratados en cada PDC, así como el contenido básico de los PFS.

8. Estudio de cadena de valor. En paralelo al desarrollo de los PDC, se realizará un ejercicio de diagnóstico detallado en el área del Proyecto con el fin de analizar las cadenas de valor de la leche y de la carne vacuna. Este diagnóstico será un pilar básico para orientar la preparación de los PFS (componentes 2 y 3) sobre la base de las necesidades expresadas en los PDC y para determinar acciones complementarias que el Proyecto deberá apoyar para solucionar las posibles limitantes encontradas en cada una de las cadenas de valor.

9. Participación de mujeres y jóvenes. En el marco del Proyecto se establecerán mecanismos en los PDCs para propiciar el incremento de la participación de las mujeres. Así mismo se establecerán mecanismos para incrementar la membresía promedio de los jóvenes en todos los tipos de organizaciones

10. Financiamiento de la ejecución de los PDC. El financiamiento requerido para la ejecución de los PDC podrá incluir las siguientes fuentes de recursos externos a la propia cooperativa:

- i) Financiamiento a través de un crédito de instituciones financieras.
- ii) Financiamiento con fondos del Proyecto no reembolsables.

11. Proceso de aprobación de los PDC. Los PDC serán preparados en forma participativa por las propias cooperativas involucrando a sus asociados, con apoyo del personal del Proyecto y de las agencias de apoyo a la producción en el área correspondiente. Los PDC elaborados serán revisados por la Oficina Técnica de Proyecto (OTP), quien emitirá un dictamen técnico. Dicho dictamen, conjuntamente con los PDC será remitido al Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI) establecido para el Proyecto, el cual dará su aprobación final.

Componente 2: Fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios (EPS) a la producción ganadera

1. El resultado estimado para este segundo componente es que las EPS se fortalezcan para estar en condiciones de ofrecer servicios oportunos y de calidad a las cooperativas con respecto a los servicios que no puedan ser desarrollados por las propias cooperativas.

2. Los productos esperados de este componente son, entre otros:

- (a) El fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios (estatales y no estatales).
- (b) La liberación, recuperación y el control de áreas infestadas con malezas, para expandir superficies de siembra de pastos y forrajes.
- (c) La mejora de la infraestructura de apoyo a la producción ganadera como, por ejemplo, la rehabilitación de la infraestructura de captura y almacenamiento de agua necesaria para la producción (tranques) y la rehabilitación de algunos caminos importantes para el acopio de la leche y carne.

3. Para la generación de los productos y del resultado del componente, se ejecutarán las siguientes actividades principales:

- a) La identificación preliminar de las demandas de los pequeños productores asociados a las cooperativas en los municipios participantes en cuanto a capacitación, asistencia técnica, educación financiera e insumos varios para la producción ganadera.
- b) Los oferentes de servicios preparan Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) que incluyen: (i) un plan detallado de provisión mejorada de servicios con metas concretas en favor de los pequeños productores, y (ii) la inversión en equipos y capacitación requerida para fortalecer su capacidad de proveer los servicios requeridos.
- c) Los PFS son analizados y técnicamente validados por la Oficina Técnica de Proyecto (OTP). Luego el PFS pasará para la aprobación final por el Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI).
- d) La firma de un acuerdo entre la OTP y la entidad prestadora de servicios solicitante, en el cual se detallan las responsabilidades mutuas derivadas de la ejecución del PFS.
- e) La ejecución de los PFS.

4. Cada PFS deberá incluir la detección de posibles impactos ambientales (positivos o negativos) generados por el PFS, y la definición de las medidas de mitigación consideradas. Una parte de las EPS (las que tienen acceso a financiamiento bancario) deberán elaborar solicitudes de financiamiento, a ser presentadas a la institución bancaria (BANDEC u otra) para lograr el financiamiento necesario para la ejecución de los planes de fortalecimiento de servicios. Las EPS que no tienen acceso a un financiamiento bancario, se financiarán a través de fondos del Proyecto no reembolsables.

Componente 3: Fortalecimiento de las agroindustrias locales

1. Este componente será ejecutado en coordinación con el MINAL a través de GEIA y la Empresa de Productos Lácteos y la Empresa Cárnica de Camagüey. El objetivo del componente es superar las limitaciones de las agroindustrias lácteas y cárnicas en el área del Proyecto en términos de capacidad y calidad en el transporte y en el procesamiento, con el fin de facilitar el funcionamiento de la cadena, generar productos lácteos y cárnicos de alta calidad para la población, y disminuir los riesgos ambientales de la producción industrial. El resultado estimado para este tercer componente es que las agroindustrias se fortalezcan para poder recoger, procesar y distribuir la mayor producción de leche y carne esperada de las cooperativas.

2. Los productos esperados de este componente son, entre otros:

- a) El fortalecimiento de la capacidad de las agroindustrias (en frecuencia y calidad) de transportar la leche fluida y la carne;
- b) La mejora de la capacidad y calidad de los equipos de procesamiento;
- c) La mejora de los sistemas de tratamiento de los efluentes en las plantas agroindustriales.

3. Para la generación de los productos y del resultado del componente, se ejecutarán las siguientes actividades principales:

- a) La identificación, a través del estudio de cadenas del valor (previsto en la componente 1), de los principales cuellos de botella en las agroindustrias localizadas en el área del Proyecto.
- b) Las agroindustrias preparan PFS.

- c) Los PFS son analizados y técnicamente validados por la OTP.
 - d) La aprobación final de los PFS por el CEAI y la disponibilidad de financiamiento con los recursos del Proyecto a través del BANDEC u otra institución financiera, si corresponde.
 - e) La firma de un acuerdo entre la OTP y la agroindustria solicitante en el que se detallan las responsabilidades mutuas derivadas de la ejecución del PFS.
 - f) La ejecución de los PFS.
4. Cada PFS deberá incluir un plan de gestión ambiental y social, que detecte posibles impactos ambientales y sociales (positivos o negativos) generados por el plan y que incluya las medidas de mitigación consideradas.

Componente 4: Organización y gestión del Proyecto

1. El resultado esperado de este componente es un proceso de implementación ágil y eficiente, con transparencia de acciones y en consonancia con el presente Convenio y las normas y políticas tanto de Cuba como del FIDA . Este componente comprenderá acciones correspondientes a la coordinación y al desarrollo de los lineamientos estratégicos y operativos para la implementación de los componentes anteriores. Además, incluirá todas las acciones orientadas al desarrollo de los sistemas de administración financiera y presupuestaria, procesos de adquisiciones, así como el establecimiento y la operación del Sistema de planificación, seguimiento y evaluación y de gestión del conocimiento del Proyecto.
2. Con el fin de incorporar buenas prácticas del exterior en la implementación del Proyecto, este componente financiará intercambios y capacitación en el exterior (a definirse en los PDC y PFS) además de promover la cooperación Sur-Sur.
3. Para garantizar el enfoque de igualdad de género y los efectos esperados en cuanto al trabajo con mujeres y jóvenes, el Proyecto establecerá relaciones con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

IX. Disposiciones de ejecución

1. Organismo Responsable del Proyecto.
 - 1.1 El MINCEX delegará, mediante la suscripción de un Convenio u otro instrumento legal apropiado, la ejecución del Proyecto al MINAG.
2. Comité Coordinador Nacional del Proyecto.
 - a. Se conformará sobre la base del Comité ya establecido para PRODECOR incluyendo además representantes del MINAL, del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), y del ANAP. El Coordinador de la OPF funcionará como Secretario Ejecutivo del Comité. El Comité se reunirá anualmente para aprobación de los POA y temas estratégicos. Será responsable de la orientación estratégica y supervisión del Proyecto.

3. La Oficina Técnica del Proyecto PRODEGAN (OTP).

3.1. OTP central. La OTP central estará compuesta por un Coordinador general, un coordinador del componente 1 y un coordinador del componente 2 y 3, y un responsable de temas ambientales y cambio climático.

3.2. OTP provincial. Se conformará con un equipo de apoyo a la ejecución de carácter técnico en la Provincia de Camagüey, compuesto por un Coordinador Provincial, un encargado de planificación, seguimiento y evaluación provincial, y 4 coordinadores municipales.

3.3 La OTP se conformará por disposición del MINAG, en coordinación con las demás partes participantes en el Proyecto, de conformidad con el perfil profesional acordado con el FIDA y consignado en el MOP. La designación del personal deberá contar con la no objeción del FIDA, a excepción del personal de apoyo y de los coordinadores municipales.

3.4. Funciones. La OTP será responsable de la operación del Proyecto y tendrá como principales funciones: a) funciones de coordinación; y b) funciones técnicas. Las funciones de planificación, seguimiento y evaluación, y las funciones fiduciarias serán llevadas a cabo principalmente por la Oficina de Proyectos FIDA (OPF), en coordinación con la OTP. El detalle de las funciones de la OTP y de la OPF será descrito en el MOP.

4. La Oficina de Proyectos FIDA (OPF)

4.1 Se implementará una estructura organizativa del MINAG ubicada en la esfera estatal, llamada Oficina de Proyectos FIDA (OPF), a la cual se vincularán dos OTP ubicadas en el GEGAN (Grupo Empresarial Ganadero) para PRODEGAN y en la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Agrícola, para PRODECOR.

4.2 Funciones. La OPF tendrá las siguientes funciones: i) comunicación y coordinación interinstitucional, incluyendo el FIDA; ii) gestión financiera y administrativa; iii) adquisiciones; iv) planificación, seguimiento y evaluación, y v) orientación sobre los aspectos metodológicos relacionados con la formulación, el trámite y la ejecución de los PDC y PFS, género y juventud.

4.3 Composición. Esta unidad contará con un coordinador general, un responsable administrativo financiero, un contador para cada proyecto y un auxiliar contable, el responsable de adquisiciones y logística y un asistente para cada proyecto, el responsable de planificación, seguimiento y evaluación y un asistente para cada proyecto, el responsable de aspectos metodológicos, el encargado de trámites documentales, el técnico informático y personal de apoyo. El responsable de planificación, seguimiento y evaluación o el responsable de aspectos metodológicos estará también a cargo de los temas de inclusión de género, con una estrecha relación con el personal a cargo de género en el MINAG, en ANAP y en la FMC.

4.4. La OPF se conformará por disposición del MINAG, de conformidad con el perfil profesional acordado con el FIDA y consignado en el Manual Operativo del PRODEGAN (MOP). La designación del personal deberá contar con la no objeción del FIDA, a excepción del personal de apoyo.

5. Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI).

5.1 Se conformará con representantes provinciales del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), del Ministerio de la Agricultura (MINAG), del Banco de Crédito y Comercio, (BANDEC), del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) (para

inversiones agroindustriales), el Coordinador General de la OTP central, el Coordinador de la OTP provincial y especialistas técnicos, si corresponde. Este Comité tendrá la responsabilidad de revisar, validar y aprobar los PDC y PFS que serán tramitados por las cooperativas, las entidades prestadoras de servicios y las agro-industrias.

5.2 El CEAI se reúne al menos una vez cada seis meses y tendrá las siguientes funciones:

- i) Evaluar y aprobar las inversiones, con base en la aplicación de criterios de elegibilidad y sostenibilidad de las propuestas realizado previamente por la OTP.
- ii) Trasladar las propuestas de inversiones a la OTP, para su integración en el POA.
- iii) Dar seguimiento a la implementación de los proyectos de inversión.
- iv) Dar seguimiento a la utilización correcta de los fondos para la ejecución de las inversiones aprobadas conforme a los convenios/contratos suscritos con las organizaciones receptoras del financiamiento.

6. Manual de Operaciones del Proyecto (MOP).

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

6.2 El GEGAN preparará un borrador que incluirá, entre otros aspectos: información sobre alcances, estrategia y costos del Proyecto; las modalidades de ejecución de los componentes, los criterios para la identificación de las cooperativas prestadoras de servicios y de las fincas de referencia, los criterios de elegibilidad de las cooperativas no estatales, de los prestadores de servicios y de las agro-industrias, los aspectos a ser tratados en cada PDC y los procedimientos para su financiamiento; las instrucciones para preparación y criterios de aprobación de los PDC, el contenido básico de los PFS, las funciones de la OPF y OTP; el plan de compromiso ambiental y social general del Proyecto (PCAS) y los planes de gestión ambiental y social (PGAS) en los PDC y PFS (con una serie de indicadores para el monitoreo ambiental y social), la organización del Proyecto; los arreglos para planificación, seguimiento y evaluación participativa incluidos los indicadores de resultado anuales; los procedimientos de las adquisiciones y contrataciones; el sistema de gestión financiera y administrativa, flujo de fondos los sistemas de contabilidad, gestión y control; los mecanismos para incrementar la participación de las mujeres y jóvenes como beneficiarios del Proyecto; la organización para la ejecución, los roles y funciones de los equipos y comités ó comisiones del Proyecto y otros asuntos acordados por las partes.

6.3 La adopción del MOP se hará previa a la no-objeción del Fondo. Si fuera necesario, la OTP, el GEGAN o el MINCEX podrán proponer las modificaciones al Manual de Operaciones del Proyecto que se consideren oportunas aplicar durante la implementación y serán aprobadas por el GEGAN y MINCEX antes de ser sometidas para la no-objeción del FIDA.

X. Otras disposiciones

1. Seguimiento y evaluación. Se establecerá un Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación, orientado a brindar información oportuna y relevante sobre el desempeño del Proyecto. El Sistema será formulado y puesto en marcha durante los primeros seis meses de ejecución, de conformidad con las disposiciones nacionales y de la institución ejecutora (MINAG) sobre PSE, y de las directrices del FIDA contempladas en la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

2. Revisión de Medio término (RMT). Se prevé una RMT para analizar el avance en el logro de los objetivos, las limitaciones de la implementación y recomendaciones de orientación. Entre otras, en la RMT se analizarán las siguientes temáticas:

- i) los niveles de recuperación de costes y la capacidad de obtener un financiamiento del BANDEC por parte de las entidades prestadoras de servicios (que participan en el componente 2 del proyecto). En los casos en los cuales el nivel de recuperación de costes no sea suficiente, el FIDA discutirá con las autoridades cubanas posibles ajustes de las tarifas de los servicios u otras medidas para asegurar la sostenibilidad financiera de las entidades prestadoras de servicios.
- ii) los niveles de productividad y eficiencia de los diferentes tipos de cooperativas . En los casos en los cuales se encuentren significativas diferencias de productividad y eficiencia, el FIDA discutirá con las autoridades cubanas la posibilidad de concentrar los recursos residuales del Proyecto en la tipología de cooperativas más productivas y eficientes.
- iii) El funcionamiento, la eficacia y los resultados de las fincas de referencia previstas en el Proyecto, para evaluar si vale la pena continuar con la red de fincas de referencia.

3. Participación de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). La ONEI, brindará apoyo en las funciones de seguimiento y evaluación del PRODEGAN, mediante la conducción y ejecución de las encuestas (línea base, revisión de medio término y final) y en la realización de estudios e investigaciones, según sea demandado por el Proyecto. Para definir su participación, el Proyecto y ONEI acordarán las acciones conjuntas y estas serán incluidas en el POA del año respectivo.

4. Adquisiciones y gestión financiera. Para la adquisición de bienes en el exterior, se prevé recurrir a los servicios de la empresa Cítricos Caribe Sociedad Anónima (CCSA), entidad especializada del MINAG en importaciones y exportaciones. La movilización y entrega de las compras realizadas en el exterior y las adquisiciones a nivel nacional se realizarán por el Grupo Empresarial de Logística (GELMA), entidad especializada del MINAG, y por la Empresa de Aseguramiento y Servicios del Grupo Ganadero (EASIG), entidad especializada del GEGAN. Las relaciones con estas entidades se formalizarán mediante la suscripción de contratos de servicios que requieren la no objeción del FIDA previo a su formalización. Las compras menores serán realizadas por la OPF.

En el caso de sustitución de la empresa encargada de las adquisiciones, la OPF deberá solicitar al FIDA su 'no objeción' previa, indicando el nombre de nueva empresa seleccionada y los parámetros que se tomaron en cuenta para su designación.

Los procedimientos y las responsabilidades de cada entidad encargada de las adquisiciones serán desarrollados en el MOP.

En el MOP se deben describir en detalle los procedimientos e instrumentos para el control interno, las auditorías internas y externas, el control de uso de activos, y todos los instrumentos que aseguren una buena gestión del Proyecto. En el MOP se establecerá que el Proyecto tendrá tolerancia 'cero' e impondrá sanciones acordes a las faltas cometidas por los que incumplan con los preceptos de anti-corrupción.

5. Cooperativas. La incorporación de cooperativas se hará en forma gradual durante el período de implementación del Proyecto de acuerdo a los PDC presentados por las cooperativas elegibles y la secuencia de aprobación por el Proyecto. Los PFS de los prestadores de servicios y de la agroindustria se aprueban después de un estudio de cadena del valor para mejorar la calidad de los servicios prestados a las cooperativas. La agregación de los PDC y PFS se realizará cada año para el ejercicio fiscal siguiente. Los

PDC y PFS deberán ser finalizados con suficiente antelación para poder sustentar el Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto y servir de base para insertarlo en el sistema de planificación económica del Estado (Plan de la Economía Nacional). Por lo tanto, el listado de cooperativas, entidades prestadoras de servicios y de agroindustrias a ser beneficiadas por el Proyecto se ajustará durante la implementación del Proyecto.

Anexo 2

Cuadro de asignaciones

1. Asignación de los recursos del Préstamo. En el cuadro que figura a continuación se presentan las Categorías de Gastos Admisibles que se financiarán con cargo al Préstamo y la asignación de los montos de Préstamo 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 (expresado en EUR)	Porcentaje
I. Equipamiento y material	8 570 000	100% sin impuestos
II. Consultorías	570 000	100% sin impuestos
III. Capacitación	160 000	100% sin impuestos
IV. Costos operativos	500 000	100% sin impuestos
Sin asignación	1 100 000	
TOTAL	10 900 000	

2. Financiación retroactiva. Como excepción a la Sección 7.08 a) ii) de las Condiciones Generales, se podrán financiar por un total no superior a EUR 300 000, gastos asociados con: i) la implementación del sistema contable, ii) el taller de lanzamiento del Proyecto, iii) el estudio de línea base y la metodología para el tema de género, iv) el estudio de cadena de valor, y v) el equipamiento y gastos operativos de la OPF y OPT. Para ser considerados gastos elegibles, dichos gastos deberán incurrirse entre la fecha de aprobación del Proyecto por la Junta Ejecutiva del FIDA y la fecha de entrada en vigor del Convenio. Para ser consideradas admisibles, las actividades a ser financiadas por el procedimiento de financiación retroactiva y las categorías de gastos correspondientes deberán contar con la no objeción previa del FIDA. El Prestatario podrá solicitar el reembolso de dichos gastos una vez que las condiciones previas de desembolso se hayan cumplido.

Gastos de puesta en marcha. Podrán retirarse fondos de la cuenta del Préstamo para gastos de puesta en marcha asociados con las actividades indicadas en el párrafo anterior por un total no superior a EUR 250 000. Dichos gastos deberán ser incurridos entre la fecha de entrada en vigor y la fecha en que se hayan cumplido las condiciones previas para el retiro de fondos. Para ser considerados admisibles, los gastos de puesta en marcha y las categorías de gastos correspondientes deberán contar con la no objeción previa del FIDA.

Logical framework

Jerarquía de resultados	Indicadores			Medios de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea base	Meta	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
<p>Meta</p> <p>Contribuir al desarrollo del sector agropecuario del país para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.</p>	Proporción de satisfacción del consumo nacional de leche proveniente del área del proyecto (4 municipios)	3,1%	6,3%	Estudio de línea de base y final (RIMS)	Inicio y cierre del Proyecto	Unidad de S&E y ONEI	
	Familias beneficiadas por el proyecto (RIMS)	0	11 500	Estadísticas del MINAG y MINAL			
	Familias que incrementan por lo menos en el 10% los activos del hogar (RIMS)	0%	60%				
<p>Objetivo de desarrollo</p> <p>Promover el desarrollo sostenible del sector ganadero, aumentando la producción y las ventas de carne y leche producida y los ingresos anuales netos en las cooperativas.</p>	OD.1. Cantidad de leche que se entrega en frío a la industria por parte de las cooperativas beneficiadas (millones de litros)	17	47	Registros cooperativas Estadísticas del MINAG y MINAL	Semestral	Unidad de S&E y MINAL	<p>La economía del país es estable y las condiciones de mercado son favorables.</p> <p>Los desastres naturales tienen un bajo impacto en la agricultura y economía del país.</p> <p>Los recursos del Gobierno son debidamente presupuestados y desembolsados en tiempo.</p>
	OD.2. Venta total de carne vacuna por año por parte de las cooperativas a la industria cárnica (toneladas de carne vacuna en pie)	5 000	6 000	Registros cooperativas Estadísticas del MINAG y MINAL	Semestral	Unidad de S&E y MINAL	
	OD.3. Cooperativas que incrementan por lo menos en el 30% sus ingresos netos anuales	0%	80%	Registros cooperativas Estadísticas del MINAG y MINAL	Anual	Unidad de S&E y MINAL	
<p>Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores ganaderos</p> <p>Efecto 1: Las cooperativas que ejecutan Planes de desarrollo cooperativo (PDC) amplían la masa ganadera y la productividad de leche y carne vacuna de forma sostenible, además de mejorar sus capacidades en organización cooperativa con enfoque de género.</p>	E.1.1 Producción anual de leche por vaca lactante en las cooperativas participantes del proyecto	600	1,300	Registros de cooperativas	Anual	Unidad de SyE	<p>Las condiciones del mercado nacional siguen siendo favorables para la producción y venta de carne y leche.</p> <p>Los niveles de precipitación seguirán siendo suficientes para un incremento en la producción forrajera y ganadera.</p>
	E.1.2 Mortalidad del ganado (general)	7%	4%	Registros de cooperativas	Anual	Unidad de SyE	

Jerarquía de resultados	Indicadores			Medios de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea base	Meta	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	E.1.3 Porcentaje de directivos de las cooperativas que son mujeres (RIMS 1.2.10)	14%	20%	Registros de cooperativas	Anual	Unidad de SyE	
Producto 1: Planes de desarrollo cooperativos (PDCs) implementados (RIMS 1.2.8)	0	105	Registros de cooperativas	Semestral	Unidad de SyE		
Producto 2: Hectáreas de sistemas silvo-pastoriles y agrosilvopastoriles establecidos (RIMS 1.1.17)	0	1 050					
Componente II: Fortalecimiento de los servicios de apoyo para la producción ganadera	E.2.1 Porcentaje de vacas inseminadas gestantes	45%	60%	Registros de cooperativas	Semestral	Unidad de SyE y	El Gobierno sigue el proceso de apertura para la prestación de los varios servicios y deja creciente autonomía para fijar precios.
Efecto 2: Entidades prestadoras de servicios (EPS) ejecutan Planes de fortalecimiento de servicios (PFS) y mejoran los servicios de apoyo al productor ganadero, incluyendo la capacitación, prestación de asistencia técnica y provisión de insumos de calidad de forma oportuna.	E.2.2 Hectáreas sembradas anualmente para alimento de animales bovinos (pastos mejoradas) en los cuatro municipios	4 000	8 000	Registros de cooperativas y del IIPyF	Semestral	Unidad de SyE y IIPyF	
Producto 4: Socios y trabajadores de las cooperativas capacitados en aspectos administrativos, gerenciales, ambientales y productivos por las EPS (RIMS 1.1.9; 1.2.3; 1.5.3)		0	11 000	Registros de cooperativas y EPS	Trimestral	Unidad de SyE	
Producto 5: # tranques y otras obras de captación de agua rehabilitadas (RIMS 1.1.7)		0	200				
Componente III: Fortalecimiento de la agroindustria.	E.3.1: Porcentaje de las rutas lecheras en la zona del proyecto con capacidad de transporte suficiente para el acopio de la leche	70%*	100%*	Registros de la Empresa de Lácteos Camagüey	Semestral	La Empresa de Lácteos reporta a la Unidad de SyE	El Gobierno sigue enfocándose en las barreras en toda la cadena de valor, incluyendo el nexo entre producción, transporte, procesamiento y distribución.
Efecto 3: Se fortalecen las cadenas de carne y leche en términos de capacidad de acopio y de procesamiento de la industria.	E.3.2. Se aumenta la capacidad de procesar carne por parte de la industria cárnica de Camagüey (reses en pie por día)	160*	200*	Registros de la Empresa Cárnica de Camagüey	Semestral	La Empresa Cárnica reporta a la Unidad de SyE	

* Los indicadores del componente 3 serán re-evaluados sobre la base del estudio de cadena de valor de la leche y de la carne previsto en el Proyecto.