

Cote du document: EB 2017/LOT/P.3/Rev.1  
Date: 6 avril 2017  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Rapport du Président

### Proposition de prêt et don au Monténégro pour le Projet de regroupement et de transformation en milieu rural

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Annabelle Lhommeau  
Chargée de programme de pays  
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe  
téléphone: +39 06 5459 2783  
courriel: a.lhommeau@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
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	2
II. Description du projet	2
A. Zone d'intervention et groupe cible	2
B. Objectif de développement du projet	3
C. Composantes/résultats	3
III. Exécution du projet	4
A. Approche	4
B. Cadre organisationnel	5
C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs	5
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	6
E. Supervision	6
IV. Coût, financement et avantages du projet	6
A. Coût du projet	6
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	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. Accord de financement négocié	1
II. Logical framework (Cadre logique)	9

## Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
MADR	Ministère de l'agriculture et du développement rural
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RCTP	Projet de regroupement et de transformation en milieu rural
S&E	Suivi-évaluation
UCP	Unité de coordination du projet

## Carte de la zone du projet

Monténégro  
 Projet de regroupement et de transformation en milieu rural  
 Rapport du Président



Source: FIDA; 26/01/2017

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.

## Monténégro

### Projet de regroupement et de transformation en milieu rural

#### Résumé du financement

<b>Institution initiatrice:</b>	FIDA
<b>Emprunteur:</b>	Monténégro
<b>Organisme d'exécution:</b>	Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR)
<b>Coût total du projet:</b>	13,61 millions d'EUR (équivalant approximativement à 14,48 millions d'USD)
<b>Montant du prêt du FIDA:</b>	3,88 millions d'EUR (équivalant approximativement à 4,12 millions d'USD)
<b>Montant du don au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP):</b>	1,88 million d'EUR (équivalant approximativement à 2,0 millions d'USD)
<b>Conditions du prêt du FIDA:</b>	Ordinaires: délai de remboursement de 15 ans, y compris un différé d'amortissement de 3 ans, à un taux d'intérêt annuel correspondant à 100% du taux de référence variable, établi annuellement par le Conseil d'administration
<b>Cofinanceurs:</b>	Petites et moyennes entreprises (PME)
<b>Montant du cofinancement:</b>	0,62 million d'EUR
<b>Contribution de l'emprunteur:</b>	5,62 millions d'EUR
<b>Contribution des bénéficiaires:</b>	1,61 million d'EUR
<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 en faveur du Monténégro pour le Projet de regroupement et de transformation en milieu rural, telle qu'elle figure au paragraphe 41.

## Rapport du Président concernant une proposition de prêt et don au Monténégro pour le Projet de regroupement et de transformation en milieu rural

### I. Contexte stratégique et justification

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

1. Le Monténégro est l'un des plus petits pays d'Europe, avec une superficie de 13 800 kilomètres carrés et une population de 622 000 habitants. Il a accompli un redressement spectaculaire après les événements désastreux qui ont secoué la majeure partie de l'Europe du Sud-Est pendant les années 1990. L'économie a regagné une grande partie du terrain perdu, la pauvreté a diminué, la séparation d'avec la Serbie s'est déroulée sans heurt en 2006, la qualité de la gouvernance s'est améliorée et les minorités ethniques sont bien protégées par rapport au reste de la région. C'est dans ce contexte que le Monténégro a parcouru une partie considérable du chemin vers l'adhésion à l'Union européenne, qui lui assurera un accès permanent au plus grand marché de la planète. Au plus tôt, le Monténégro pourrait entrer dans l'Union en 2021.
2. Cependant, l'essentiel de la croissance économique a jusqu'à maintenant profité au littoral et aux plaines adjacentes, où la hausse constante du nombre de touristes a suscité des investissements dans les services et la construction en rapport avec le secteur du tourisme. Ainsi, plus de 1,6 million de touristes ont visité le Monténégro en 2016, générant plus de 750 millions d'EUR de recettes. Les communes côtières et celles entourant la capitale, Podgorica, sont ainsi devenues les plus riches du pays, jouissant d'un faible taux de pauvreté, d'un taux d'emploi élevé et d'une robuste compétitivité. L'envers de la médaille se situe dans la région montagneuse du nord du pays, où moins de 2% des touristes s'aventurent. Là, ce sont le dépeuplement, la pauvreté et les maigres possibilités d'emploi qui caractérisent la situation. L'agriculture demeure la principale activité économique, mais avec une faible productivité, limitée par la petite échelle de la production et l'irrégularité des volumes et de la qualité. C'est ainsi que le Monténégro importe dix fois plus de denrées alimentaires qu'il n'en exporte. Les régions montagneuses du Nord sont aussi désavantagées sur le plan de la connectivité: le manque d'infrastructures rend difficile, voire impossible, le commerce en hiver et en cas de fortes précipitations.
3. Le changement climatique aggrave encore la situation dans le nord du pays, notamment parce qu'il dépend du secteur le plus vulnérable aux aléas climatiques, l'agriculture. Les précipitations deviennent de plus en plus fortes et irrégulières, un phénomène qui devrait s'accroître avec la montée des températures et qui va peser sur la production de l'élevage et des cultures, tout particulièrement celle des petites exploitations. De plus, les événements météorologiques extrêmes ont aussi des effets néfastes sur les infrastructures de la région: les routes non revêtues sont souvent érodées par les inondations et les fortes pluies. Le Monténégro se transforme ainsi peu à peu en une économie de plus en plus duale et inégale – une

fracture aggravée par le changement climatique – dans laquelle les régions montagneuses pauvres accusent un retard croissant.

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

4. Le Monténégro est devenu membre du FIDA en 2015, et c'est dans le contexte décrit ci-dessus qu'il convient de replacer sa demande d'assistance pour la conception et le financement du Projet de regroupement et de transformation en milieu rural (RCTP). Le Monténégro se trouve dans une phase critique de sa courte histoire, lorsque la perspective de l'adhésion à l'Union européenne s'inscrit dans un contexte de croissance en berne, d'aggravation des inégalités et d'augmentation de l'émigration, en provenance surtout des zones rurales. En d'autres termes, les régions rurales, montagneuses et pauvres ainsi que leurs habitants, ménages et petits exploitants, sont déjà en grande partie exclus des marchés agricoles, et ils risquent de se trouver encore plus distancés dans le processus d'adhésion à l'Union.
5. Des mesures d'atténuation seront nécessaires pour freiner et, à terme, inverser le déclin de la région septentrionale du pays, et le FIDA est considéré comme un partenaire sans équivalent pour faciliter une transformation délibérée du monde rural suscitée par une action appropriée des pouvoirs publics. Situé dans la tranche supérieure des pays à revenu intermédiaire, le Monténégro n'a certes qu'un besoin limité de faire appel aux ressources du FIDA en tant que source de financement complémentaire de ses dépenses publiques. Ce qu'il attend du FIDA, c'est davantage la dimension supplémentaire qu'il peut apporter sous forme d'expérience, de compétences et de gestion des savoirs. Le processus d'adhésion à l'Union européenne est une démarche complexe qui met à l'épreuve les capacités du MADR face aux multiples mesures à adopter et exigences législatives et administratives. Dans ce contexte, le MADR n'est guère disponible pour assumer la tâche supplémentaire consistant à formuler et appliquer une stratégie destinée à promouvoir une approche inclusive du développement agricole et rural qui prenne la mesure des difficultés des familles de petits agriculteurs pauvres et qui les aide à relever ces défis. Le Gouvernement monténégrin fait appel au FIDA pour qu'il l'aide à combler cette lacune en faisant du RCTP un vecteur de mise à l'essai et de promotion de nouvelles approches qui pourraient constituer le fondement des politiques, stratégies et investissements publics de demain.

## II. Description du projet

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

6. Le projet sera centré sur les zones rurales de la région montagneuse du nord du pays, où les terres agricoles sont pour l'essentiel à plus de 600 mètres au-dessus du niveau de la mer. La sélection initiale inclut les communes de Berane, Bijelo Polje, Mojkovac, Niksic, Petnjica, Savnik et Zabljak. Dans une phase ultérieure, Andrijevisa et Pluzine pourraient venir s'ajouter à cette liste si les financements, les opportunités de marché et l'impact potentiel sur les petits exploitants le justifient. On estime que le RCTP pourrait toucher 4 600 ménages (soit quelque 16 100 personnes). Conformément au mandat du FIDA, au profil de la population vivant dans le nord du Monténégro et aux objectifs du projet, les groupes cibles du RCTP sont: i) les paysans vivant d'une agriculture de semi-subsistance; ii) les petits exploitants et transformateurs économiquement actifs et engagés dans une démarche commerciale; et, de façon plus indirecte; et iii) des acteurs clés du secteur privé participant aux filières sélectionnées. Le ciblage se déroulera en trois phases: a) sélection des groupes; b) ciblage géographique; et c) sélection des bénéficiaires, faisant appel à des mesures spécifiques de ciblage afin de toucher les paysans les plus pauvres, les femmes et les jeunes.

## B. Objectif de développement du projet

7. L'objectif général du RCTP est de contribuer à la transformation des moyens d'existence des petits exploitants du nord du Monténégro en leur permettant de devenir plus compétitifs et résilients face au changement climatique. L'objectif de développement est d'accroître la participation des paysans pauvres à des filières inclusives, rentables et écologiquement durables, ainsi que les avantages qu'ils en retirent.

## C. Composantes/résultats

8. Les trois résultats attendus du RCTP sont les suivants: i) le renforcement des relations commerciales entre les petits agriculteurs, les fournisseurs et les acheteurs, avec le soutien des acteurs publics concernés, de façon à déclencher une hausse des investissements dans les filières sélectionnées; ii) l'amélioration de l'accès des petits exploitants à des systèmes hydriques et des chemins agricoles résilients à l'appui des filières sélectionnées; et iii) l'intégration progressive des approches réussies dans les pratiques et les politiques nationales. Ce dernier résultat est ainsi entièrement dépendant des enseignements à tirer des résultats 1 et 2.

Composante et résultat n° 1. Regroupement en filières pour une transformation rurale résiliente

9. Le projet s'attachera à encourager des regroupements compétitifs pour un portefeuille de produits présentant un potentiel marchand confirmé et des avantages comparatifs pour une production à petite échelle. Les quatre produits ou filières recevant au départ la priorité sont les baies cultivées, le fromage, la viande et les pommes de terre de semence. Une considération critique, durant la conception, a été la perspective d'importants avantages, incitant les petits paysans et les jeunes agriculteurs à investir et à développer et améliorer leur production. On a pris soin de ménager des "parcours d'investissement" viables pour les petits exploitants dans chacune des filières prioritaires. Si les quatre produits initiaux offrent des opportunités immédiates, des possibilités supplémentaires devraient aussi émerger durant la mise en œuvre; ce pourrait notamment être le cas de produits qui ne sont fabriqués actuellement qu'à petite échelle mais qui bénéficient de conditions de marché favorables et d'un avantage comparatif pour la production à petite échelle.
10. Les pôles seront des concentrations géographiques de producteurs, d'entreprises, de fournisseurs et d'établissements interdépendants. Il en résultera des synergies directes et indirectes entre eux, qui se traduiront par l'établissement de liens fructueux avec les marchés. Dans un premier temps, trois groupes ont été recensés pour les filières prometteuses: élevage (principalement ovins pour la viande, mais aussi élevage laitier à haute valeur ajoutée), culture de baies et pommes de terre de semence, avec expansion possible ultérieure de la gamme et de la couverture géographique de chaque produit. Les activités sous-tendant le processus de regroupement sont les suivantes: i) rencontres des diverses parties prenantes du groupe, où les acteurs examineront les défis et les opportunités, et mettront au point un plan d'action pour résoudre les difficultés; ii) réunions bilatérales interentreprises, le plus souvent entre l'une des entreprises (un acheteur ou un fournisseur d'intrants ou de services) et un groupe d'agriculteurs qui ont fait connaissance durant les rencontres multilatérales et ont établi leur intérêt pour une collaboration; iii) soutien aux investissements privés sur une base concurrentielle, au travers d'un fonds de développement des filières, au bénéfice des petits exploitants et des PME des groupes; iv) appui aux biens quasi-publics par le biais d'un mécanisme de développement sectoriel visant à éliminer des goulets d'étranglement spécifiques freinant le regroupement et désignés par les acteurs primaires eux-mêmes, appui qui ne peut pas raisonnablement être fourni à l'aide d'investissements privés dans le contexte actuel des groupes spécifiques (essais pilotes, recherche-action, laboratoires d'essais, etc.); et v) formation commerciale pour les exploitants, afin qu'ils puissent correctement évaluer les opportunités et les risques (climatiques,

notamment), mieux défendre leurs intérêts dans les transactions au sein de la filière et devenir des partenaires fiables pour les entreprises agro-industrielles. Pour améliorer l'accès aux financements et inciter les établissements financiers à prêter à des segments rentables du secteur agricole, le RCTP commencera par nouer des partenariats pilotes avec un ou plusieurs établissements manifestant un intérêt commercial pour la mise à l'essai de nouvelles approches (par exemple des sûretés ou des mécanismes de garantie non conventionnels pour les groupes de la filière).

Composante et résultat n° 2. Infrastructures rurales à l'appui des groupes

11. Pour compléter les ambitions ci-dessus en matière de regroupement, la deuxième composante consistera à mettre en place des infrastructures rurales à l'appui des groupes afin d'éliminer les goulets d'étranglement qui entravent la consolidation et le regroupement des petits exploitants et des entreprises agroalimentaires villageoises et de favoriser l'adoption de technologies intelligentes face au dérèglement climatique. Tout en contribuant à renforcer la rentabilité des petits exploitants en tant qu'entreprises agroalimentaires, cette composante visera aussi à accroître le revenu net des ruraux pauvres, qui auront accès aux emplois créés par l'expansion de ces entreprises. Ce résultat sera subdivisé en deux produits/sous-composantes.
12. La première aura trait aux investissements dans l'hydraulique rurale: elle fournira une assistance aux communautés, sur une base pragmatique et à la demande, et elle appuiera les objectifs de la composante n° 1. Les investissements seront axés sur des installations polyvalentes, fournissant de l'eau potable aux ménages, de l'eau pour le bétail ou des installations de transformation et, éventuellement, de petits systèmes d'irrigation. Il s'agira notamment d'aménager des étangs et des sites de collecte d'eau de pluie pour l'abreuvement du bétail, des dispositifs de captage de sources, des conduites gravitaires et d'autres installations nécessitées par les conditions locales. Ces aménagements offriront une meilleure résilience climatique et économique, car l'approvisionnement en eau et sa gestion seront plus fiables.
13. La seconde sous-composante portera sur les investissements dans l'amélioration des routes rurales qui viendront compléter et renforcer les objectifs de la première composante du RCTP, par exemple en améliorant l'accès aux zones de production des filières appuyées par le RCTP et en facilitant la commercialisation de leurs produits. Les routes à améliorer seront essentiellement le "dernier kilomètre" de routes locales, ou de voies vicinales, dans les zones rurales. Les investissements incluront également des ouvrages tels que de petits ponts ou des dispositifs de drainage et de protection contre l'érosion, afin que les routes réhabilitées soient résilientes face aux aléas climatiques.

Composante et résultat n° 3. Apprentissage et contribution à l'élaboration des politiques

14. Le troisième résultat attendu – collecte de données factuelles, apprentissage et contribution à l'élaboration des politiques – s'appuiera sur les deux premières composantes; il prendra la forme de produits du savoir, enrichissant le dialogue sur les parcours de transformation du monde rural au profit des paysans pauvres, de sorte que le RCTP puisse maximiser les opportunités d'apprentissage qui se présentent.

### III. Exécution du projet

#### A. Approche

15. L'une des principales ambitions est de promouvoir le développement institutionnel parmi les principaux partenaires. Le RCTP y contribuera de plusieurs manières: i) en établissant (par le biais de regroupements, de coopératives commerciales et de l'intégration dans les filières) des systèmes institutionnalisés encourageant des pratiques agricoles commerciales, rentables et adaptées au changement climatique; et ii) en soutenant et en développant des partenariats public-privé à l'appui d'infrastructures rurales résilientes (sur la base de ressources publiques émanant

tant des communes elles-mêmes que de l'administration centrale). La campagne de sensibilisation permettra un ciblage approprié et de meilleures synergies entre les composantes, en faisant connaître toutes les offres que propose le RCTP.

16. Si les deux composantes principales sont hautement complémentaires, axées respectivement sur le développement inclusif des groupes agricoles et la modernisation des infrastructures productives en milieu rural, elles ont chacune un but large de soutien à la transformation rurale recherchée. Par exemple, tous les aspects des groupes ne sont pas fortement limités par les lacunes des infrastructures matérielles et, à l'inverse, les améliorations prévues des infrastructures permettront de développer non seulement un groupe particulier de produits mais aussi, plus largement, l'environnement socioéconomique des communautés bénéficiaires. Par conséquent, si le projet cherche à développer les synergies entre ces deux composantes, il n'imposera pas systématiquement des liens rigides et n'obligera pas les agriculteurs à accepter des ensembles prédéterminés d'engagements interconnectés. Des synergies seront en outre recherchées avec les partenaires de développement, en particulier l'Union européenne.

## B. Cadre organisationnel

17. Le MADR sera l'organisme chef de file du projet, tandis que le RCTP sera installé à la Direction du développement rural au MADR. Cette direction assume la responsabilité générale des stratégies et programmes de développement rural, y compris la préparation des programmes entrant dans le cadre de l'Instrument d'aide de préadhésion pour le développement rural, financés par l'Union. L'installation du RCTP au sein de cette direction permettra d'assurer une meilleure coordination de l'aide au développement, en particulier avec l'Union européenne.
18. La responsabilité globale de la supervision et de la mise en œuvre du RCTP, ainsi que des décisions de fond à prendre, sera confiée à un comité de pilotage du projet présidé par le MADR. Le comité de pilotage inclura des représentants de tous les partenaires et parties prenantes du RCTP. La gestion et l'exécution du projet au quotidien seront assurées par une unité de coordination du projet (UCP) qui sera pleinement intégrée et installée au MADR et sera dotée d'une autonomie financière et technique. L'UCP aura pour fonctions principales: i) la mise en œuvre de l'ensemble des activités de programmation et de budgétisation du RCTP; ii) la prise en main de l'exécution du projet, en coopération avec les communes concernées, les partenaires de développement des entreprises, les sous-traitants chargés des infrastructures, les institutions bénéficiaires, les coopératives, etc.; et iii) le suivi et la documentation de l'état d'avancement du projet.

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

19. Un processus de planification rigoureux sera le point de départ d'une gestion et d'un suivi de bonne qualité pour l'exécution du RCTP. Il recensera clairement les produits concrets à réaliser au cours des 12 mois suivants pour atteindre les objectifs généraux, les activités à mettre en œuvre pour réaliser ces produits et les ressources financières requises. Le premier plan de travail et budget annuel (PTBA) sera préparé lors de l'atelier de démarrage, mais les PTBA suivants seront établis selon un processus itératif, à partir de septembre environ avec l'organisation d'ateliers annuels de planification au niveau des communes.
20. Un système de suivi-évaluation (S&E) sera mis en place pour suivre, de façon ponctuelle et fiable, l'exécution et la sensibilisation et pour mesurer et évaluer les résultats (ce qui permettra de contrôler les hypothèses de conception). Le projet réalisera: i) une enquête de référence; ii) deux enquêtes qualitatives, la 3<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> année; iii) une enquête à mi-parcours; et iv) une enquête d'impact (avant achèvement). En outre, des rapports d'avancement mensuels, semestriels et annuels seront établis.

21. La mise en œuvre du projet devrait générer des enseignements qui pourraient être utiles aux responsables du MADR et à d'autres parties prenantes. Dans les 12 mois suivant le démarrage du projet, un programme d'apprentissage et de concertation sur les politiques et un plan de gestion des savoirs et de communication seront élaborés. Ils serviront de fondement à la réalisation des ambitions de la troisième composante. Le groupe de travail sur la gestion des savoirs recensera les enseignements intéressants pour les interlocuteurs du MADR, qui seront validés par le comité de pilotage du projet et le FIDA.

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

22. L'équipe chargée de la gestion financière et des achats du RCTP (responsable financier, agent chargé de la passation des marchés et assistant administratif) fera partie de l'UCP, qui sera dotée d'une autonomie financière et administrative. Pour tirer le plus possible parti des capacités du MADR, l'UCP sera en partie dotée de personnel détaché par le MADR qualifié pour le poste. Le système public de gestion financière sera utilisé pour acheminer les flux de fonds du FIDA vers le Trésor public et pour l'exécution des paiements. Un système financier et comptable séparé sera utilisé pour enregistrer et suivre les transactions relatives au projet.
23. L'emprunteur ouvrira deux comptes désignés en euros en vue du versement des ressources provenant du prêt du FIDA et du don au titre de l'ASAP. Les risques fiduciaires étant jugés faibles, l'allocation autorisée couvrira 12 mois de dépenses du projet, sur la base: i) des prévisions établies pour le premier PTBA et plan d'achats; et ii) des liquidités prévisionnelles pour le prêt et le don.
24. L'audit externe annuel du RCTP sera assuré, conformément aux Normes internationales d'audit et aux Directives du FIDA relatives à l'audit des projets, par un cabinet d'audit indépendant ayant l'agrément du FIDA et dont le mandat aura été soumis à la procédure d'approbation tacite du FIDA. L'emprunteur soumettra au FIDA, au plus tard six mois après la clôture de chaque exercice financier, le rapport d'audit final et la lettre de recommandations. En outre, le projet présentera, chaque trimestre, un rapport financier intermédiaire non vérifié pour chaque source de financement.
25. La passation des marchés de biens, travaux et services sera effectuée conformément aux Directives pour la passation des marchés relatifs aux projets et au Manuel de passation des marchés du FIDA. Avant le début de chaque exercice budgétaire, l'UCP préparera un plan de passation des marchés sur la base du PTBA. Ce plan et le PTBA seront soumis au comité de pilotage du projet pour approbation et au FIDA pour accord par procédure tacite.
26. Une bonne gouvernance sera encouragée par la participation des communes et des bénéficiaires: i) à la préparation des PTBA; ii) au processus de passation des marchés au niveau communautaire; et iii) au S&E des activités du projet. La diffusion de la politique anticorruption du FIDA auprès du personnel et des parties prenantes du RCTP ainsi que l'adoption des directives du FIDA concernant la passation des marchés devraient renforcer encore l'application des bonnes pratiques.

#### E. Supervision

27. Le FIDA supervisera directement le projet au moyen de missions de supervision appuyées par un suivi ou par des missions thématiques spécifiques, en fonction des besoins, surtout pendant la phase de démarrage.

### IV. Coût, financement et avantages du projet

#### A. Coût du projet

28. Le coût total du projet, sur une période de six ans, est estimé à 13,61 millions d'EUR (provisions pour aléas comprises), dont 86% au titre des coûts d'investissement et 11% au titre des coûts récurrents.

Tableau 1  
**Coût du projet, par composante et par source de financement**  
 (En milliers d'EUR)

Composante	Prêt du FIDA		Don au titre de l'ASAP		Autres sources (PME)		Bénéficiaires		Emprunteur/contrepartie <sup>a</sup>		Total
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
1. Regroupement en filières pour une transformation rurale résiliente	2 242	43,7	806	15,7	621	12,1	1 283	25,0	183	3,6	5 135
2. Infrastructures rurales à l'appui des groupes	913	12,6	1 074	14,8	-	-	331	4,6	4 945	68,1	7 263
3. Apprentissage et contribution à l'élaboration des politiques	722	59,5	-	-	-	-	-	-	491	40,5	1 213
<b>Total</b>	<b>3 877</b>	<b>28,5</b>	<b>1 880</b>	<b>13,8</b>	<b>621</b>	<b>4,6</b>	<b>1 614</b>	<b>11,9</b>	<b>5 619</b>	<b>41,2</b>	<b>13 611</b>

<sup>a</sup> Dont: i) contribution en espèces du budget de l'administration centrale (3,07 millions d'EUR); ii) droits et taxes (1,22 million d'EUR); et iii) contribution en espèces des communes (1,33 million d'EUR).

## B. Financement du projet

29. Le prêt du FIDA (3,88 millions d'EUR) financera 28,5% du coût total du projet, soit, respectivement, 43,7%, 12,6% et 59,5% pour les composantes 1, 2 et 3 (y compris les provisions pour imprévus). Le don au titre de l'ASAP (1,88 million d'EUR) financera: i) une assistance intelligente face au dérèglement climatique pour les agriculteurs et les organisations paysannes dans la composante n°1; et ii) des infrastructures résistantes aux aléas climatiques dans la composante n°2, pour un total équivalant à 13,8% du financement du projet. L'administration centrale assurera pour sa part: a) le financement des droits et taxes; b) des contributions budgétaires (en espèces) à l'appui des composantes 1, 3 et surtout 2; et c) des contributions en nature en faveur de la composante n°1. Les contributions de l'administration centrale s'élèveront à un total d'environ 4,3 millions d'EUR (31,5% du coût total du projet). Les communes concernées financeront la composante n°2 – en espèces, pour des investissements locaux dans les infrastructures rurales – à hauteur de 1,33 million d'EUR (environ 9,7% du total). Environ 1,6 million d'EUR (11,9% du total) seront fournis par les bénéficiaires primaires dans la zone du projet, principalement sous forme de contributions (en espèces et en nature) à de petits investissements dans l'agriculture. Il est probable, en outre, que les PME locales cofinanceront les activités financées par des dons à hauteur d'environ 25% du montant des investissements financés par un don, qui se montent à 0,6 million d'EUR (4,6% du total).

Tableau 2  
**Coût du projet, par catégorie de dépenses et par source de financement**  
 (En milliers d'EUR)

Catégorie de dépenses	Prêt du FIDA		Don au titre de l'ASAP		Autres sources (PME)		Bénéficiaires		Emprunteur/ contrepartie		Total
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant
Dépenses d'investissement											
1. Consultants	840	78,9	87	8,2			75	7,0	62	5,8	1 064
2. Travaux	700	10,1	987	14,3			332	4,8	4 906	70,8	6 925
3. Dons et subventions	612	18,8	806	24,8	621	19,1	1 207	37,3			3 246
4. Formation et ateliers	530	96,7							18	3,3	548
5. Biens, services et intrants	211	100									211
6. Équipement, matériel et moyens de transport	137	93,2							10	6,8	147
Total des dépenses d'investissement	3 030	25	1 880	15,5	621	5,1	1 614	13,3	4 996	41,1	12 141
Dépenses récurrentes											
1. Traitements et indemnités	718	65,0							386	35,0	1 104
2. Dépenses de fonctionnement	129	35,2							237	64,8	366
Total dépenses récurrentes	847	57,6							623	42,4	1 470
<b>Total</b>	<b>3 877</b>	<b>28,5</b>	<b>1 880</b>	<b>13,8</b>	<b>621</b>	<b>4,6</b>	<b>1 614</b>	<b>11,9</b>	<b>5 619</b>	<b>41,2</b>	<b>13 611</b>

### C. Résumé des avantages et analyse économique

30. Le flux des avantages est composé: i) des avantages pour les agriculteurs, tels que précisés dans l'analyse financière (augmentation de la production agricole, par exemple); et ii) des avantages économiques et sociaux décrits dans l'analyse économique (par exemple taux de rentabilité interne économique – TRIE). L'analyse globale du projet laisse prévoir un TRIE de 33% sur 20 ans, et une valeur actuelle nette (VAN) de 64 millions d'EUR. Les avantages procurés par le projet s'élèvent à 168 millions d'EUR, et les coûts additionnels à un peu moins de 28 millions d'EUR, main-d'œuvre comprise.

### D. Durabilité

31. La viabilité écologique est le principe clé qui guide le RCTP: le projet s'efforcera d'exploiter les caractéristiques particulières de ces zones montagneuses (pureté, usage des pesticides nul ou minime, etc.) à des fins de différenciation et de réussite commerciales. Toutes les activités ont été conçues pour renforcer les capacités et les incitations des agents du secteur privé employés dans l'agriculture afin qu'ils accroissent durablement l'activité de marché pendant et après la mise en œuvre du projet. Les petits exploitants pourront acquérir des savoirs et des compétences, et auront la possibilité, grâce à des infrastructures organisationnelles, de participer à des filières; ils auront accès à des dons qui leur permettront d'acquérir du matériel pour la production ou le traitement des récoltes, et à des activités de commercialisation ou de marquage pour améliorer leur potentiel de vente. Les documents de formation seront saisis et publiés sur les sites web du RCTP. L'accent mis sur la rentabilité tant pour les agents économiques pris individuellement que pour les groupes permettra de soutenir la durabilité commerciale et d'offrir des incitations à maintenir les structures au-delà du projet. Les associations choisies pour catalyser la croissance des filières sélectionnées auront fait la preuve de leur engagement en faveur d'un large développement des filières. Par ailleurs, la durabilité a été intégrée à la conception de la composante n° 2 de plusieurs façons essentielles. Grâce à l'approche retenue, fondée sur la demande et le partage des coûts, et au renforcement de la capacité du groupe cible à améliorer la productivité

des ressources existantes, le projet devrait amener les participants à utiliser les ressources naturelles existantes (terres, pâturages, eau) de manière plus efficiente et rentable.

## E. Identification et atténuation des risques

32. Au niveau macro, les risques de nature politique sont jugés faibles; en effet, même si le gouvernement devait changer, il est peu probable que l'orientation générale de la plupart des politiques concernées (adhésion à l'Union européenne, amélioration de l'inclusion rurale et adaptation au changement climatique, par exemple) serait fondamentalement modifiée. Les risques potentiels plus spécifiques aux composantes du projet sont par exemple la méconnaissance de l'approche du développement agricole fondé sur le marché; la réticence des petits exploitants à collaborer; la qualité médiocre de la conception des infrastructures; les risques climatiques; les risques afférents aux politiques publiques, etc. Ces risques seront atténués par: i) un rapide tour d'horizon, au démarrage du projet, visant à reconformer le potentiel de regroupement local; ii) des parcours d'investissement crédibles et abordables permettant aux petits exploitants de participer au groupe sélectionné (par la création de différents guichets d'accès aux dons de contrepartie); iii) le dialogue avec les agriculteurs et leur participation aux réunions multi-parties prenantes; iv) une assistance technique intensive et soutenue, en particulier pendant les trois premières années; v) une autonomie de décision des communautés ciblées; vi) une étude préliminaire du bilan hydrique des microbassins versants en vue d'un premier repérage de zones pilotes élargies pour la collecte d'eau de pluie; et vii) un solide programme de gestion des savoirs et de dialogue sur les politiques publiques, visant à faire connaître au gouvernement les modèles et approches qui donnent de bons résultats.

## V. Considérations d'ordre institutionnel

### A. Respect des politiques du FIDA

33. Le RCTP est pleinement en harmonie avec le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et il contribuera à la réalisation de tous ses objectifs. Il est aussi conforme aux objectifs stratégiques figurant dans la note de stratégie de pays approuvée en mai 2016. Grâce au soutien catalytique du don au titre de l'ASAP, la résilience climatique est solidement intégrée au projet, contribuant à l'objectif de 100% de résilience climatique fixé pour la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). Pour ce qui est de l'impact sur l'environnement, le RCTP est classé dans la catégorie B. Il est en outre dans la droite ligne de la stratégie du FIDA à l'égard du secteur privé, puisqu'il encourage les partenariats commerciaux entre PME, petits agriculteurs et entreprises agroalimentaires. Enfin, la conception du RCTP correspond parfaitement à la politique du FIDA en matière de ciblage.

### B. Alignement et harmonisation

34. Le RCTP est en conformité avec les éléments suivants et y contribuera: i) le Programme gouvernemental de réforme économique, qui promeut un processus de développement équilibré sur le plan régional et socioéconomique; et ii) la stratégie nationale de développement de l'agriculture et des zones rurales 2015-2020, qui encourage l'adaptation au changement climatique, la bonne gestion des ressources naturelles et une agriculture paysanne durable. Le RCTP viendra en outre compléter les programmes de l'Union européenne et renforcera la stratégie du MADR visant à aider les petits exploitants à évoluer progressivement pour atteindre les normes de qualité de l'Union. Pour ce faire, le RCTP adoptera une approche dynamique de l'agriculture semi-commerciale qui renforce la résilience des petites exploitations et accroît les rendements des actifs agricoles existants, tout en intégrant ces interventions dans d'autres actions visant à promouvoir la croissance, l'emploi et l'augmentation des revenus dans l'économie rurale non agricole.

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

35. Grâce à des incitations à l'investissement privé et quasi-public (dons de contrepartie et mécanisme de développement sectoriel, notamment), le RCTP favorisera l'investissement dans des innovations au niveau des groupes locaux (nouvelles technologies intelligentes face au climat et variétés climatiquement résilientes, etc.), qui devraient pouvoir être reproduites par d'autres (sur financement commercial) une fois que leur réussite commerciale sera avérée. Le projet encouragera en outre l'innovation dans les infrastructures rurales résilientes face au changement climatique.
36. Étant donné que la participation du FIDA sera probablement d'une durée limitée, il est important que les interventions du RCTP soient rapidement transposables à plus grande échelle, sans nécessité d'un soutien à long terme du FIDA. L'acquisition de savoirs – et leur application pour mobiliser des ressources financières additionnelles et pour étayer des réformes en faveur de l'agriculture paysanne – sera le principal parcours de transposition à plus grande échelle. Le gouvernement invoquera les bons résultats obtenus pour tirer parti de partenariats noués avec l'Union européenne et le secteur privé afin que ses actions touchent davantage de petits exploitants agricoles. L'approche de transposition à plus grande échelle du RCTP revêtira deux dimensions. La première consistera à promouvoir la transposition de nouvelles techniques et infrastructures de production ainsi que des approches et des modèles opérationnels qui se sont avérés, grâce au projet, pertinents, efficaces et efficients. L'accent mis sur l'innovation, l'acquisition et la diffusion de savoirs et la participation à l'élaboration des politiques offrira au gouvernement l'occasion de s'inspirer de l'expérience acquise avec l'exécution du projet pour formuler ses propres politiques, stratégies et investissements en faveur du développement de l'agriculture paysanne, y compris en reproduisant à plus grande échelle les concepts du projet. Deuxièmement, le RCTP renforcera les capacités des divers acteurs de la filière et les aidera à construire des relations professionnelles durables qui pourront ensuite être reproduites à plus grande échelle.

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

37. Le RCTP est conçu de manière à refléter les politiques nationales et à s'y conformer. En outre, il devrait: i) mettre à l'essai de nouvelles approches du développement rural centré sur l'agriculture paysanne et en tirer des enseignements qui pourraient alimenter de nouvelles politiques et stratégies nationales; ii) créer un espace de concertation et de dialogue entre les acteurs clés des filières sélectionnées, lesquels pourront désigner les obstacles spécifiques que les politiques publiques dressent à l'encontre du développement de ces filières; et iii) à partir des problèmes répertoriés aux points i) et ii) ci-dessus, réaliser, en tant que de besoin, des examens et analyses plus spécifiques concernant les politiques publiques. La mise en œuvre du projet devrait générer, dans plusieurs domaines thématiques, des enseignements qui pourraient être utiles aux responsables du MADR et à d'autres parties prenantes. Pour certaines questions plus complexes, il pourrait être nécessaire de compléter les enseignements et l'expérience du projet par des études et analyses plus approfondies. Pendant l'exécution du projet, le programme initial d'apprentissage et de concertation sur les politiques sera enrichi des nouvelles questions stratégiques qui auront pu se dégager des groupes établis. Les enseignements clés, fondés sur des données factuelles, seront documentés de différentes façons, et leur diffusion dépendra du public visé.

## VI. Instruments et pouvoirs juridiques

38. Un accord de financement entre le Monténégro 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 sera transmise aux représentants au Conseil d'administration au moins cinq jours ouvrables avant l'expiration du délai de

30 jours à compter de la transmission du rapport du Président et du document de conception du projet auxdits représentants.

39. Le Monténégro est habilité, en vertu de ses lois, à recevoir un financement du FIDA.
40. 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

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

DÉCIDE: que le Fonds accordera au Monténégro un prêt à des conditions ordinaires d'un montant équivalant à trois millions huit cent quatre-vingt mille euros (3 880 000 EUR), 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 au Monténégro un don au titre de l'ASAP d'un montant équivalant à un million huit cent quatre-vingt mille euros (1 880 000 EUR), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Gilbert F. Houngbo  
Président

## Negotiated financing agreement

### Negotiated financing agreement: "Rural Clustering and Transformation Project"

(Negotiations concluded on 7 March 2017)

Loan Number: \_\_\_\_\_

Grant Number: \_\_\_\_\_

Project Title: Rural Clustering and Transformation Project (the "RCTP" or "the Project")

Montenegro (the "Borrower/Recipient")

and

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

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

HEREBY agree as follows:

#### Section A

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

#### Section B

1.
  - A. The amount of the Loan is three million eight hundred eighty thousand euros (EUR 3 880 000).
  - B. The amount of the Grant is one million eight hundred eighty thousand euros (EUR 1 880 000).
2. The Loan is granted on ordinary terms, and shall be subject to interest on the principal amount of the Loan outstanding at a rate equal to the IFAD Reference Interest Rate, payable semiannually in the Loan Service Payment Currency, and shall have a maturity period of fifteen (15) years, including a grace period of three (3) years starting from the date that the Fund has determined that all general conditions precedent to

withdrawal have been fulfilled in accordance with Section 4.02(b) of the General Conditions.

3. The Loan Service Payment Currency shall be the Euro.
4. The first day of the applicable Fiscal Year shall be 1 January.
5. Payments of principal and interest shall be payable on each 15 May and 15 November.
6. The Borrower/Recipient shall provide counterpart financing for the Project in the amount of five million six hundred twenty thousand Euros (EUR 5 620 000) (Central Government, Local Municipalities).

#### Section C

1. The Lead Project Agency shall be the Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD).
2. The following are designated as additional Project Parties: Local municipalities, SMEs, Farmers and farmers' organizations (FOs).
3. The Project Completion Date shall be the sixth anniversary of the date of entry into force of this Agreement.

#### Section D

1. The Financing will be administered and the Project supervised by the Fund.

#### Section E

1. The following are designated as additional general conditions precedent to withdrawal:
  - (a) the Project dedicated and key staff – whether to be recruited or to be seconded from MARD – is in place (Coordinator, 2 Value Chain Experts, Monitoring and Evaluation (M&E) Officer, Finance Officer, Procurement Officer and Administrative Assistant);
  - (b) two designated accounts have been opened to receive resources from the Loan and Grant accounts;
  - (c) acquisition and configuration of financial, accounting and operational software to support all the transactions, budget and cash forecasts analysis, operational and financial dashboards; and
  - (d) preparation of a draft Project Implementation Manual acceptable to IFAD, including financial, accounting, procurement and administrative arrangements.

2. The following are the designated representatives and addresses to be used for any communication related to this Agreement:

For the Borrower/Recipient:

Minister of Finance  
Ministry of Finance  
Stanka Dragojevic st 2  
81000 Podgorica  
Montenegro

For the Fund:

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

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

MONTENEGRO

\_\_\_\_\_  
(Authorized Representative)  
(title)

INTERNATIONAL FUND FOR  
AGRICULTURAL DEVELOPMENT

\_\_\_\_\_  
Kanayo F. Nwanze  
President

## Schedule 1

### Project Description and Implementation Arrangements

#### I. Project Description

1. **Project Area.** The project will focus on rural areas in the northern mountainous region, where farm land is mostly above 600 meters altitude. Selection criteria are based on socio-economic, poverty, and climate vulnerability profiles, coupled with potential for enterprise development in the products pre-identified (see Component 1) and the target groups' willingness to participate in the project. The initial selection includes Niksic, Savnik, Zabljak, Berane, Mojkovac, Petnjica, and Bijelo Polje. At a later stage Pluzine, and Andrijevica, may be included, pending funding, market opportunities and potential impact on smallholders.
2. **Target Population.** The project target groups will be:
  - The semi-subsistence farmers/households below the threshold for agrobudget (government) and EU subventions, who have access to small areas of farm/arable land (up to 2 ha), grow some fruits/vegetables and keep some livestock.
  - The commercial and economically active smallholders and small-scale processors, who typically own 2-15 ha of arable land, 10-15 cows, 50-100 sheep and goats, or orchards.
  - The strategic value chain (VCs) actors, who include larger, lead farmers and agro-enterprises, traders, private service providers, cooperatives or associations, who can serve as models to demonstrate the viability of new approaches to increase rural resilience and provide potential development pathways for the poor.
3. Not all beneficiaries, however, will derive the same types of benefits, and depth of outreach will vary. Thus, beneficiaries may be categorized as follows:
  - The primary beneficiaries (households expected to benefit the most from the project) are the key actors in the supported VC, who will receive a matching grant from the value chain fund to invest in a profitable activity and who will be supported to establish business and trade agreements. Within this group, the active smallholders and poorer farmers will benefit the most.
  - The secondary beneficiaries are all the producers, suppliers, traders or agri-businesses who will not receive a VCF grant or Business Skill Facilitation (BSF) training, but who will participate in cluster meetings and, gradually, in cluster activities. The improved production and market conditions will stimulate their motivation to join the VC activities with their own investments, ultimately resulting in improved incomes.
  - The tertiary beneficiaries are the households who will benefit from the improved roads and the new water supply schemes, but who will not receive other support from the project and will not engage in RCTP supported VC activities. They will essentially benefit from improved resilience to climate change and from a more modest increase in incomes, compared with the previous two categories, due to the reduction of transportation costs and water shortages resulting in better agricultural productivity.
4. **Goal.** The goal of the Project is to contribute to the transformation of smallholders' livelihoods in northern Montenegro, enabling them to become more competitive and resilient to climate change.

5. Objective. The Project development objective aims at increasing the participation of poor smallholders in inclusive, profitable and environmentally sustainable VCs, and enhance the benefits they derive from them.

6. Components. The Project will have two core components that envisage a number of complementarities between activities and subcomponents.

6.1. Component 1: VC clustering for resilient rural transformation. This component will focus on promoting the expansion of competitive clusters for a portfolio of products with confirmed market potential and comparative advantages for smallholder production. The clusters will be geographic concentration of interconnected producers, businesses, suppliers, and associated institutions, which creates synergies among them, resulting in market linkages. Three clusters have been initially identified: livestock (primarily sheep/goat meat but also high-value dairy), cultivated berries and seed potatoes, with possible later expansion of the product range and geographical coverage. The component will develop the following main activities:

6.1.1. Multi-stakeholder cluster meetings, where the actors will discuss challenges and opportunities and develop an action plan together to tackle the issues.

6.1.2. Bilateral business-to-business meetings, between one of the businesses and farmers who met during the multi-stakeholder meetings and identified opportunities to do business together.

6.1.3. Support to private investments on a competitive basis through a value chain fund (VCF), for smallholders and SMEs engaged in the clusters.

6.1.4. Support to quasi-public goods, through a sector development facility (SDF), that address bottlenecks to the cluster development identified by the primary actors and which cannot reasonably be delivered through private investment in the current context of the specific clusters.

6.1.5. Business skills for farmers, enabling them to assess opportunities and risks, to better negotiate their interests in VC transactions and to become reliable partners to agri-businesses.

6.1.6. Pilot partnerships with financial institution(s) which have a commercial interest in testing new approaches (e.g. alternative collateral or guarantee mechanisms along the clusters) to increase access to finance and to boost the appetite to lend to profitable agricultural sectors.

6.2. Component 2: Cluster supportive rural infrastructure. To complement the above clustering ambitions, the second component will consist of cluster supportive rural infrastructure, to remove the bottlenecks hampering the consolidation and clustering of smallholders and village based agri-business and to promote the adoption of climate smart technologies. The component will operate under two sub-components:

6.2.1. Investments in rural water supplies, to assist communities on a pragmatic basis, based on demand, and in support of the objectives of Component 1. The investments will focus on multiple use facilities, providing households with domestic water supply, water to cater for livestock or processing facilities, and possibly small scale irrigation systems. All investments will ensure better climate and economic resilience as reliability of water supply and management will increase.

6.2.2. Investments in rural roads improvement, that complement the project's objectives under Component 1 by assuring adequate access to RCTP-supported VC/commodity production areas and facilitating marketing of their produce. The roads to be improved will comprise mainly of last mileage of local or uncategorised roads in rural areas. Eligible investments will include also road ancillaries such as small bridges, drainage facilities and erosion protection works to ensure climate resilience of the rehabilitated roads.

## I. Implementation Arrangements

7. The Lead Project Agency: The Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD) shall be responsible for implementation of the Project. The Project will be anchored to the Directorate for Rural Development Department of the MARD. Overall responsibility for Project oversight, political guidance and implementation will rest with a specific project steering committee (PSC), established and chaired by MARD. The PSC will also include representatives from all of the Project's partners and stakeholders (i.e. the Ministry of Finance, Ministry of Sustainable Development and Tourism, Ministry of Economy, representatives of partner municipalities, and the private sector, including farmers' organisations). The PSC membership may be amended depending on Project requirements, subject to prior approval of IFAD. Day-to-day management and implementation of the project will rest with a Project Coordination Unit (PCU), which will be fully embedded and located in MARD and vested with financial and technical autonomy. The PCU will (i) carry out the overall programming and budgeting of the RCTP activities; (ii) take the lead in implementation, in cooperation with municipalities, business development partners, infrastructure contractors, beneficiary institutions, cooperatives, etc.; and (iii) monitor and document project progress. Project procurement shall be carried out in accordance with IFAD's Project Procurement Guidelines.

8. Implementation arrangements for Component 1. The PCU will work closely with the MARD regional extension services to coordinate and deliver all activities under cluster development and facilitation. The PCU will act as the fund administrator for the VCF but with an Independent Investment Committee established to make grant award decisions. The PCU will ensure compliance with grant application, eligibility, award and implementation procedures set-out in the Project Implementation Manual (PIM).

9. Implementation arrangements for Component 2. The main tasks of the PCU will be conducting information campaign in the project area municipalities, technical and financial analysis of preliminary screened infrastructure proposals, review and approval of engineering designs provided by municipalities, procurement and supervision of civil works. Provisions will also be made for feasibility study and financial and economic analysis of proposed investments to be outsourced to private sector consultant on a short term basis during the selection phases of proposals.

10. Baseline survey. The conduct of a baseline survey is a critical and mandatory exercise, to be carried out at the earliest after project start. Its objective is to describe and document the socio-economic and livelihoods conditions of the potential RCTP beneficiaries prior to project interventions. This information will, at mid-term and completion, become the reference against which to measure changes, and appreciate project outcomes and impact, or lack thereof. The PCU can outsource this survey to a competent consultancy firm or service provider.

11. Mid-term review (MTR). A MTR shall be carried out by the Borrower/Recipient and IFAD jointly towards the end of Project Year 3. It shall assess, among other things, management performance, implementation status, outreach, targeting, and progress towards achievement of development objective. It also focuses on corrective actions to address performance gaps and other issues.

12. Impact survey. An overall impact assessment shall be carried out during the last year of implementation, before the Project Completion Date. The PCU can outsource this survey to a competent consultancy firm or service provider.

13. Project Completion Review (PCR). Jointly organized by the government and IFAD, it shall be held towards the end of the Project Implementation Period, ideally before the Project Completion Date, once the impact survey is available, but no later than 3 months after project closing. The PCR will focus on assessing the relevance of Project interventions, implementation effectiveness and efficiency, outreach and targeting, the

likelihood of sustainability of project benefits and the potential for upscaling and replication. The PCR also aims at generating and documenting useful lessons from implementation that will help improve future programming or policies.

14. Project Implementation Manual (PIM). The PCU shall finalize the PIM (drafted in Appendix 11 of the PDR) and submit it for approval to the PSC and IFAD. The PIM may be amended when necessary, with prior no-objection from IFAD, to introduce clarification in procedures, eliminating constraints for project implementation and for facilitating access of producers to the project services.

## Schedule 2

## Allocation Table

1. Allocation of Proceeds. The Table below sets forth the Categories of Eligible Expenditures to be financed by the a Loan and a Grant and the allocation of the amounts of the a Loan and a Grant to each Category and the percentages of expenditures for items to be financed in each Category. All amounts are 100% net of taxes and the contributions of co-financiers.

Category	Loan Amount Allocated (EUR)	ASAP Grant Amount Allocated EUR)
1. Consultancies	800 000	85 000
2. Works	665 000	940 000
3. Grants	580 000	765 000
4. Training and Workshops	505 000	
5. Goods, services and inputs	200 000	
6. Equipment, materials and vehicles	130 000	
7. Recurrent costs	805 000	
Unallocated	195 000	90 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 880 000</b>	<b>1 880 000</b>

2. Start-up Costs. Withdrawals in respect of expenditures for start-up costs incurred before the satisfaction of the general conditions precedent to withdrawal shall not exceed an aggregate amount of EUR 150 000.

# Logical framework

Results	Indicators and targets				Means of Verification			Assumptions
	Indicators	Baseline	MT	End (Y6)	Source	Freq.	Resp.	
<b>Overall goal:</b> To contribute to the transformation of smallholders' livelihoods in northern Montenegro, enabling them to become commercially competitive and more resilient to climate change.	1. Percentage decrease in rural poverty in supported municipalities compared to national rural poverty rate	n/a	n/a	10%	Project impact survey Municipality statistics	At completion	M&E Officer	Initial and continued political commitment and support to project implementation. Macro-economic conditions remain stable or improve.
<b>Development Objective:</b> To increase the participation of poor smallholders in inclusive, profitable and environmentally sustainable value chains, and enhance the benefits they derive from them.	2. Number of participating households registering an increase in income of at least 30%	n/a	500	2400	Project impact survey BSF records Farmers' diaries	At completion	M&E Officer	
<b>Outcome 1:</b> <i>Improved commercial relations between smallholders, suppliers and buyers – supported by relevant public actors; and increased level of investments in the selected value chain.</i>	3. Number of VC smallholders involved in the production of selected commodities	n/a	1500	3000	Farmers' diaries BSF records Project outcome surveys	Annually, starting Y2	- VC Specialists - M&E Officer	Macro-economic conditions continue to be supportive for doing business. Smallholders' and VC actors' willingness to participate in selected value chains. VC suppliers' ability to respond to technical support requests by smallholders. Marketing potential for berries remains high.
	4. Percentage increase in the value of marketed commodities, by VC	n/a	20%	50%	Farmers' diaries	Annually, starting Y 3	- VC Specialists - M&E Officer	
	5. Value of incremental investments in selected VCs (excluding project financing)	n/a	€0.5m	€2m	BSF records Project sector study	At mid-term and completion	- VC Specialists - M&E Officer	
<b>Outcome 2:</b> <i>Enhanced resilience of smallholders' livelihoods to climate change through improved access to water supply systems and all-weather farm gate roads.</i>	6. Number of households with improved access to climate resilient roads and water supply systems <sup>(RIMS) (ASAP)<sup>1</sup></sup>	0	800	2000	Contractors' records Municipal staff records	Annually	- PCU Engineer - M&E Officer	Climate change patterns are according to current predictions. Continued fiscal space for GoM and municipalities to pay their contributions. No political interference in the choice of investments.
<b>Outcome 3 – Lessons from project approaches and implementation are incorporated into national or municipal-level policies, strategies or investments.</b>	7. Number of policies, strategies and investments influenced by project experience	n/a	At least 1	At least 3	Amended policy or project documents	Annually, after mid-term	M&E Officer	Continuing MARD's interest to support poor smallholders. Policy makers' willingness to learn from project experience
<b>Outputs:</b>								
Multi-stakeholder clusters established and facilitated for four commodities*; and business or trading plans agreed between smallholders and suppliers/buyers.	8. Number of functional clusters <sup>(A)</sup>	6	7	11	VC Specialists records Cluster meeting minutes	Annually	VC Specialists	

<sup>1</sup> In the context of the RCTP, the main vulnerabilities of smallholders to climate change are all-weather access to market and to sustainable water resources. Thus this indicator will reflect the number of households for which climate resilience has increased.

	9. Percentage of participating VC smallholders with an agreed business or trading plan*	0	80%	100%	BSF records	Six-monthly	BSF
Strategic investment grants provided to value chain actors and for “quasi-public” goods.	10. Number of VCF grant recipients*	20	At least 300	At least 500	VCF manager records Minutes of VCF board meetings	Monthly	VCF Manager
	11. Percentage of grant recipients meeting their first key performance criteria as defined in grant contracts*	80%	80%	80%	VCF Manager records	Six-monthly	VCF Manager
Project implementers, key Government stakeholders and smallholders provided with capacity development support.	12. Number of project implementers and Government staff trained in value chain and cluster development*	20	20	40	PCU training records	Annually	M&E Officer
	13. Number of smallholders trained in business development* <i>(RIMS)</i>	0	1500	2500	BSF training records	Annually	BSF
Rain-harvesting water structures and other water supply systems constructed or rehabilitated.	14. Number of water supply schemes newly constructed or rehabilitated	0	11	27	Contractors' activity reports Municipal Engineers' records	Monthly, starting from contract award date	PCU Engineer
“Last km” farm roads rehabilitated or upgraded according to best standards.	15. Number of km of roads rehabilitated or upgraded <i>(RIMS)</i>	0	26	70			
Relevant knowledge products prepared and disseminated to key stakeholders.	16. Number of knowledge products produced and disseminated <i>(RIMS)</i>	0	At least 2	At least 5	– PCU records – PSC minutes – KM working group minutes	Annually	M&E Officer