

Signatura: EB 2017/LOT/P.3/Rev.1
Fecha: 6 de abril de 2017
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Informe del Presidente

Propuesta de préstamo y donación a Montenegro para el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Envío de documentación:

Annabelle Lhommeau
Gerente del Programa en el País
División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa
Tel.: (+39) 06 5459 2783
Correo electrónico: a.lhommeau@ifad.org

William Skinner
Jefe
Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2974
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Para aprobación

Índice

Acrónimos y siglas	iii
Resumen de la financiación	v
Recomendación de aprobación	1
I. Contexto estratégico y justificación	1
A. Desarrollo rural y del país y situación de la pobreza	1
B. Justificación y alineación con las prioridades gubernamentales y el COSOP-BR	2
II. Descripción del proyecto	2
A. Zona del proyecto y grupo objetivo	2
B. Objetivo de desarrollo del proyecto	3
C. Componentes y efectos directos	3
III. Ejecución del proyecto	5
A. Enfoque	5
B. Marco organizativo	5
C. Planificación, seguimiento y evaluación, y aprendizaje y gestión de los conocimientos	5
D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza	6
E. Supervisión	7
IV. Costos, financiación y beneficios del proyecto	7
A. Costos del proyecto	7
B. Financiación del proyecto	7
C. Resumen de los beneficios y análisis económico	8
D. Sostenibilidad	8
E. Determinación y mitigación de riesgos	9
V. Consideraciones institucionales	9
A. Conformidad con las políticas del FIDA	9
B. Armonización y alineación	10
C. Innovación y ampliación de escala	10
D. Actuación normativa	10
VI. Instrumentos y facultades jurídicos	11
VII. Recomendación	11

Apéndices

I. Negotiated financing agreement (Convenio de financiación negociado)	
II. Logical framework (Marco lógico)	

Acrónimos y siglas

ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
POA	plan operativo anual
SyE	seguimiento y evaluación
UCP	unidad de coordinación del proyecto

Mapa de la zona del proyecto

Montenegro

Rural Clustering and Transformation Project (RCTP)

President's report



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

Mapa elaborado por el FIDA 26-01-2017

Montenegro

Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural

Resumen de la financiación

Institución iniciadora:	FIDA
Prestatario:	Montenegro
Organismo de ejecución:	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Costo total del proyecto:	EUR 13,61 millones (equivalente a USD 14,48 millones, aproximadamente)
Monto del préstamo del FIDA:	EUR 3,88 millones (equivalente a USD 4,12 millones, aproximadamente)
Monto de la donación del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP):	EUR 1,88 millones (equivalente a USD 2,0 millones, aproximadamente)
Condiciones del préstamo del FIDA:	Ordinarias: plazo de reembolso de 15 años, incluido un período de gracia de 3, con un tipo de interés anual equivalente al 100 % del tipo de interés variable de referencia que determine anualmente la Junta Ejecutiva
Cofinanciadores:	Pequeñas y medianas empresas
Monto de la cofinanciación:	EUR 0,62 millones
Contribución del prestatario:	EUR 5,62 millones
Contribución de los beneficiarios:	EUR 1,61 millones
Institución evaluadora:	FIDA
Institución cooperante:	Supervisado directamente por el FIDA

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa a la propuesta de financiación a Montenegro para el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural, que figura en el párrafo 41.

Propuesta de préstamo y donación a Montenegro para el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural

I. Contexto estratégico y justificación

A. Desarrollo rural y del país y situación de la pobreza

1. Montenegro es uno de los países más pequeños de Europa, con una superficie de 13 800 km² y una población de 622 000 habitantes. El país se recuperó de manera sorprendente de los devastadores acontecimientos en los que se vio inmersa la mayor parte de Europa sudoriental en la década de 1990. La economía ha crecido hasta recuperar gran parte de lo perdido, la pobreza ha disminuido, el país logró una disolución pacífica de la unión estatal con Serbia en 2006, sus normas de gobernanza han mejorado y las minorías étnicas se encuentran bien protegidas por normas regionales. En este contexto, Montenegro ha avanzado de forma notable hacia la adhesión a la Unión Europea, que garantizará el acceso permanente al mayor mercado del mundo. Como muy pronto, Montenegro podría entrar en la Unión Europea en 2021.
2. Sin embargo, la mayor parte del crecimiento económico ha beneficiado a las zonas costeras y llanuras adyacentes, en las que el aumento constante del turismo ha impulsado la inversión en los sectores de los servicios y la construcción que van unidos al sector de la hostelería. Más de 1,6 millones de turistas visitaron Montenegro en 2016, lo que generó unos ingresos superiores a los EUR 750 millones. Como resultado, los municipios costeros y en torno a la capital, Podgorica, se han convertido en los más ricos del país, con un índice de pobreza bajo, elevadas tasas de empleo y sólida competitividad. Pero la cara opuesta se encuentra en la región montañosa septentrional, que recibe menos del 2 % del turismo. Aquí, la situación se caracteriza por la despoblación, mayores índices de pobreza y escasez de oportunidades de empleo. La agricultura sigue siendo la principal actividad económica, pero presenta una baja productividad, limitada por la producción en pequeña escala y volúmenes y calidad inestables. De ahí que Montenegro importe diez veces más alimentos de los que exporta. Las zonas montañosas septentrionales también se hallan en una situación desfavorable con respecto a las conexiones, pues cuentan con una infraestructura deficiente que es difícil, por no decir imposible, de franquear durante el invierno y períodos de precipitaciones intensas.
3. El cambio climático agrava aún más la situación en el norte de Montenegro, especialmente por tratarse de un país que depende en gran medida de la agricultura, el sector más vulnerable a las condiciones climatológicas. Se ha venido observando una mayor intensidad e irregularidad de las precipitaciones y está previsto que aumenten a medida que suban las temperaturas. Esta situación ejercerá presión sobre la producción ganadera y agrícola y los pequeños agricultores se verán particularmente expuestos a ella. Además, los fenómenos meteorológicos extremos también afectan negativamente la infraestructura de la región, pues las inundaciones y las intensas lluvias deterioran muchos caminos de grava. En suma, Montenegro se está convirtiendo en una economía dual cada vez más desigual, en la que el cambio climático acentúa la división, haciendo que las regiones rurales pobres de zonas montañosas se queden cada vez más rezagadas.

B. Justificación y alineación con las prioridades gubernamentales y el COSOP-BR

4. La adhesión de Montenegro al FIDA en 2015 y su posterior solicitud de asistencia para diseñar y financiar el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural deberían considerarse en el contexto que se acaba de describir. Coincide con una tesitura especialmente delicada de la breve historia de Montenegro, en un momento en el que la perspectiva de incorporarse a la Unión Europea confluye con una ralentización del crecimiento, el aumento de la desigualdad y la emigración, en especial procedente de las zonas rurales. Dicho de otro modo, las regiones rurales pobres de zonas montañosas y los pequeños agricultores y familias rurales que habitan en ellas se ven ya ampliamente excluidos de los mercados agrícolas y corren el riesgo de que el proceso de adhesión a la Unión Europea los deje aún más rezagados.
5. Habrán de adoptarse medidas de mitigación para frenar y, con el tiempo, revertir el declive de la región septentrional, y se considera que el FIDA es un asociado que goza de una posición única para facilitar una transformación del medio rural consciente e impulsada por las políticas. Como país de ingresos medios-altos, quizás Montenegro solo necesite valerse de forma limitada de los recursos del FIDA como fuente de financiación complementaria a su gasto público. Su necesidad de recurrir al FIDA consiste más bien en una necesidad de "financiación extra", en la que la dimensión adicional corresponde a la experiencia, las competencias y la gestión de los conocimientos que el FIDA puede aportar. El proceso de adhesión a la Unión Europea es complejo y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural carece de capacidad suficiente para cubrir las numerosas exigencias normativas, legislativas y administrativas que lleva asociadas. En este contexto, ese ministerio tiene una capacidad limitada para hacer frente a la tarea adicional de articular y poner en práctica una estrategia dirigida a fomentar un enfoque inclusivo del desarrollo agrícola y rural que incorpore y dé respuesta a los retos afrontados por las familias de pequeños agricultores pobres. El Gobierno de Montenegro espera que el FIDA le ayude a subsanar esta deficiencia y aproveche el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural como medio para probar y fomentar nuevos enfoques que puedan servir de base para futuras inversiones, estrategias y políticas públicas.

II. Descripción del proyecto

A. Zona del proyecto y grupo objetivo

6. En el proyecto se prestará especial atención a las zonas rurales de la región montañosa septentrional, en la que las tierras agrícolas se encuentran en su mayoría a más de 600 metros sobre el nivel del mar. La selección inicial comprende los municipios de Berane, Bijelo Polje, Mojkovac, Niksic, Petnjica, Savnik y Zabljak. En una etapa posterior, podrían incluirse Andrijevica y Pluzine, con sujeción a la disponibilidad de financiación, las oportunidades de mercado y la posible repercusión en los pequeños agricultores. El Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural llega en total a 4 600 hogares, esto es, unas 16 100 personas. En consonancia con el mandato del FIDA, el perfil poblacional en el norte de Montenegro y los objetivos del proyecto, los grupos objetivo de este último son los siguientes:
 - i) agricultores de semisubsistencia; ii) pequeños agricultores y pequeños elaboradores comercial y económicamente activos, y de manera más indirecta,
 - iii) importantes actores del sector privado a lo largo de determinadas cadenas de valor. La focalización se efectuará en un proceso de tres etapas: a) selección de grupos; b) focalización geográfica, y c) selección de beneficiarios, con medidas de focalización específicas que garanticen la difusión a pequeños agricultores, mujeres y jóvenes más pobres.

B. Objetivo de desarrollo del proyecto

7. La meta general del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural es contribuir a la transformación de los medios de vida de los pequeños agricultores en el norte de Montenegro, de manera que puedan ser más competitivos y aumentar su resiliencia al cambio climático. El objetivo de desarrollo es aumentar la participación de los pequeños agricultores pobres en cadenas de valor inclusivas, rentables y sostenibles desde el punto de vista ambiental y potenciar las ventajas que obtienen de estas.

C. Componentes y efectos directos

8. Los tres efectos directos del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural son los siguientes: i) la mejora de las relaciones comerciales entre pequeños agricultores, proveedores y compradores, con el apoyo de los agentes públicos pertinentes, lo que impulsará un aumento de las inversiones en las cadenas de valor seleccionadas; ii) la mejora del acceso de los pequeños agricultores a sistemas de agua resistentes y caminos de acceso a las explotaciones que sustenten las cadenas de valor seleccionadas, y iii) la incorporación gradual de enseñanzas extraídas de enfoques de proyectos que han dado buenos resultados en las prácticas y políticas nacionales. Así pues, este último efecto depende totalmente de las enseñanzas que se obtengan de los efectos 1 y 2.

Componente y efecto directo 1. Agrupación de cadenas de valor para una transformación rural resiliente

9. El proyecto hará especial hincapié en el fomento de la ampliación de grupos competitivos para una cartera de productos con un potencial de mercado confirmado y ventajas comparativas para la producción en pequeña escala. Los cuatro productos o cadenas de valor iniciales a los que se ha dado prioridad son las bayas cultivadas, el queso, la carne y las papas para siembra. Una consideración fundamental durante el diseño ha sido la posibilidad de ofrecer una sólida ventaja a los pequeños productores y jóvenes agricultores para que inviertan, amplíen y mejoren su producción. Se han examinado de forma minuciosa "vías de inversión" viables para los pequeños agricultores en cada uno de los productos priorizados. Si bien los cuatro productos iniciales ofrecen oportunidades inmediatas, se prevé que durante la ejecución surjan oportunidades adicionales, en muchos casos respecto de productos que solo se obtienen en muy pequeña escala actualmente, pero que poseen unas condiciones de mercado favorables y una ventaja comparativa para la producción en pequeña escala.
10. Los grupos consistirán en concentraciones geográficas de productores, empresas, proveedores e instituciones asociadas que guardan relación entre sí. Esto crea sinergias directas e indirectas entre ellos, dando así lugar a vínculos de mercado. Inicialmente, se han determinado tres grupos con las cadenas de valor con probabilidades de éxito mencionadas, a saber: ganado (principalmente ovejas y cabras para obtener carne, pero también productos lácteos de gran valor), bayas cultivadas y papas para siembra, con posibilidad de ampliar posteriormente la gama de productos y la cobertura geográfica. Las actividades en que se basa el proceso de creación de grupos serán, entre otras: i) reuniones de grupos de múltiples partes interesadas, en las que los participantes analizarán retos y oportunidades y elaborarán un plan de acción conjuntamente para resolver los problemas; ii) reuniones bilaterales entre negocios, normalmente entre uno de los negocios (un comprador o un proveedor de servicios o insumos) y un conjunto de agricultores que participaron en las reuniones de múltiples partes interesadas y determinaron posibilidades de hacer negocios juntos; iii) apoyo a inversiones privadas sobre una base competitiva, a través de un fondo para las cadenas de valor, para grupos de pequeños agricultores y pymes; iv) apoyo a bienes cuasi públicos, por conducto de un servicio para el desarrollo del sector que aborde los obstáculos concretos para el desarrollo de grupos identificados por los propios agentes principales, y que no

puede proporcionarse razonablemente a través de inversión privada en el contexto actual de los grupos determinados (por ejemplo, ensayos, investigación-acción, laboratorios de pruebas, etc.), y v) competencias empresariales para los agricultores, que les permitan evaluar adecuadamente las oportunidades y riesgos, en particular en relación con situaciones climáticas difíciles, a fin de negociar mejor sus intereses en las transacciones de las cadenas de valor y convertirse en socios de confianza de las agroempresas. Para mejorar el acceso a la financiación e impulsar el interés de las instituciones financieras en otorgar préstamos a sectores agrícolas rentables, el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural establecerá inicialmente asociaciones experimentales con una o más instituciones financieras que muestren interés comercial en poner en práctica nuevos enfoques, por ejemplo mecanismos alternativos de avales y prendas o de garantía en los grupos de las cadenas de valor.

Componente y efecto directo 2. Infraestructura rural favorable a la agrupación

11. Para complementar el interés por la agrupación anteriormente indicado, el segundo efecto directo/componente consistirá en una infraestructura rural que propicie la agrupación a fin de eliminar los obstáculos que dificultan la consolidación y agrupación de pequeños agricultores y agronegocios locales y fomentar la adopción de tecnologías climáticamente inteligentes. Al tiempo que contribuye a aumentar la rentabilidad de los pequeños agricultores a los que respalda como agronegocios, este componente contribuirá también a mejorar los ingresos netos de los pobres en zonas rurales, que gozarán de acceso a los puestos de trabajo que se creen gracias a la expansión de estos agronegocios. El efecto directo estará dividido en dos productos/subcomponentes.
12. El primero se ocupará de las inversiones en abastecimientos de agua en las zonas rurales, a fin de ayudar a las comunidades de forma pragmática, basándose en la demanda, y apoyar los objetivos del componente 1. Las inversiones se centrarán en instalaciones de múltiple uso, que proporcionen a los hogares abastecimiento de agua de uso doméstico, agua para el ganado o instalaciones de elaboración y, posiblemente, sistemas de riego en pequeña escala. Estas inversiones comprenderán estanques e instalaciones para la captación de agua de lluvia para abreviar el ganado, captación de manantiales, transmisión de agua por gravedad y otras instalaciones, según lo requieran las condiciones específicas del lugar. Asimismo, asegurarán una mejor resiliencia climática y económica, dado que aumentará la fiabilidad del suministro y gestión del agua.
13. En el segundo subcomponente se abordarán las inversiones en la mejora de los caminos rurales que complementan y fortalecen los objetivos del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural en el marco del componente 1, por ejemplo, garantizando un acceso adecuado a las zonas de producción de productos básicos o cadenas de valor que respalda el proyecto y facilitando la comercialización de sus productos. Los caminos que se van a mejorar comprenderán principalmente los últimos kilómetros de los caminos locales o sin categorizar en zonas rurales. En las inversiones que reúnan los requisitos adecuados se incluirán también elementos auxiliares de los caminos, tales como puentes, instalaciones de drenaje y trabajos de protección ante la erosión con la finalidad de garantizar la resiliencia climática de los caminos rehabilitados.

Componente y efecto directo 3. Aprendizaje y actuación normativa

14. El tercer efecto directo, relativo a la documentación de pruebas, el aprendizaje y la actuación normativa, se basará en los dos primeros efectos y obtendrá resultados en forma de productos del conocimiento, enriqueciendo así el diálogo sobre políticas en torno a vías de transformación rural para los pequeños agricultores pobres y velando por que el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural aproveche al máximo las oportunidades de aprendizaje que se ofrezcan.

III. Ejecución del proyecto

A. Enfoque

15. Una de las aspiraciones fundamentales consiste en promover el desarrollo institucional entre los asociados principales. El Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural contribuirá a ello de varias maneras, entre otras: i) el desarrollo y establecimiento de sistemas institucionalizados (a través de grupos, cooperativas orientadas a los negocios y la integración de las cadenas de valor) para la promoción de prácticas agrícolas comerciales, rentables y de adaptación al cambio climático, y ii) el apoyo a la asociación público-privada en infraestructuras rurales resilientes y la ampliación de dicha asociación (movilización de recursos públicos procedentes tanto de municipios como del Gobierno central). La campaña de divulgación velará por una adecuada focalización y mayor sinergia entre los componentes y comunicará todas las ofertas de las que disponga el proyecto.
16. Aunque los dos componentes principales son sumamente complementarios, pues se centran en el desarrollo de grupos agrícolas inclusivos y la mejora de las infraestructuras productivas en el medio rural, respectivamente, cada uno de ellos sirve a un propósito más amplio en apoyo de la transformación rural deseada. Por ejemplo, no todos los avances que se producen en los grupos se ven principalmente condicionados por las limitaciones físicas de infraestructura y, al contrario, la mejora prevista de la infraestructura no solo sirve a los fines del desarrollo del grupo de productos concreto, sino también al desarrollo socioeconómico más amplio de las comunidades a las que se beneficia. En consecuencia, aunque el proyecto tratará de establecer sinergias entre estos dos componentes, no insistirá de forma dogmática en establecer vínculos inflexibles y obligar a los agricultores a aceptar paquetes integrales de compromisos. También se procurará establecer sinergias con los asociados para el desarrollo, sobre todo con la Unión Europea.

B. Marco organizativo

17. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural será el organismo principal del proyecto, que estará alojado en la Dirección de Desarrollo Rural de ese ministerio. Esta dirección asume la responsabilidad global de las estrategias y programas en el ámbito del desarrollo rural, incluida la preparación de los programas financiados por la Unión Europea del Instrumento de preadhesión en favor del Desarrollo Rural. Así pues, la integración del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural en esta dirección permitirá coordinar mejor la asistencia para el desarrollo, en especial con la Unión Europea.
18. La responsabilidad general de supervisar el proyecto, así como la orientación normativa y ejecución del mismo, corresponderá a un comité directivo del proyecto específico presidido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dicho comité estará integrado asimismo por representantes de todos los asociados y partes interesadas del proyecto. La gestión y ejecución cotidianas incumbirán a una unidad de coordinación del proyecto (UCP), que se integrará y ubicará totalmente en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y gozará de autonomía financiera y técnica. La unidad de coordinación del proyecto desempeñará las funciones siguientes: i) llevar a cabo la programación y presupuestación generales de las actividades del proyecto; ii) hacerse cargo de la ejecución en colaboración con los municipios, asociados en el desarrollo empresarial, contratistas de infraestructura, instituciones beneficiarias, cooperativas, etc., y iii) seguir de cerca y documentar los avances del proyecto.

C. Planificación, seguimiento y evaluación, y aprendizaje y gestión de los conocimientos

19. Un riguroso proceso de planificación constituirá el punto de partida para una sólida gestión y seguimiento de la ejecución del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural. Se definirán con claridad los productos concretos que se

generarán en los próximos 12 meses en aras de la consecución de los objetivos generales, así como las actividades que se llevarán a cabo para generar estos productos, y los recursos financieros necesarios. Aunque el primer plan operativo anual (POA) se elaborará durante el taller de puesta en marcha, la preparación de POA posteriores seguirá un proceso iterativo, que se iniciará en torno a septiembre con la organización de talleres de planificación anual de ámbito municipal.

20. Se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación (SyE) para supervisar la ejecución y divulgación de manera puntual y fiable, así como para medir y evaluar los resultados, observando así los supuestos utilizados en el diseño. En el proyecto se llevarán a cabo las actividades siguientes: i) un estudio de referencia; ii) dos encuestas cualitativas en los años tres y cinco; iii) un estudio a mitad de período, y iv) un estudio del impacto (antes del cierre del proyecto). También se prepararán informes sobre los avances con periodicidad mensual, semestral y anual.
21. Está previsto que la ejecución del proyecto genere enseñanzas útiles, que pueden resultar valiosas para los responsables de la formulación de políticas y otras partes interesadas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En el plazo de 12 meses a partir de la puesta en marcha del proyecto se elaborará un programa en materia de aprendizaje y diálogo sobre políticas y un plan de gestión de los conocimientos y comunicación. Este será asimismo la plataforma para cumplir las aspiraciones del efecto directo 3. El grupo de trabajo sobre gestión de los conocimientos identificará enseñanzas de interés para las partes interesadas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que serán respaldadas por el comité directivo del proyecto y el FIDA.

D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza

22. El equipo de gestión financiera y adquisición y contratación del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural (oficial de finanzas, oficial de adquisiciones y contrataciones y auxiliar administrativo) formará parte de la UCP, que gozará de autonomía financiera y administrativa. Para aprovechar la capacidad de este ministerio en la medida de lo posible, la UCP se dotará parcialmente de personal adscrito por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre que ese personal reúna todos los requisitos pertinentes. El sistema de gestión financiera pública se empleará para el flujo de fondos provenientes del FIDA y destinados a la Tesorería del Estado, así como para la ejecución de pagos. Se utilizará un sistema financiero y contable aparte para registrar y supervisar las transacciones del proyecto.
23. El prestatario abrirá dos cuentas designadas en euros en las que se recibirá el préstamo del Fondo y los recursos concedidos por el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) en forma de donación. Dado que los riesgos fiduciarios se calificaron de bajos, la asignación autorizada equivaldrá a 12 meses de gastos del proyecto basándose en lo siguiente: i) las previsiones para el primer POA y el plan de adquisiciones y contrataciones, y ii) los pronósticos de liquidez tanto para el préstamo como para la donación.
24. Una empresa de auditoría independiente aceptable para el FIDA llevará a cabo la auditoría externa anual del proyecto, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y las directrices del FIDA para la auditoría de proyectos, basándose en los términos de referencia y con sujeción a la "no objeción" del FIDA. El prestatario remitirá el informe final de auditoría y la carta sobre asuntos de gestión al FIDA a

más tardar seis meses desde el cierre del ejercicio financiero correspondiente. Además, en el proyecto se presentarán trimestralmente informes financieros no auditados provisionales relativos a todas las fuentes de financiación.

25. La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios se llevará a cabo de conformidad con las directrices y el manual del FIDA en la materia. Antes del inicio de cada ejercicio financiero, la UCP elaborará un plan de adquisiciones y contrataciones derivado del POA. Este plan y el POA se presentarán al comité directivo del proyecto para su aprobación y al FIDA para que dé su visto bueno
26. Se promoverá la buena gobernanza mediante la participación de los municipios y beneficiarios en las siguientes actividades: i) la preparación de los POA; ii) el proceso de adquisiciones y contrataciones en el plano de las comunidades, y iii) el SyE de las actividades del proyecto. La difusión de la política anticorrupción del FIDA entre el personal y las partes interesadas del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural, así como la adopción de las directrices del Fondo en materia de adquisición y contrataciones, deberían reforzar asimismo el uso de buenas prácticas.

E. Supervisión

27. El FIDA se ocupará de la supervisión directa del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural por medio de misiones de supervisión, que serán respaldadas por otras de seguimiento o centradas en un tema concreto, según sea oportuno, particularmente en la fase de puesta en marcha.

IV. Costos, financiación y beneficios del proyecto

A. Costos del proyecto

28. Se calcula que el costo total del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural, a lo largo de seis años, ascenderá a EUR 13,61 millones, incluidos los imprevistos, de los que un 86 % se destinará a gastos de inversión y un 11 % a costos ordinarios.

Cuadro 1

Costos del proyecto desglosados por componente y entidad financiadora

(en miles de euros)

Componente	Préstamo del FIDA		Donación del ASAP		Otros cofinanciadores (pymes)		Beneficiarios		Prestatario/ contraparte ^a		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Agrupación de cadenas de valor para una transformación rural resiliente	2 242	43,7	806	15,7	621	12,1	1 283	25,0	183	3,6	5 135
2. Infraestructura rural favorable a la agrupación	913	12,6	1 074	14,8	-	-	331	4,6	4 945	68,1	7 263
3. Aprendizaje y actuación normativa	722	59,5	-	-	-	-	-	-	491	40,5	1 213
Total	3 877	28,5	1 880	13,8	621	4,6	1 614	11,9	5 619	41,2	13 611

^a Incluye: i) la contribución en efectivo del presupuesto del Gobierno central (EUR 3,07 millones); ii) impuestos y derechos (EUR 1,22 millones), y iii) la contribución en efectivo de los municipios (EUR 1,33 millones).

B. Financiación del proyecto

29. El préstamo del FIDA (EUR 3,88 millones) financiará el 28,5 % del total de los costos del proyecto, del cual la financiación para los componentes 1, 2 y 3 será del 43,7 %, el 12,6 % y el 59,5 %, respectivamente (incluidos los imprevistos). Con la donación del ASAP (EUR 1,88 millones) se financiará lo siguiente: i) la prestación de asistencia climáticamente inteligente a agricultores y asociaciones de agricultores en el marco

del componente 1, y ii) infraestructuras climáticamente inteligentes en el marco del componente 2, lo que equivale, en total, al 13,8 % de la financiación del proyecto. El Gobierno central: a) financiará los derechos e impuestos; b) realizará contribuciones presupuestarias (en efectivo) para el componente 1, el componente 3 y, principalmente, el componente 2, y c) hará contribuciones en especie para el componente 1. Las contribuciones generales provenientes del Gobierno central ascenderán a unos EUR 4,3 millones, o sea, el 31,5 % de los costos totales del proyecto. Los municipios contribuirán a la financiación del componente 2 (inversiones locales en infraestructura rural, contribuciones en efectivo) por un monto de EUR 1,33 millones, esto es, en torno al 9,7 % del total. Unos EUR 1,6 millones, o sea, el 11,9 % del total, serán aportados por los principales beneficiarios en la zona de intervención del proyecto, principalmente como contribuciones en inversiones destinadas a la agricultura en pequeña escala (tanto en efectivo como en especie). Es probable que las pymes locales también cofinancien actividades financiadas mediante donaciones por un monto de aproximadamente el 25 % de la financiación de inversiones como donación, que asciende a EUR 0,6 millones, o sea, el 4,6 % del total.

Cuadro 2

Costos del proyecto desglosados por categoría de gastos y entidad financiadora
(en miles de euros)

Categoría de gasto	Préstamo del FIDA		Donación del ASAP		Otros cofinanciadores (pymes)		Beneficiarios		Prestatario/contraparte		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Gastos de inversión											
1. Consultorías	840	78,9	87	8,2			75	7,0	62	5,8	1 064
2. Obras	700	10,1	987	14,3			332	4,8	4 906	70,8	6 925
3. Donaciones y subsidios	612	18,8	806	24,8	621	19,1	1 207	37,3			3 246
4. Capacitación y talleres	530	96,7							18	3,3	548
5. Bienes, servicios e insumos	211	100									211
6. Equipo, materiales y vehículos	137	93,2							10	6,8	147
Costos totales de inversión	3 030	25	1 880	15,5	621	5,1	1 614	13,3	4 996	41,1	12 141
1. Sueldos y prestaciones	718	65,0							386	35,0	1 104
2. Costos de funcionamiento	129	35,2							237	64,8	366
Costos recurrentes totales	847	57,6							623	42,4	1 470
Total	3 877	28,5	1 880	13,8	621	4,6	1 614	11,9	5 619	41,2	13 611

C. Resumen de los beneficios y análisis económico

30. La corriente de beneficios corresponde a: i) los beneficios de los agricultores observados en el análisis financiero (por ejemplo, el aumento de la producción agrícola), y ii) los beneficios económicos y sociales observados en el análisis económico (por ejemplo, la tasa interna de rendimiento económico). El análisis general del proyecto indica una tasa interna de rendimiento económico del 33 % durante 20 años y un valor actual neto de EUR 64 millones. Los beneficios del proyecto ascienden a EUR 168 millones y los costos adicionales a algo menos de EUR 28 millones, incluida la mano de obra.

D. Sostenibilidad

31. La sostenibilidad ambiental es el principio rector principal del Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural, ya que el proyecto tratará de potenciar las características singulares de la zona de montaña (pureza, uso limitado o nulo de plaguicidas, etc.) para obtener diferenciación comercial y buen resultado. Todas las actividades se han diseñado con el fin de mejorar la capacidad y los

incentivos de los agentes del sector privado en la agricultura para aumentar de forma sostenible la actividad del mercado, durante y después de la ejecución del proyecto. Los agricultores en pequeña escala se dotarán de conocimientos, capacidades y oportunidades en relación con la infraestructura organizativa a fin de participar en las cadenas de valor y tendrán acceso a donaciones destinadas a producción y equipos poscosecha o comercialización y mercado para mejorar las oportunidades de venta. El material de capacitación se recogerá y publicará en los sitios web del proyecto. La gran importancia atribuida a la rentabilidad de agentes económicos individuales y grupos impulsará la sostenibilidad comercial y creará sólidos incentivos para mantener las estructuras posteriores al proyecto. Las asociaciones elegidas para catalizar el crecimiento de las cadenas de valor seleccionadas tendrán un compromiso demostrado con el amplio desarrollo de estas cadenas. La sostenibilidad también se ha incorporado al diseño del componente 2 en varias formas esenciales. Gracias a la aplicación de un enfoque impulsado por la demanda y de participación en los gastos, y al fortalecimiento de la capacidad del grupo objetivo de aumentar la productividad de los recursos existentes, se espera que los participantes utilicen los recursos naturales actuales (tierras, pastos, agua) de forma más eficaz y rentable.

E. Determinación y mitigación de riesgos

32. A nivel macro, los riesgos políticos se consideran bajos, ya que, incluso en caso de un cambio en el Gobierno, es poco probable que la orientación general de las políticas más relevantes (por ejemplo, en relación con la adhesión a la Unión Europea, la mejora de la inclusión rural y la adaptación del cambio climático) cambie de forma sustancial. Entre los posibles riesgos más específicos de cada componente figuran, por ejemplo, los siguientes: el desconocimiento del enfoque de un desarrollo agrícola orientado al mercado; la reticencia de los pequeños agricultores a colaborar; una calidad inferior a la óptima de los diseños de infraestructura; riesgos climáticos; riesgos relacionados con las políticas; etc. Estos riesgos se mitigarán mediante las actividades siguientes: i) análisis rápidos en la puesta en marcha del proyecto para corroborar el potencial de desarrollo de grupos locales; ii) vías de inversión fiables y asequibles para que los pequeños agricultores participen en el grupo seleccionado (a través del establecimiento de diferentes mecanismos para acceder a donaciones de contrapartida); iii) el diálogo con agricultores, y la participación de estos, en reuniones de múltiples partes interesadas; iv) la asistencia técnica intensiva y sostenida, en especial durante los tres primeros años; v) el empoderamiento de las comunidades objetivo en la toma de decisiones; vi) un estudio preliminar sobre balances hídricos de microcuencas de captación para determinar previamente zonas más amplias en las que ejecutar de forma experimental la captación del agua de lluvia, y vii) un programa firme de gestión de los conocimientos y actuación normativa, que tenga por objeto presentar al Gobierno modelos y enfoques de éxito demostrados.

V. Consideraciones institucionales

A. Conformidad con las políticas del FIDA

33. El Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural está en plena consonancia con el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y contribuirá a todos sus objetivos. El proyecto se ajusta también a los objetivos estratégicos de la nota sobre la estrategia del país aprobada en mayo de 2016. Gracias al apoyo catalizador de la donación del ASAP, la resiliencia climática está firmemente integrada en el proyecto, contribuyendo así a la meta, establecida en la FIDA10, de que el 100 % de los proyectos incluyan un componente de resiliencia a los efectos del cambio climático. En lo que respecta al impacto ambiental, el proyecto se clasifica en la categoría B. Este cumplirá asimismo con la Estrategia del FIDA relativa al Sector Privado y promoverá asociaciones comerciales entre pymes, pequeños agricultores y agronegocios. Por último, el diseño del proyecto se ha llevado a cabo en plena conformidad con la Política de Focalización del FIDA.

B. Armonización y alineación

34. El Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural se ajustará y contribuirá a lo siguiente: i) el Programa de Reforma de la Economía del Gobierno, que fomenta un proceso de desarrollo equilibrado desde el punto de vista regional y socioeconómico, y ii) la estrategia nacional relativa al desarrollo de la agricultura y las zonas rurales para el período 2015-2020, que promueve la adaptación al cambio climático, la gestión de los recursos naturales y una agricultura en pequeña escala sostenible. El proyecto también complementará programas de la Unión Europea y reforzará la estrategia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de ayudar a los pequeños productores a avanzar progresivamente para cumplir las normas de la Unión Europea. Para facilitar este proceso, el proyecto adoptará un enfoque dinámico de agricultura semicomercial, que fortalece la resiliencia de los pequeños productores y aumenta la rentabilidad de los activos agrícolas actuales, pero que al mismo tiempo integra estas intervenciones en otras actividades dirigidas a promover el crecimiento, los puestos de trabajo y el aumento de los ingresos en la economía rural no agrícola.

C. Innovación y ampliación de escala

35. A través de incentivos a la inversión privada y cuasi pública (por ejemplo, con donaciones de contrapartida y el fondo para el desarrollo del sector), el Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural fomentará las inversiones en innovación en los grupos locales (p. ej., nuevas tecnologías y variedades climáticamente inteligentes) que se espera que otros reproduzcan, utilizando financiación convencional, una vez que se haya demostrado su éxito comercial. El proyecto promoverá también las innovaciones en infraestructura rural resistente al clima.
36. Dado que probablemente la intervención del FIDA tenga un plazo limitado, será importante que la escala de las intervenciones del proyecto se pueda ampliar con rapidez, sin necesidad de un apoyo a largo plazo del FIDA. La captación de conocimientos, y su utilización para movilizar recursos financieros adicionales y orientar cambios en las políticas en favor de los pequeños agricultores, será el principal método de ampliación de escala. El Gobierno empleará resultados que demuestren ser exitosos para potenciar asociaciones con la Unión Europea y el sector privado a fin de ampliar el alcance a un mayor número de pequeños agricultores. El enfoque de la ampliación de escala del proyecto tendrá dos dimensiones. La primera será fomentar la ampliación de escala de nuevas tecnologías de producción e infraestructura y enfoques o modelos operacionales que el proyecto haya demostrado que son pertinentes, eficaces y eficientes. Una atención especial a la innovación, la captación y difusión de conocimientos y la actuación normativa brindará al Gobierno la oportunidad de utilizar la experiencia en materia de ejecución para formular sus propias políticas, estrategias e inversiones para el desarrollo de la agricultura en pequeña escala, incluso con solo reproducir los conceptos de forma más amplia. En segundo lugar, el proyecto fortalecerá la capacidad de los diversos agentes de las cadenas de valor y les ayudará a establecer relaciones comerciales sostenibles cuya escala se pueda ampliar posteriormente.

D. Actuación normativa

37. El Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural está diseñado con la finalidad de reflejar las políticas nacionales y ajustarse a ellas. Pero, además, se espera: i) experimentar nuevos enfoques para el desarrollo rural centrado en los pequeños agricultores y extraer enseñanzas que podrían fundamentar nuevas políticas y estrategias nacionales; ii) crear un espacio para la actuación y el diálogo en el que participen agentes fundamentales de las cadenas de valor seleccionadas, que a su vez puedan determinar obstáculos concretos en materia de políticas que dificulten el desarrollo de esas cadenas de valor, y iii) sobre la base de las cuestiones que puedan surgir en el marco de los puntos i) y ii) precedentes, llevar a cabo

exámenes y análisis de políticas más específicos, según sea necesario. Se prevé que la ejecución genere enseñanzas útiles en varias esferas temáticas clave, que pueden resultar valiosas para los responsables de la formulación de políticas y otras partes interesadas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En lo que respecta a ciertas cuestiones más complejas en materia de políticas, puede que sea necesario complementar las enseñanzas y experiencias del proyecto con más análisis y estudios exhaustivos sobre las políticas. Durante la ejecución, el programa inicial en materia de aprendizaje y diálogo sobre políticas se enriquecerá con nuevas cuestiones normativas que surjan de los grupos establecidos. La documentación de enseñanzas clave basadas en datos concretos comprenderá diversos métodos, en tanto que su difusión dependerá de la audiencia destinataria.

VI. Instrumentos y facultades jurídicos

38. Un convenio de financiación entre Montenegro y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión de la financiación propuesta al prestatario. Se distribuirá a los representantes en la Junta Ejecutiva una copia del convenio de financiación negociado al menos cinco días hábiles antes del plazo de 30 días a partir de la transmisión a dichos representantes del informe del Presidente y el documento de diseño del proyecto.
39. Montenegro está facultada por su legislación para recibir financiación del FIDA.
40. Me consta que la financiación propuesta se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA y las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA.

VII. Recomendación

41. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la financiación propuesta de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo en condiciones ordinarias a Montenegro, por un monto de tres millones ochocientos ochenta mil euros (EUR 3 880 000), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

RESUELVE ADEMÁS: que el Fondo conceda una donación del ASAP a Montenegro por un monto de un millón ochocientos ochenta mil euros (EUR 1 880 000), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

Gilbert F. Houngbo
Presidente

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 agribusinesses 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
TOTAL	3 880 000	1 880 000

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.	
Overall goal: 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.
Development Objective: 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	
Outcome 1: Improved commercial relations between smallholders, suppliers and buyers – supported by relevant public actors; and increased level of investments in the selected value chain.	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	
Outcome 2: Enhanced resilience of smallholders' livelihoods to climate change through improved access to water supply systems and all-weather farm gate roads.	6. Number of households with improved access to climate resilient roads and water supply systems ^{(RIMS) (ASAP)} ¹	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.
Outcome 3 – Lessons from project approaches and implementation are incorporated into national or municipal-level policies, strategies or investments.	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
Outputs:								
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 ^(A)	6	7	11	VC Specialists records Cluster meeting minutes	Annually	VC Specialists	

¹ 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	