

Document: EB 2010/99/R.12
Agenda: 8(d)
Date: 19 March 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

سيراليون
برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والتسعون
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

للاستعراض

مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من ممثلي الدول الأعضاء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Hubert Boirard

مدير الحافظة القطرية

رقم الهاتف: +39-06-5459 2298

البريد الإلكتروني: h.boirard@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

iii	خريطة عمليات الصندوق في البلد
iv	موجز الاستراتيجية القطرية
1	أولاً - المقدمة
1	ثانياً - السياق القطري
1	ألف - السياق الاقتصادي والزراعي و سياق الفقر الريفي
4	باء - السياق السياساتي والاستراتيجي والمؤسسي
7	ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد
7	ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء
7	باء - الدروس المستفادة
9	رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق
9	ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري
9	باء - الأهداف الاستراتيجية
11	جيم - فرص الابتكار
12	دال - استراتيجية الاستهداف
13	هاء - الصلات السياساتية
14	خامساً - إدارة البرنامج
14	ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
16	باء - إدارة البرنامج القطري
16	جيم - الشراكات
17	دال - الاتصالات وإدارة المعرفة
18	هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء
19	واو - المخاطر وإدارة المخاطر

الذيول

- الذيول الأول - الخلفية الاقتصادية للبلد
- الذيول الثاني - عملية التشاور الخاصة ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
- الذيول الثالث - إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
- الذيول الرابع - الدروس المستفادة من تنفيذ البرنامج القطري
- الذيول الخامس - ذخيرة المشروعات خلال فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

الملفات الرئيسية

- الملف الرئيسي 1: الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي
- الملف الرئيسي 2: مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)
- الملف الرئيسي 3: المبادرة التكميلية للجهة المانحة/إمكانات الشراكات
- الملف الرئيسي 4: تحديد المجموعة المستهدفة، وقضايا الأولويات، والاستجابة المحتملة

خريطة عمليات الصندوق في البلد

سيراليون
العمليات الجارية التي يمولها الصندوق



المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو
التخوم أو السلطات المختصة بها

موجز الاستراتيجية القطرية

- 1- إن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لسيراليون للفترة 2010-2015 سيواصل تقديم الدعم لأهداف الحكومة للحدّ من الفقر الريفي المتوائمة بشكل وثيق مع الأهداف الإنمائية للألفية ورعاية الزراعة بصفتها "محرك" النمو الاجتماعي الاقتصادي. يشتمل هذا البرنامج على نتائج، ودروس، واستنتاجات، وقضايا، وتوصيات نتجت عن تحليل الفقر الأساسي، وتحليل التنمية الزراعية والريفية، وعملية استعراض البرنامج القطري للصندوق الدولي للتنمية الزراعية للعام 2009 التي أجريت مع فريق إدارة البرنامج القطري.
- 2- بدأت عملية إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية (الذيل الأول) عام 2009، وكانت استشارية وتفاعلية إلى حد بعيد. وخلال مرحلة الإعداد، تمّ إجراء دراسة مكتبية للوثائق الأساسية وتمّ تنظيم حلقة عمل للجهات المعنية وتمّ جمع التقارير والبيانات الإضافية. في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، تمّ تنظيم عرض قطري للمسودة تحت قيادة وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي حضره أعضاء من فريق إدارة البرنامج القطري، الذي يتضمن ممثلين عن منظمات الأمم المتحدة، وجهات مانحة، ومنظمات غير حكومية، والأبحاث الزراعية، ومنظمات المزارعين، مصرف سيراليون، والمصارف التجارية، ووحدة الصندوق الوطنية لتنسيق المشروع. ثمّ تمّ في مرحلة لاحقة دمج حوارات وملاحظات وتعليقات رسمية صادرة عن الفريق القطري وفريق إدارة البرنامج القطري في الصندوق.
- 3- تنتمي سيراليون إلى مجموعة الدول الأقل نمواً (وتحلّ في المرتبة 180 من أصل 182 بلداً على مؤشر التنمية البشرية). حوالي 26 بالمائة من السكان يعانون من نقص في الأمن الغذائي ولا يمكنهم الحصول على غذاء أساسي، فيما يعيش 70 بالمائة منهم تحت خط الفقر. إن الفقر مرتبط مباشرة بالمشاكل التي يواجهها الإنتاج الزراعي والتسويق الزراعي. هناك تفاوت واسع بين الأقاليم في نسبة حدوث الفقر في المناطق الريفية، حيث يعيش ثلثي السكان. من الناحية الجغرافية، إن حدة تأثير الفقر ظاهرة في الجزء الشرقي من سيراليون أكثر من الأجزاء الأخرى.
- 4- إن برنامج الصندوق القطري لسيراليون الذي يغطي الفترة 2010-2015 الممتدة على مدى ست سنوات يركز على ثلاثة أهداف استراتيجية: (1) دعم الزراعة - تحسين وصول المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الريّ والمهارات التقنية والسوق؛ (2) دعم التمويل الريفي - وصول الفقراء الريفيون إلى خدمات مالية موثوقة ومستدامة (المدّخرات، الائتمان، نقل الأموال، التحويلات المالية)؛ (3) دعم التنمية المحلية - يزيد الفقراء الريفيون مستوى مشاركتهم في إدارة المؤسسات المحلية اللامركزية. تتماشى هذه الأهداف مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 ومع البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا ضمن الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، بالإضافة إلى السياسات والاستراتيجيات الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة، والنمو الاقتصادي والحدّ من الفقر؛ والأهداف الإنمائية للألفية للحدّ من الفقر والجوع. يتماشى هذا البرنامج أيضاً تماماً مع الوثيقة الثانية لاستراتيجية الحد من الفقر والخطة الوطنية الجديدة للتنمية الزراعية المستدامة للفترة 2010-2030 التي أطلقت في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

- 5- ستتّم معالجة مسائل شاملة أساسية من خلال الأهداف الاستراتيجية الثلاثة، وهي تشتمل: (1) السلامة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية؛ (2) تعميم التمايز بين الجنسين كأحد أوجه مشاركة الصندوق الأساسية؛ (3) السعي وراء الابتكار؛ (4) إدارة المعارف.
- 6- تتمتع سيراليون بإمكانية ضخمة للتنمية الزراعية، الأمر الذي سيساهم بشكل كبير في الأمن الغذائي، وتماسك المجتمعات، والاستقرار والسلام. تشتمل التحديات الأساسية لتطبيق البرنامج الناجح على القدرة المؤسسية المحدودة ضمن الإدارة المركزية واللامركزية وعلى نظام ضعيف بشكل عام لدعم التنمية الزراعية.
- 7- يستجيب البرنامج لذلك عبر استثمار التمويل الجديد بداية في توسيع نطاق الأنشطة الجارية في كونو وكيلاهون، وذلك للتغطية الكاملة لهاتين المقاطعتين والتأثير بشدة على المجتمعات الريفية، ثم عبر توسيع نطاق هذه الأنشطة لكي تشمل مقاطعتي كواندوغو وكينياما. وسيتمّ توسيع نطاق الأهداف الاستراتيجية للتمويل الريفي فقط بشكل تدريجي لتشمل النطاق الوطني.

سيراليون

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

أولاً - المقدمة

- 1- تمت الموافقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأول لسيراليون في 2003. وهذا البرنامج هو الثاني من نوعه والبرنامج الأول المستند إلى النتائج. ويستند البرنامج إلى الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 ويعكس تحول الصندوق من نهج يركز إلى المشاريع إلى نهج يركز إلى البرامج، كما يؤكد على الحاجة لمواصلة حافظة الصندوق مع السياسات والأولويات الوطنية بشكل أكثر وثاقاً، يسعى إلى التكامل مع أنشطة جهات مانحة أخرى ويدمج نظام إدارة الأداء للسماح بتقييم فعالية البرنامج وأثره بشكل إجمالي. وهو يبني على دروس مستخلصة من الماضي وعلى المزايا النسبية للصندوق كونه منظمة من منظمات الأمم المتحدة لها مهمة محددة هي مساعدة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف.
- 2- بعد ثماني سنوات من انتهاء الحرب في سيراليون، ما زال البلد يُعتبر دولة هشة بالرغم من التقدم الكبير الذي حقق في مجال بناء المؤسسات الديمقراطية على المستويين المركزي واللامركزي؛ وتطوير السياسات والاستراتيجيات لجميع القطاعات المهمة استراتيجياً؛ والتقدم نحو تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي؛ ومكافحة الفساد وزيادة التمويل للقطاعات ذات الأولوية كالطاقة والزراعة. غير أن نقاط الضعف لا تزال موجودة، بما في ذلك: قدرة تنفيذ منخفضة، وقدرة رصد وتقييم غير كافية، وخدمات عامة ضعيفة، نسبة اعتماد مرتفعة على الجهات المانحة، واستثمارات غير كافية.
- 3- تمّ تطوير هذا البرنامج الذي يستند إلى النتائج خلال عملية استشارية مكررة ضمن شراكة وثيقة مع حكومة سيراليون من خلال وزير الزراعة والغابات والأمن الغذائي، ووزير المالية والتنمية الاقتصادية، وفريق إدارة البرنامج القطري الذي يتضمن ممثلين عن الحكومة، والمجموعات المهنية ومجموعات المجتمع المدني، وأصحاب المصلحة الآخرين على المستويين المركزي واللامركزي.

ثانياً - السياق القطري

ألف - السياق الاقتصادي والزراعي وسياق الفقر الريفي

الخلفية الاقتصادية للبلد

- 4- السياق العام. تقع سيراليون في أفريقيا الغربية، حيث يحدها المحيط الأطلسي، وغينيا وليبيريا، وتمتد على مساحة 71 740 كلم². يقدر عدد سكانها بحوالي 6 ملايين نسمة (2008). وبناءً على معدل نمو سنوي بنسبة 2.1 بالمائة، من المتوقع أن يتضاعف هذا العدد بحلول العام 2050. تبلغ نسبة السكان دون عمر الـ15 سنة 42 بالمائة، في حين تبلغ نسبة من هم دون عمر الـ35 سنة 75 بالمائة. في حين أن

قاعدة الموارد البشرية تمثل إمكانية ضخمة للتنمية، يُقدَّر أن 60 بالمائة من "الشباب" اليوم (الذين يتراوحون بين الشباب البالغ عمرهم 15 سنة الذين لا يذهبون والمدرسة إلى الراشدين البالغ عمرهم 35 سنة) هم أو عاطلين عن العمل أو يعانون من نقص في فرص العمل.

5- تنتمي سيراليون إلى مجموعة البلدان الأقل نمواً وأصبحت مؤهلة لمبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون. في البلد بالمعايير التي وضعتها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لتصنيف بلدان الدخل المنخفض التي تعاني من النقص الغذائي. إن تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2009 (المستند إلى بيانات عام 2007) يصنّف سيراليون في المرتبة 180 من أصل 182 بلداً على مؤشر التنمية البشرية. ويبلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين الراشدين نسبة 38.1 بالمائة فيما يبلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة للنساء نسبة 26.8 بالمائة. أما العمر المتوقع عند الولادة، فهو 41.8 سنة.

6- **الاقتصاد.** تشكل الزراعة - بما في ذلك مصايد الأسماك والغابات - دعامة الاقتصاد الأساسية، إذ تساهم بحوالي 46 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي وتؤمن العمالة لحوالي 70 بالمائة من السكان. أما القطاعات الأخرى، فهي التعدين والخدمات، بالإضافة إلى التصنيع بدرجة أقل. يعود الميزان التجاري السلبي في سيراليون إلى الإنتاجية الإجمالية المنخفضة في جميع القطاعات، وقاعدة التصنيع الضيقة، وشروط التبادل التجاري غير المؤاتية. وحتى وقت قريب، بقي سعر صرف الليون مقابل الدولار الأمريكي ثابتاً. وبلغ معدل التضخم نسبة 11.7 بالمائة في 2009/2008. كما عرف الناتج المحلي الإجمالي نمواً بنسبة 7.3 بالمائة، و7.4 بالمائة، و6.8 بالمائة، و6.4 بالمائة في 2005، و2006، و2007، و2008 على التوالي.

الزراعة والفقر الريفي

7- **الزراعة.** إن قطاع المحاصيل الفرعي هو السائد في القطاع الزراعي، كونه زاد حصته من الناتج المحلي الإجمالي بين 2001 و2008 من 25 بالمائة إلى 32 بالمائة. ثم تتبعه مصايد الأسماك والماشية بنسبتي ركود 8 بالمائة و3 بالمائة على التوالي، والغابات مع نسبة انخفضت من 6 بالمائة إلى 3 بالمائة. ويبلغ معدل نمو الزراعة السنوي 4.2 بالمائة. وبغية تحقيق أول الأهداف الإنمائية للألفية (القضاء على الفقر المدقع والجوع)، وبناء على أداء باقي الاقتصاد، يجب أن تنمو الزراعة بنسبة 5.5-7.1 بالمائة سنوياً على الأقل.

8- حوالي 5.4 مليون هكتار، أو ما يساوي 74 بالمائة من مساحة الأراضي الإجمالية تُعتبر صالحة للزراعة. تُقدَّر المساحة الإجمالية للأراضي الصالحة للزراعة في المرتفعات بحوالي 4.3 مليون هكتار، فيما تُعتبر مساحة حوالي 1.1 مليون هكتار من الأراضي المنخفضة صالحة للزراعة. وتتمتع مستنقعات الأودية داخل الأراضي المنخفضة بقدرة ضخمة على زيادة إنتاج الأرز ودعم محصول آخر كالخضار، ولكنه في الوقت الحالي لا تتم زراعة سوى أقل من 15 بالمائة من المساحة.

9- هناك حوالي 300 000 من مزارعي الحيازات الصغيرة في سيراليون. خلال موسم الحصاد 2005/2004، زرع 56 بالمائة من الأسر الزراعية مساحة أقل من 1 هكتار. وتراوحت مساحة حقل الأرز لكل أسرة من 0.25 هكتار إلى 5.5 هكتار، بمعدل 1 هكتار.

- 10- رغم أن الاستثمارات الخاصة من قبل المزارعين والمؤسسات واسعة النطاق ما تزال منخفضة، يزداد الاهتمام في سيراليون في الاستثمار في الزراعة والأعمال التجارية الزراعية، بما في ذلك إنتاج الوقود الحيوي.
- 11- في الماضي، كانت سيراليون مصدرًا صافية لعدد من السلع الزراعية، بما في ذلك الكاكاو، والبن، والزنجيل، ولبّ النخيل، والمطاط، والأرز. وأصبحت اليوم مستوردة صافية للأرز وبعض المحاصيل الغذائية الأخرى، ويعود ذلك بنسبة كبيرة إلى السياسات الفاشلة والظروف الاقتصادية غير المؤاتية وتدمير البنية الأساسية خلال الصراع والتكيفات الهيكلية.
- 12- إن التحديات التي تواجه نمو الزراعة عديدة. تواجه سيراليون أزمة خبرات قد تزداد حدة في 3-5 سنوات عندما يتقاعد جيل المهنيين الحالي. قبل الحرب وخلالها، غادر البلد العديد من الخبراء المحترفين، ومنذ ذلك الحين لم تتمكن الجامعات والمعاهد والكلية التقنية المحلية من تدريب عدد كافٍ من الأشخاص.
- 13- إن المستوى التكنولوجي للزراعة منخفض بشكل عام. وتشكل زراعة الكفاف، التي تطبق الزراعة المتنقلة، نظام الزراعة السائد في المرتفعات. إن غياب المدخلات الزراعية لتعزيز الإنتاج يحد من الإنتاجية الزراعية. ولا يتمتع سوى أقل من 5 بالمائة من الأسر بالوصول إلى السماد الكيماوي، ومبيدات الحشرات، ومبيدات الأعشاب، والماكينات الزراعية. هناك نقص في البذور المحسنة، بما في ذلك أصناف الأرز الجديد لأفريقيا، والضرورية لزيادة الإنتاجية، كما أن أصناف عديدة أصبحت قديمة الطراز. أما البذور المتوفرة، فهي غالباً ما تكون ممزوجة وذات جودة دون المستوى المطلوب. يبلغ المزارعون عن خسائر فادحة تعود إلى الآفات والأمراض التي لا يستطيعون مكافحتها.
- 14- غالباً ما يكون الائتمان الزراعي والتمويل الصغرى غير متوفرين. إن عدد المؤسسات المالية في القطاعات الرسمية وشبه الرسمية صغير، ووصولها إلى المناطق الريفية محدود للغاية، وخدماتها بدائية بشكل عام. إن وصول المصارف التجارية إلى المناطق الريفية شبه منعدم. أما خدمات المصارف المجتمعية، فتتمتع بنسبة وصول أعلى، ولكن عدد هذه المصارف لا يتعدى الستة مصارف (2009). ومؤسسات التمويل الصغرى مؤسسات صغيرة نسبياً، إذ أن عدد قليل منها يخدم أكثر من 500 عميل. وتبلغ قيمة القروض الإجمالية التي تمنحها المؤسسات المالية الرسمية مستوى منخفضاً للغاية.
- 15- أحد أسباب النقص في النشاط الاقتصادي في المناطق الريفية هو الاستثمار المحدود في البنية الأساسية بالنسبة للزراعة. هناك نقص في مطاحن الأرز، ومطاحن الأعلاف، ومرافق التجهيز عامة، والطرق الريفية، والنقل، والأسواق، وأنظمة الري، المرافى البحرية والداخلية، ومواقع إزال لمصايد الأسماك، وقد كبح ذلك بالتأكيد النمو الزراعي. يؤدي سوء الطرق وخدمات النقل إلى ارتفاع كلفة النقل أو استحالة أساساً. لا تتعدى نسبة الأراضي الصالحة للزراعة المروية أكثر من 2 بالمائة، بالرغم من أن الري يحوّل إنتاج أعلى للمحاصيل ذات القيمة المضافة (لا سيما خلال الفصل الجاف الممتد على مدى ستة أشهر)، يحدّ من الضعف أمام الجفاف وتغير المناخ، ويزيد من الإنتاجية بشكل عام. هناك استخدام منخفض للتكنولوجيات في صون المياه أو الصرف. وتبقى إمكانيات الري غير مستثمرة إلى حد كبير.

16- بالتالي، تبقى غلات المحاصيل منخفضة بنسبة 0.72 و 1.23 طن/هكتار للأرز في المرتفعات والمنخفضات على التوالي؛ 2.2 طن/هكتار للذرة؛ 5.5 طن/هكتار للكسافا؛ 6 طن/هكتار للبطاطا الحلوة؛ 1.8 طن/هكتار للذرة السودانية؛ 100-200 كلغ/هكتار للكاكاو؛ 4 طن/هكتار لزيت النخيل. كما أن معدل الولادات للماشية منخفض أيضاً بنسبة 45 بالمائة، فيما معدل الوفيات مرتفع ولا تتعدى نسبة العائد 7 بالمائة بسبب الطفيليات والأمراض والنقص في الأعلاف.

17- **الفقر الريفي** في سيراليون منتشر على نحو عميق. حوالى 26 بالمائة من السكان يعانون من الفقر الغذائي ولا يحصلون على نظام غذائي أساسي، فيما يعيش 70 بالمائة منهم تحت خط الفقر. إن الفقر مرتبط مباشرة بالمشاكل التي يواجهها الإنتاج الزراعي والتسويق الزراعي. تظهر حدة انعدام الأمن الغذائي بوضوح في الأسر التي ترأسها النساء أكثر من تلك التي يرأسها الرجال. في الوقت ذاته، هناك تفاوت محلي واسع في نسب الفقر، إذ أن حدة الفقر تبلغ أعلى المستويات في المناطق الريفية، حيث يعيش ثلثي السكان. من الناحية الجغرافية، إن حدة تأثير الفقر ظاهرة في الجزء الشرقي من سيراليون أكثر من الأجزاء الأخرى. يظهر تصنيف الفقر أن مؤشرات الفقر الأساسية هي نقص الأغذية، والسكن الرديء، والصحة السيئة، بالإضافة إلى معدل مرتفع من وفيات الرضع والوفيات النفاسية، ومعدل أمية مرتفع، ووصول محدود إلى المياه النظيفة، ودخل منخفض جداً.

باء - السياق السياسي والاستراتيجي والمؤسسي

السياق المؤسسي الوطني

18- إن وزارة المالية والتنمية الاقتصادية موقّعة على اتفاقيات القروض/المنح بين الصندوق والحكومة. وهي مسؤولة عن مفاوضات الحكومة مع الجهات المانحة، وإدارة القروض والمنح، وتخصيص الأموال المقابلة، والإشراف على صرف القروض/المنح. كما أنها فاعلة في تنمية السياسات المتعلقة بالقطاع المصرفي وفي تنمية مؤسسات التمويل الصغرى. إن موظفي الوزارة مؤهلون والإجراءات جاهزة.

19- تم تأسيس لجنة مكافحة الفساد المستقلة لدعم جهود الحكومة لتحسين التسيير على جميع المستويات. وزادت الحكومة الجديدة استقلالية اللجنة وحزمها، مثلاً في ما يتعلق باستعراض التسيير في الوزارات الرئيسية، وأظهرت استعداداً أكبر لملاحقة المخالفين. في 2009، استعادت اللجنة أكثر من مليون دولار أميركي. يشكل التسيير الرشيد ومكافحة الفساد أولويات عالية لهذه الحكومة، التي تربط هذه النتائج باستراتيجية حشد الموارد الخاصة بها. في 2009، ارتفعت سيراليون 12 مرتبة في مؤشر مفاهيم الفساد الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية.

20- إن السلطة الوطنية للتوريد العام هي الجهاز التنظيمي والرقابي الذي يوصي الحكومة حول جميع المسائل المتعلقة بالتوريد العام في سيراليون. كما تعمل على بناء القدرات في كيانات التوريد، كتلك التابعة لوزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي والوحدة الوطنية لتنسيق المشروع. ويتمشى الإطار التشريعي والتنظيمي مع المعايير الدولية. غير أنه ما زال من الضروري تحسين الامتثال والأداء.

- 21- إن وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي هي المؤسسة الحكومية المركزية المسؤولة عن تعزيز تنمية الزراعة في سيراليون، لاسيما من خلال تنفيذ السياسات والبرامج الإنمائية وخطط الاستثمار بغية دعم أهداف القطاع كما هو محدد في وثيقة استراتيجية الحد من الفقر.
- 22- إن وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي هي الوكالة المنفذة لأنشطة الصندوق. وقد أنجزت مؤخراً صياغة الخطة الوطنية لتنمية الزراعة المستدامة للفترة 2010-2030/ برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا بمشاركة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. تم تبني الخطة كالوثيقة الملزمة للوزارة والحكومة بالإجمال في ما يتعلق بالتنمية الزراعية. إن ذلك، بالإضافة إلى وثائق أخرى متعلقة بالسياسات والاستراتيجيات، يعطي الوزارة رؤية وسياسة واستراتيجية صلبة. هناك اختناقات في تنفيذ المشاريع والبرامج (أزمة خبرات، وموازنة تشغيلية غير كافية، ورواتب منخفضة، وتنقلية منخفضة، ونقص في المهارات الإدارية، وفرص تدريب غير كافية). لا يعمل في الحكومة سوى عدد ضئيل من النساء المسؤولات عن الإرشاد الزراعي واللواتي يمكنهم معالجة قضايا التمايز بين الجنسين بفعالية أكبر.
- 23- ضمن إطار اللامركزية، يتشارك مدراء الزراعة في الأقسام والمجالس المحلية مسؤولية تنفيذ مداخلات الجهات المانحة في القطاع. واللامركزية راسخة ومدعومة سياسياً، لكنها لا تزال في مرحلة التعلم. أتت الانتخابات المحلية الناجحة في 2009 بأشخاص جدد إلى الحكم. تم تحقيق تقدم هام، لكن القدرات والمهارات لم يتم تطويرها بشكل كامل.
- 24- تتمتع السلطات التقليدية والأسر المالكة للأراضي بنفوذ كبير في مجتمعاتها بصفتها القيمة على الأراضي، وكونها صاحبة صلاحية تقليدية، تلعب دوراً مهماً في حل النزاعات، وتشكل حافزاً مهماً للتنمية في مجتمعاتها. هناك نزاع مزمن بين المجالس المحلية والسلطات التقليدية حول السلطة ومخصصات الموازنة والنهج.
- 25- يتألف الشركاء المنفذين للأنشطة التي يمولها الصندوق من منظمات المزارعين، وجمعيات المستفيدين، مؤسسات خاصة محلية ووطنية، ودوائر حكومية، ومنظمات غير حكومية، ومستشارين بحسب المهمة المطلوبة واختصاصات كل منهم. هناك منظمات ومتعهدون مؤهلون متوفرون، لكن رصد الأداء أساسي لتأكيد إيصال المخرجات النوعية بفعالية وفي الوقت المناسب. يتم تشجيع الخبراء الإقليميين وشركاء التنفيذ الدوليين على تشكيل شراكات مع المنظمات المحلية بغية استخدام المعارف المحلية والمساهمة في تنمية القدرات.
- 26- تم مؤخراً تأسيس الاتحاد الوطني للمزارعين في سيراليون وغرفة الزراعة، ومن المتوقع أن تزداد أهميتهما بصفتها مروجين وممارسي تأثير لتحسينات في الزراعة وتسويق الزراعة. لكنهما ما زالا ضعيفين من الناحية المؤسسية وعليهما إيجاد دورهما والطرق للمضي قدماً بمهنتيهما.
- 27- سيلعب القطاع الخاص ووكالة سيراليون لتعزيز الاستثمارات والصادرات (التي تأسست في 2007) دوراً أكبر في جذب الاستثمارات الخاصة وزيادة القيمة المضافة والصادرات الزراعية (والصادرات الأخرى). ومن المهم أن تضمن الحكومة نشر فوائد هذه الاستثمارات بطريقة عادلة فيما تمنع الآثار السلبية وتخففها، لاسيما تلك الناتجة عن خطط إنتاج المواد غير الغذائية والوقود الحيوي، على الأمن

الغذائي، والمستويات الاجتماعية في البلد. ويجب وضع سياسة لاستخدام الأراضي للاستثمارات الأجنبية الواسعة النطاق وسياسة متعلقة بالوقود الحيوي.

الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

28- تمّ إطلاق الوثيقة الثانية لاستراتيجية الحد من الفقر، والتي تغطي الفترة 2008-2012، في 2008 كـ"جدول أعمال التغيير" للحكومة الحالية. وهي تركز على أربع أولويات: الطاقة، والنقل، والزراعة، والتنمية البشرية. وهي مبنية على تحليل المشاكل والاحتياجات وتأخذ في الاعتبار التقدم المنجز والدروس المستفادة خلال تنفيذ الوثيقة السابقة لاستراتيجية الحد من الفقر.

29- بعد تدشين محطة توليد الطاقة الكهرومائية في بومبونا وإطلاق وإكمال مشاريع عديدة لبناء الطرقات وإصلاحها، احتلت الزراعة الصدارة. ونظراً لأهميتها الاقتصادية، يتمّ تصور الزراعة كمحرك النمو الاقتصادي في البلد. ازدادت حصة الموازنة المخصصة للزراعة بانتظام خلال الثلاث سنوات الأخيرة ومن المتوقع أن تبلغ 10 بالمائة (بدون الرواتب) في 2010.

30- وتحدد الخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة/برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا الجديدين الاستراتيجيات لتحسين الإنتاجية والإنتاج، وزيادة القيمة المضافة وتسويق المنتجات الزراعية الأولية والمجهزة على الأسواق المحلية والدولية، كما تحدد الأهداف المتعلقة بها. ويتطلب ذلك تسويق الزراعة على مستويات المنتجين وأصحاب الحيازات الصغيرة وعلى نطاق متوسط وواسع ومشاركة القطاع الخاص في سلاسل السلع قبل الإنتاج وبعده.

التنسيق والمواعاة

31- حسّنت الحكومة آلية التنسيق في قطاع الزراعة. وأسست فرقة العمل الرئاسية للزراعة كإهيئة الصانعة للسياسات الأرفع مستوى لتنسيق وإدارة الخطة الوطنية لتنمية الزراعة المستدامة. إن رئيس الجمهورية على رأس هذه الفرقة، ووزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي تعمل كأمين للسّر. حسّنت الوزارة آلية التنسيق عبر إنشاء منتديات عدة: منتدى الأعمال الزراعية الذي يجمع بين الحكومة والأعمال لتحسين البيئة الاستثمارية في الزراعة؛ الفريق الاستشاري الزراعي الذي يجمع بين الحكومة والقطاع الخاص والوكالات الحكومية وشركاء الأبحاث والتنمية لمناقشة القضايا السياسية والتقنية؛ الوحدة الوطنية لتنسيق الزراعة التابعة للوزارة، التي تعمل كلجنة تقنية لفرقة العمل والفريق الزراعي التقني، وهي مسؤولة عن التنسيق اليومي للمداخلات المختلفة في القطاع الزراعي. إن مجموعة من المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنمية الزراعية والريفية تجتمع بانتظام ضمن منتدى حول سبل العيش والأمن الغذائي. على مستوى الأقسام، أنشأت المجالس المحلية منتديات زراعية حيث يجتمع جميع شركاء التنمية الحكوميين وغير الحكوميين مرّة كل شهر. ويشكل الصندوق شريكاً فاعلاً ويسعى إلى جعل هذه المنتديات موجهة نحو تحقيق النتائج وفعالة في تبادل الخبرات.

32- إن الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، الذي يمثله مدير البرنامج القطري على المستوى السياسي ومنسق البرنامج الوطني على المستوى التقني، هو شريك مقبول وموثوق به بصفته جزء من منظومة الأمم المتحدة ومشارك في "الرؤية المشتركة لسيراليون" الخاصة بها. وبهذه الصفة يعزز الصندوق التأزر،

لاسيما بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي، وينفذ مع هذه الهيئات أعمال ملموسة على الأرض، كما يجري حوارات ويقوم بالتعاون مع وكالات مانحة أخرى.

ثالثاً - الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في البلد

ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء

33- في الثمانينات وأوائل التسعينات، مول الصندوق ثلاثة مشاريع للتنمية الزراعية المتكاملة: مشروع ماغوسي للتنمية الزراعية المتكاملة ومشروع التنمية الزراعية المتكاملة في المنطقة الشمالية - المرحلة الثانية، ومشروع التنمية الزراعية في الإقليم الشمالي الأوسط. في ما يتعلق بالزراعة، كانت هذه المشاريع موجهة إلى حد كبير نحو تحقيق الإنتاج، وكان لها بعض الأثر في هذا المجال. إن الأوضاع الصعبة السائدة في أوائل التسعينات - انكماش الاقتصاد العالمي، وبرامج التكيف الهيكلي، واندلاع الحرب الأهلية - حالت دون تحقيق أهداف المشاريع. وأي تقدم تم تحقيقه في ذلك الحين أصبح بالياً من جراء الحرب.

34- كان لدى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية 2003-2009 تمويلاً متوقعاً بحوالي 20 مليون دولار أميركي يُقسم بين مشروعين. أُطلق مشروع الإعمار والحد من الفقر القائم على المجتمعات المحلية في مارس/آذار 2006. أصبحت المنحة لبرنامج التمويل الريفي والنهوض بالمجتمعات المحلية نافذة في مايو/أيار 2008. وتم تعيين مصرف التنمية الأفريقي كمؤسسة متعاونة، وتمت إدارة مشروع الإعمار والحد من الفقر القائم على المجتمعات المحلية وبرنامج التمويل الريفي والنهوض بالمجتمعات المحلية بالتزامن مع مشروع إصلاح القطاع الزراعي الممول من قبل مصرف التنمية الأفريقي عبر وحدة وطنية مشتركة لتنسيق المشروع.

35- شهدت السنوات الثلاث الأولى من تنفيذ المشروع (2006-2008) تقدماً بطيئاً جداً في تنفيذ المشروع والبرنامج والإنفاق المتعلق بهما. منذ يناير/كانون الثاني 2009 وصاعداً، سهّل إشراف الصندوق المباشر إعادة هيكلة الحافظة الكاملة وتنفيذها بغية الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بطريقة أفضل. وبعد بضعة أشهر لوحظ تقدم هام يعود إلى التدخل المباشر في حوار السياسات للتغلب على الاختناقات، والمكاتب الميدانية الدائمة في الأقسام التي يوجد فيها المشروع، عملية صناعة قرارات عملية لتسريع التنفيذ، الدعم الثابت للتنفيذ، وديناميكية جديدة في الوحدة الوطنية لتنسيق المشروع.

باء - الدروس المستفادة

36- هناك دروس قيمة مستفادة من خلال تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق، والتي يمكن تقديم التوصيات التالية على أساسها:

- تركيز الجهود بشكل مواضيعي وجغرافي.

- الإبقاء على التصميم بسيطاً، والحدّ من عدد المداخلات ولكن توسيع نطاقها لزيادة الأثر.
- التنفيذ بملكية قوية من قبل المجموعات المستهدفة وممثليها المباشرين على مستويات الدوائر والأقسام والمؤسسات المحلية.
- تعزيز تنسيق الجهات المانحة على المستوى الوطني ومستوى الأقسام وتوثيق التكامل والتآزر.
- إشراك القطاع الخاص في سلاسل القيمة السلعية لإحداث التغيير في القدرة الإنتاجية على مستوى المزارع عبر دعم إمدادات المدخلات والإنتاج والتخزين والتجهيز والتسويق.
- الأخذ بعين الاعتبار السياسات الجديدة كما تمّ تطويرها في الخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة وبرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا والمجالات التي قد يضيف إليها الصندوق قيمة معنوية، كتقديم الدعم لعملية لامركزية في التنمية المحلية، والتمويل الريفي، مشاركة القطاع الخاص بقدر أكبر، والبنية الأساسية الريفية.
- القيام بجهود أكبر لتعزيز إنصاف الجنسين عبر نهج أكثر اندفاعاً لإحداث التغييرات الضرورية في أنظمة سبل العيش الريفية لضمان مشاركة النساء بشكل أكبر في تنفيذ جميع أوجه البرنامج.

حوار السياسات والشراكة

- مساعدة الحكومة والقطاع التجاري على إرساء قطاع مصرفي ريفي حيوي وإدخال التغييرات الضرورية على سياسة الحكومة الحالية والإطار التنظيمي والقانوني.
- زيادة تسهيل الشراكات الاستراتيجية لتحسين إدارة البرامج وحوار السياسات وتكرار الاستثمارات.
- ضمان أن تشمل عملية الشراكة والمشاورات ككل جميع الكيانات؛ ومشاركة أكبر للمجتمع المدني والقطاع الخاص ستكون مهمة للمضي قدماً بالتنمية الزراعية.
- الحفاظ على حضور وحدة الصندوق وحضور الصندوق الميداني.

أداء الحافظة

- يتطلب توليد أثر أكبر ومعالجة قضايا الكفاءة والاستدامة التخصص في مداخلات المشروع، وتأثير أكبر لموارد التمويل المشترك، والاعتماد على أنظمة إيصال بديلة وخدمات الإرشاد العامة: على القطاع الخاص أن يلعب دوراً في كل ذلك وعلى الصندوق أن يسهل مشاركته بفعالية.

رابعاً - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق

ألف - ميزة الصندوق النسبية على الصعيد القطري

- 37- يدعم الصندوق الحكومة في الحدّ من الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية. وأبرز ميزات الصندوق النسبية في سيراليون هي: (أ) اللامركزية الميدانية، إذ أن للصندوق مكتب في كونو وآخر في كايلاهون؛ (ب) إن أنشطة الصندوق هي على مستوى القرى وتستجيب لأولويات الفقراء الريفيين (بما في ذلك الشباب والنساء)؛ (ج) يعمل الصندوق بشكل وثيق مع شركاء في هذه المناطق لضمان فعالية استخدام الأموال وتنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة؛ (د) يتمّ تطوير بناء القدرات والمحاسبة والشفافية في التوريد على المستوى المحلي لتعزيز الملكية والاستدامة. ويتمّ تحليل النماذج الميدانية المنفّذة بشكل منتظم مع الجهات المعنية الأساسية والحكومة ويتمّ تحسينها عبر الممارسات الفضلى والخبرات الإقليمية، ثم يتمّ إضفاء الشكل الرسمي عليها من خلال المستندات المشتركة.
- 38- للصندوق قاعدة واسعة من المعارف المحلية والمؤسسية المتعلقة بالمفاهيم والأدوات والأساليب. يتمّ استخدام الابتكارات لتعزيز تكيف وتبني توسيع نطاق النماذج الناجحة في العالم، كرابطات الخدمات المالية.
- 39- في سيراليون أقام الصندوق برنامجاً تديره الوحدة نفسها (كفاءة الأموال والتنسيق). كما طوّر نهجاً يستند إلى النتائج في البلد يترجم في نظام تقييم أداء موظفي الوحدة، وذلك بدعم من وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي. إن الدعم للإشراف المباشر والتنفيذ الذي بدأ في 2009 أدى إلى كفاءة أكبر ونهج أكثر استباقية ومرونة لتنفيذ تمويل الصندوق.

باء - الأهداف الاستراتيجية

- 40- إن الاستراتيجية القطرية للصندوق ستكمل دعمها لأهداف الحكومة للحدّ من الفقر الريفي المتوائمة بشكل وثيق مع الأهداف الإنمائية للألفية. وضمن الهدف الشامل لتمكين النساء والرجال الريفيين الفقراء في المناطق الريفية من سيراليون من الحصول على دخل أعلى وأمن غذائي محسّن، سيكون لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج الخاص بسيراليون الأهداف الاستراتيجية التالية:

- **الهدف الاستراتيجي 1: دعم الزراعة - تحسين وصول المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الريّ والمهارات التقنية والأسواق.** إن هذا الهدف الاستراتيجي مصمم لزيادة دخل المجموعات المستهدفة وأمنها الغذائي بطريقة مباشرة، وهو سيركز العمل على ثلاثة مكونات: (أ) الزراعة: بناء قدرات المزارعين ومنظمات المزارعين بطريقة شاملة لتحسين إدارة المجموعات، وزيادة قوتهم التفاوضية، وخلق بيئة تعلم متبادل، وتسهيل الوصول إلى المدخلات والتمويل، وتسريع العملية المستدامة لتقوية وتنويع الإنتاج الزراعي وإضافة القيمة. كما يشمل ذلك المهارات المعيشية؛ (ب) البنية الأساسية الريفية: إصلاح مزارع المحاصيل الشجرية (الكاكو، والدين، وزيت النخيل) ومستنقعات الأودية الداخلية التي أهملت ونمت بإفراط خلال الحرب؛ وبناء وإعادة إصلاح الأراضي الجافة والمتاجر ومرافق الريّ على نطاق ضيق، بما في

ذلك استغلال المياه الجوفية (المضخات والآبار)؛ إعادة تأهيل فورية للطرق الفرعية والأساسية لتحويل نقل المنتجات الزراعية والسلع الأخرى إلى الأسواق، وتخفيض التكاليف، وحفز الأنشطة الاقتصادية بشكل عام؛ (ج) دعم القطاع الخاص: تعزيز مزودي الخدمات الزراعية الحاليين أو الجدد لتقديم مدخلات وخدمات الإرشاد على مستوى الأقسام وتحسين تجهيز وتسويق المنتجات الزراعية. إن المكوّن (أ) يدعم بشكل أساسي البرنامج الفرعي 1 (تسويق السلع) التابع للخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة، في حين أن المكوّن (ب) يساهم في البرنامجين الفرعيين 1 و 2 (تسويق السلع والبنية الأساسية)، والمكوّن (ج) يساهم في البرنامجين الفرعيين 1 و 3 (تسويق السلع وتنمية القطاع الخاص).

إن المشاريع ضمن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا لا تغطي عادةً سلاسل قيمة كاملة. وتهدف أنشطة سلاسل القيمة إلى رفع روابط معينة من سلسلة قيمة محددة إلى أفضل مستوى، كتحسين الإنتاج (تزويد المدخلات، الممارسات الزراعية الفضلى)، نوعية المنتجات (على سبيل المثال نزع نواة الثمار، تغليف الأرز، وتجهيز الكاكاو) أو التسويق (ربط المزارعين بالتجار أو المعالجين).

- **الهدف الاستراتيجي 2: دعم التمويل الريفي - وصول الريفيين الفقراء إلى خدمات مالية موثوقة ومستدامة (المدخرات، الائتمان، نقل الأموال، التحويلات المالية).** إن الهدف هو تمكين السكان الريفيين من تشغيل واستخدام المؤسسات المالية الريفية القروية والمجتمعية؛ وتوسيع فرص الوصول إلى التمويل لتمكينهم من المشاركة في أنشطة اقتصادية داخل المزارع وخارجها؛ وزيادة الاستدامة عبر الربط بين المؤسسات القروية والقطاع المصرفي التجاري. وسيتم تنفيذ المكونات التالية: (أ) رابطات الخدمات المالية: توعية المجتمعات المحلية الريفية حول إمكانيات الخدمات المالية الريفية والتدريب على استخدامها، والتنمية المؤسساتية كبناء قدرات الموظفين وتوفير البنية الأساسية والمواد لإنشاء رابطات الخدمات المالية وتشغيلها؛ (ب) المصارف المجتمعية: التنمية المؤسساتية كبناء القدرات وتوفير البنية الأساسية والمواد لإنشاء مصارف مجتمعية في أمكنة مختارة، لاسيما حيث لا تعمل المصارف التجارية ولتوطيد المصارف المجتمعية القائمة التي أنشأها مصرف سيراليون؛ (ج) خدمة إعادة التمويل: تشغيل خدمة إعادة التمويل لزيادة الرأسمال الأساسي لجمعيات الخدمات المالية والمصارف المجتمعية للإقراض؛ (د) التنظيم: دعم الحكومة في المسائل التنظيمية والإشراف والاستدامة، بما في ذلك إنشاء خدمة مساعدة تقنية للمصارف المجتمعية ورابطات الخدمات المالية. سيتم تنفيذ الهدف الاستراتيجي 2 على المستوى الوطني تدريجياً وسيساهم في تحقيق أهداف الخطة الجديدة لتنمية القطاع المالي. كما سيتم تنسيق الهدف الاستراتيجي 2 مع المرفق الثاني لاستثمار التمويل الصغري والمساعدة التقنية الذي هو قيد التصميم حالياً. وبما أن التمويل الصغري يشكل أحد الشروط المسبقة الضرورية لزيادة الأنشطة الاقتصادية في المناطق الريفية، يساهم هذا الهدف في البرنامج الفرعي 1 من الخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة (تسويق السلع) وفي البرنامج الفرعي 2 (البنية الأساسية) و3 (تنمية القطاع الخاص) إلى حد أقل.

• الهدف الاستراتيجي 3: دعم التنمية المحلية - يزيد الفقراء الريفيون مستوى مشاركتهم في إدارة المؤسسات المحلية اللامركزية. إن الهدف هو تعزيز قدرات الريفيين الفقراء والسلطات اللامركزية الدستورية على مستوى الأقسام والدوائر للقيام بواجباتهم، وتوجيه وإدارة التنمية في دوائهم، وزيادة الملكية والكفاءة والشفافية. سيتم تنفيذ المكونات التالية: (أ) توعية السكان حول حقوقهم وواجباتهم، وتسهيل مشاركتهم في عملية التخطيط والتنمية؛ (ب) بناء القدرات والتدريب لموظفي لجنة مجالس الأقسام وتنمية الدوائر حول التخطيط الاقتصادي، والمسائل التنظيمية، والإدارة المالية؛ (ج) تعزيز التنسيق بين الجهات المانحة في الأقسام؛ (د) إنشاء وتشغيل صندوق للتنمية المجتمعية لمشاريع تنمية المجتمعات المحلية التي يدفعها الطلب. ومن خلال زيادة كفاءة التخطيط والتنفيذ والإشراف المشترك، يدعم الهدف الاستراتيجي 3 جميع البرامج الفرعية للخطة الوطنية لتنمية الزراعة المستدامة، لاسيما البرنامج الفرعي 1 (تسويق السلع) و 4 (تنسيق وإدارة القطاعات).

41- ستتم معالجة مسائل شاملة أساسية من خلال الأهداف الاستراتيجية الثلاثة، وهي: (أ) السلامة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية ("لا تؤذ!"); (ب) تعميم مفهوم تكافؤ الفرص بين النساء والرجال كأحد أوجه مشاركة الصندوق الأساسية؛ (ج) متابعة الابتكار؛ (د) إدارة المعارف.

42- سيتم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الثلاثة على شكل برنامج متكامل في المناطق المستهدفة. كما سيتم إنشاء مصارف مجتمعية في مناطق أخرى لتوطيد النظام المجتمعي القائم. ويتم إنشاء المصارف المجتمعية أو رابطات الخدمات المالية الجديدة بعد وضع خطط الأعمال وبعد أن يتم التأكيد على أن مؤسسات التمويل الصغرى الجديدة المحددة مربحة ومستدامة.

43- يجب أن يتم تحديث البيانات المذكورة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا بالبيانات الأخرى حين تصبح متوفرة (انظر الفصل حول رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية).

جيم - فرص الابتكار

44- في سياق سيراليون، هناك إمكانيات هامة للابتكار وتوسيع النطاق. وفي مجال الزراعة، سيتم تطوير الابتكارات عبر برامج مستنقعات الأودية الداخلية وإصلاح مزارع المحاصيل الشجرية حيث: (أ) سيتم تطوير برامج خاصة للشباب لدعم المجموعات الشبابية في الأقسام لتصبح مؤسسات محلية قادرة على تطوير أو إصلاح أو صيانة على هذه البنية الأساسية أو هذه المزارع؛ (ب) سيتم إنشاء صندوق دوار لتعزيز ديناميكية في ما يتعلق بتكثيف إنتاج/تسويق الأرز أو المحاصيل الشجرية؛ (ج) سيتم البحث عن رابط مع مشروع الصندوق لأرز أفريقيا بغية تحسين الحزمة المكتفة التي طورها هذا التمويل وتسهيل وصول المزارعين الريفيين الفقراء إلى البذور المحسنة (الأرز الجديد لأفريقيا بشكل خاص).

45- في مجال التمويل الريفي، سيتم تطوير الابتكار عبر منتجات مالية ريفية زراعية جديدة سيتم اختبارها وتقديمها من قبل رابطات الخدمات المالية والمصارف المجتمعية (تكيف الخبرات مع خطط الائتمان المتبادل في غينيا وبلدان أخرى في غرب ووسط أفريقيا). أما الابتكار الآخر الذي سيتم أيضاً اختباره وتوسيع نطاقه، فهو قناة ائتمان للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة تتألف من أموال وزارة

الزراعة والغابات والأمن الغذائي للوصول إلى المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة عبر رابطات الخدمات المالية والمصارف المجتمعية.

46- على المستوى المحلي، سيتم تطوير الابتكارات أيضاً من خلال العقود المستند إلى النتائج الموقعة مع البلديات بغية ضمان أن كلفة وتنظيم صيانة البنية الأساسية محتسبة مسبقاً في الميزانية السنوية للقسم. كما أن الصندوق سيسلم تدريجياً المسؤوليات لمجالس الأقسام ولجان تطوير الدوائر لكل خطوة من العملية، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم.

دال - استراتيجية الاستهداف

47- تتألف مجموعة الصندوق المستهدفة من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وأسر ريفية لا تملك الأراضي جاهزين للتخلي عن زراعة الكفاف بفضل الدعم الذي يقدمه البرنامج. ستعطى أهمية خاصة لضمان الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وأولويات المجموعات الضعيفة كالأسر التي ترأسها النساء والشباب الذين لا يملكون الأراضي.

48- إن المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يزرعون عادة مزارع لا تزيد مساحتها عن 1.5 هكتار سيحصلون على الدعم عبر تسهيل الوصول إلى المعارف، والأراضي، والمدخلات، والتمويل والأسواق.

49- تعاني النساء من الفقر والاستبعاد الاجتماعي. وتستحق أدوارهن الاجتماعية الاقتصادية أن تولى اهتماماً ذا أولوية. إن عدم المساواة بين الجنسين أمر خطير. وتحتاج النساء إلى اعتراف أكبر ومشاركة مكثفة في أنشطة المجتمع المحلي والأنشطة الاقتصادية. وفيما يختص بالحياة المجتمعية، سيضمن البرنامج مشاركة النساء الفاعلة في أنشطة المشروع واستفادتهن منها، لاسيما تلك الأنشطة المتعلقة بالقدرات التنظيمية، ودعم أنظمة الإنتاج، والوصول إلى الأسواق والفرص التجارية (التي تضيف القيمة). وتشكل النساء الجهات الفاعلة الأساسية في الإنتاج الزراعي بالإضافة إلى التجارة الصغيرة المحلية. سيقوم البرنامج بالاعتراف بهذه الأدوار وتعزيزها، مزوداً النساء بالمعرفة ودعم استقطاب التأييد والمهارات التنظيمية والروابط مع أصحاب المشاريع الريفيين. سيتم تشجيع زيادة التمثيل النسائي في المجموعات المجتمعية ومنظمات المزارعين والمنتجين. وسيستهدف بناء القدرات لدى الرجال والنساء بحسب أنشطة محددة متعلقة بالتمايز بين الجنسين. وستتوجه صفوف تعليم القراءة والكتابة والحساب إلى النساء والشباب بشكل خاص. وستحصل المجموعات النسائية على معاملة تفضيلية للحصول على قروض من رابطات الخدمات المالية، كما ستستفيد على حد سواء على الأقل من التدريب على الأعمال. لتحقيق ذلك، من الضروري القيام بالاستهداف الاجتماعي للأسر والمجموعات ضمن المجتمعات المحلية. وسيتبع الشركاء المنفذون ومروّجوا المجموعات نهجاً تشاركياً شفافاً مع المجتمعات المحلية مرتكزا على معايير متفق عليها بالتوافق، بما في ذلك الضعف والتمايز بين الجنسين.

50- يعطى اهتمام خاص للشباب (رجالاً ونساءً) لأسباب متعددة: فهم يشكلون الجزء الأكبر من السكان؛ شاركوا في الحرب بشكل فعال؛ وتشردوا؛ ولا يتمتعون بمستوى عال من التعليم بسبب الحرب. ومن

أبرز أسباب الصراع الذي دام عشر سنوات استغلال الشباب من قبل الكبار ووصولهم المحدود إلى الأراضي والموارد.

51- سيركز الاستهداف على ثلاثة جوانب: (أ) خلق فرص العمل؛ (ب) تعزيز روح المبادرة والمهارات لدى مجموعة مختارة من الشباب؛ (ج) دعم المنظمات الشبابية، لاسيما تلك التي تتمتع بأدوار اجتماعية وإنتاجية ومتعلقة باستقطاب التأيد. وستشمل المداخلات المستهدفة الإجراءات المؤقتة كالأغذية أو النقود مقابل العمل المتعلق بإصلاح مزارع المحاصيل الشجرية، ومستنقعات الأودية الداخلية، والطرق. والأهم هو التدابير الطويلة الأمد الداعمة للمجموعات الشبابية في الأنشطة الزراعية، لاسيما زراعة المحاصيل النقدية والأنشطة المضيفة للقيمة. سيتمّ بذل الجهود للربط بين المجموعات الشبابية والأعمال التجارية الزراعية ضمن خطط المزارعين المستقلين والشراكات بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى البرامج كمبادرة الشراء من أجل التقدم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي.

52- تتألف مجموعة مستهدفة مهمة أخرى من أصحاب مشاريع صغرى محليين وأصحاب الأعمال الصغيرة النطاق. فهم يشكلون جزءاً من الريفيين الفقراء ويتميزون بحماسهم للدخول في مبادرات اقتصادية. قد يعملون ضمن مجموعات أو بشكل فردي، وغالباً ما يكون ذلك ضمن أنشطة متعلقة بالتجهيز والنقل والتجارة. تشمل المشاكل الأساسية التي تواجههم على عدم الوصول إلى الخدمات الرأسمالية والمالية، وقدرات ضعيفة لاتخاذ المبادرات. غير أن رؤيتهم والجهود التي يبذلونها للمضي قدماً بنشاط يتعلق بالمبادرات يجعلهم عاملين قيّمين في البيئة الريفية قادرين على حفز الاقتصاد المحلي وإدخال الأفكار الجديدة. وستُعطى الأولوية للمشاريع المحلية.

53- هذا بالإضافة إلى أنه سيتمّ تزويد الموارد لبناء قدرات مزودي الخدمات الحكوميين وغير الحكوميين الذين يدعمون مجموعات الصندوق المستهدفة.

54- من الناحية الجغرافية، إن معايير اختيار درجة الفقر في كايلاهون ودرجة الدمار خلال حرب كونو وكايلاهون لا تزال سارية. بالتالي، سيركز البرنامج على هذين القسمين حيث سيتمّ توسيع نطاق الأنشطة الجارية لزيادة الأثر، كما هو مذكور في الأهداف الخاصة. هنا، في هذا الجزء من البلد، اندلعت الحرب في 1990. سيتمّ توسيع نطاق المداخلات ضمن هذين القسمين تدريجياً لكي تشمل جميع الأقسام والدوائر. ولا يجب أن ينشر الصندوق أنشطته إلى أقسام أخرى في سيراليون إلا بعد النظر بعناية. سيتمّ إعادة تقييم هذه المسألة خلال الاستعراض نصف السنوي.

هاء - الصلات السياساتية

55- منذ انتهاء الحرب في 2002، طوّرت الحكومة سياسات واستراتيجيات لجميع المجالات ذات الأولوية المحددة في وثيقة استراتيجية الحد من الفقر للفترة 2008-2012 التي أُطلقت في 2008 كـ"جدول أعمال التغيير" للحكومة.

56- تتلاءم أهداف هذا البرنامج الاستراتيجية تماماً مع السياسات والاستراتيجيات والخطط الحالية. وهي تدعم ثلاثة من المجالات الأولية الأربعة المذكورة في وثيقة استراتيجية الحد من الفقر: الزراعة، والنقل، والتنمية البشرية. ويرتكز تدخل الصندوق على الزراعة والتنمية الريفية، لكنه سيساهم أيضاً بشكل بارز

في تحسين النقل في المناطق الريفية (من خلال إعادة تأهيل الطرق الفرعية والأساسية) وفي التنمية البشرية (من خلال برامج لبناء القدرات على مستوى المؤسسات ومزودي الخدمات والمجموعات المستهدفة). وتعزز مداخلات الصندوق رؤية وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي بتحويل الزراعة إلى محرك النمو الاجتماعي الاقتصادي للبلد عبر التسويق ومشاركة القطاع الخاص". كما تتلاءم مع الخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة/برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا الجديدين وتدعم البرامج الفرعية الأربعة ضمن هذه الخطة: تسويق المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وتطوير البنية الأساسية، وتطوير القطاع الخاص، والتنسيق بين القطاعات. وهي معدة لدعم سياسة اللامركزية الخاصة بوزارة الشؤون الداخلية والحكومة المحلية والتنمية الريفية (قانون اللامركزية 2004)؛ وخطة تنمية القطاع المالي التابعة لوزارة المالية والتنمية الاقتصادية ومصرف سيراليون (2009)؛ واستراتيجية تنمية القطاع الخاص التابعة لوزارة التجارة والصناعات (2009)؛ والإطار الوطني لسياسات الحماية الاجتماعية التابع للحكومة (مسودة 2009).

57- وضمن الحوار السياساتي مع الحكومة، سيعمل الصندوق في ثلاثة مجالات سياساتية بغية التنمية الإضافية للسياسات والاستراتيجيات والإجراءات: (أ) نظام حيازة للأراضي لضمان عقود إيجار طويلة الأمد للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة عبر مشروع تجريبي. إن الدلائل المرتكزة على هذا المشروع التجريبي ستقدم عناصر لحوار السياسات في هذا المجال؛ (ب) التمويل الريفي لإرساء أفضل للمؤسسات المالية القروية والمجتمعية في النظام المالي؛ (ج) اللامركزية لزيادة قدرات السلطات اللامركزية كفاءتها.

خامساً - إدارة البرنامج

ألف - رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

58- يرتكز رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على إطار إدارة النتائج، الذي يحدد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات لقياس أداء حافظة الصندوق في سيراليون. إن مؤشرات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تمثل مجموع مؤشرات المشروعات/البرامج لجميع أنشطة الصندوق في البلد. بالتالي، يرتكز الإبلاغ عن أداء برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على الإبلاغ عن نظام إدارة النتائج والأثر التابع للصندوق من قبل المنسقين الوطنيين للمشاريع/البرامج، والذي يتم التحقق منه بشكل دوري من قبل بعثات الإشراف والتقييم.

59- سيتم إنشاء أو تعزيز القدرة على الرصد والتقييم على أربعة مستويات لرصد تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية:

- فريق إدارة البرنامج القطري: لديه الوصول إلى جميع مستندات المشروع ذات الصلة، بما في ذلك تقارير الرصد والتقييم. وسيتم تدريب أعضاء هذا الفريق، الذين يستحسن أن يكون لديهم خلفية في مجال الرصد والتقييم، وسيطلب منهم المشاركة في جميع الأحداث البارزة لرصد أداء

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ثم يرفعون التقارير إلى فريق إدارة البرنامج القطري، الذي يقيّم أداء برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ويعطي رأياً مستقلاً.

- **الوحدة الوطنية لتنسيق المشروع:** سيكون موظف كبير عن الرصد والتقييم داخل الوحدة مسؤولاً عن الرصد والتقييم الداخلي، كما سيدرب موظفي الرصد والتقييم على مستوى الأقسام ويشرف عليهم، وينسق بين الأنشطة ويوفق بين النهج مع شعبة التخطيط والتقييم والرصد والإحصاء التابع لوزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي.
- **إن شعبة التخطيط والتقييم والرصد والإحصاء ستلعب دوراً بارزاً في رصد وتقييم الخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة.** وستكون مسؤولة بشكل خاص عن إنشاء وصيانة قاعدة بيانات شاملة حول مداخلات الجهات المانحة ووزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي؛ والمواعمة بين نهج الرصد والتقييم؛ والإطارات المنطقية؛ والإبلاغ والنماذج؛ وإجراء مسوحات للرصد والتقييم ومسوحات وطنية.
- ستكون سلطة الرصد والتقييم لرصد المداخلات في الأقسام ضمن وحدة تنسيق المشروع/البرنامج في القسم، داخل مكاتب المدراء الزراعيين في القسم وعلى مستوى المجلس المحلي.

60- يتم إجراء مسح أساسي للبرنامج التابع للصندوق وستولد بيانات ذات صلة بالمجموعات المستهدفة التي يمكن استخدامها لرصد النتائج والأثر. وسيتم تنقيح وتحديث هذا المسح في 2010 عبر: (أ) خريطة تقييم الضعف التي يرسمها برنامج الأغذية العالمي ووزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي؛ (ب) مسح إحصائي زراعي أساسي تجريه مؤسسة إحصائيات سيراليون ووزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي، سيتم إنهاؤها في نيسان 2010. ستنتج هذه الدراسات بيانات شاملة وحديثة حول الاقتصاد والزراعة والسلامة الغذائية والغذاء والعمالة بحسب الجنس والعمر والموقع.

61- هناك أحداث معينة يتوقع أن تضيف صفة رسمية على رصد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإعداد تقارير مرحلية: الاجتماعات السنوية لاستعراض التقدم المحرز في تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وبعثات منتظمة للإشراف على برنامج/مشروع الصندوق ورصده، واستعراض منتصف المدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الذي سيتم ربطه باستعراض إنجاز مشروع الإعمار والحد من الفقر القائم على المجتمعات المحلية واستعراض إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما يتزامن استعراض منتصف المدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع انتهاء الدورة الأولى الممتدة على ثلاث سنوات لنظام التخصيص على أساس الأداء الذي سيجري في 2012. إن مهمة إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية متوقعة في 2015. وسيعتمد الاستعراضان على حلقات عمل استشارية سنوية على مستوى الأقسام، التي ستشكل المناسبات الأساسية للتقييم الذاتي والتعلم، وتبادل الخبرات والأفكار. وستقوم مجموعة واسعة من الجهات المعنية بتقديم المداخلات.

باء - إدارة البرنامج القطري

62- تهدف إدارة البرنامج القطري إلى ضمان وثاقه الصلة والتركيز والجودة والكفاءة والأثر لحافظة الصندوق في سيراليون. تم إنشاء فريق إدارة البرنامج القطري حديثاً خلال عملية وضع هذا البرنامج القطري، وهو يتضمن ممثلين عن الحكومة، والمجالس المحلية، ومصرف سيراليون، ومنسقي مشاريع الصندوق، وممثلي المزارعين والجهات المانحة الأخرى، وممثلي منظمات المجتمع المدني. وتشتمل مهامه الرئيسية على الإشراف على أداء البرنامج؛ ودعم التنفيذ؛ ورصد وتقييم نتائج البرنامج وأثره واستدامته؛ والمساعدة على تشكيل حافظة الصندوق. وساهم الفريق في صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ولكنه بحاجة إلى دعم أكبر في تحقيق مهمة رصد الأثر وتقديم التوصيات للصندوق في تنمية الحافظة.

63- إن المؤسسات التالية لديها مهام محددة في إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية:

- وزارة المالية والتنمية الاقتصادية، بصفتها مؤسسة إدارة القرض/المنحة، ومهمتها التفاوض مع الصندوق بالنيابة عن الحكومة، وإدارة استخدام الأموال الحكيم والإنفاق والإشراف؛
- وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي، بصفتها الوكالة المنفذة، ومهمتها التفاوض مع الصندوق بالنيابة عن الحكومة، والقيام بالإجراءات الضرورية للتنفيذ، ودعم وحدة تنسيق المشروع والإشراف عليها، وتقييم التقدم؛
- المجالس المحلية ومكاتب وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي في الأقسام، ومهمتها الإشراف على التنفيذ؛
- وحدة تنسيق المشاريع في فريناون ووحدة تنسيق المشاريع والبرامج في الأقسام في مقاطعتي كونو وكايلاهون حيث يعمل الصندوق حالياً، ومهمتها إدارة تنفيذ الحافظة اليومي، ودعم المجالس المحلية وشركاء التنفيذ، والإبلاغ بحسب نظام إدارة النتائج والأثر.
- المدير القطري للصندوق، ومهمته رصد تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإجراء حوار سياساتي وتقييم مرحلي.

64- سيتمّ تكييف ومواءمة إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والرصد والتقييم والإبلاغ مع آلية التنسيق التابعة للخطة الوطنية للتنمية الزراعية المستدامة.

جيم - الشراكات

65- واستناداً إلى الأنشطة المذكورة ضمن باب التنسيق والمواءمة (الجزء ثانياً، باء)، سيتمّ تعزيز و/أو توسيع التعاون القائم مع عدد من الدوائر والمنظمات الحكومية في المجالات التالية: وزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي، مركز أفريقيا للأرز (أفريكا راييس)، في إنتاج المحاصيل الأساسية والنقدية؛ وهيئة الطرق والأقسام في سيراليون في إعادة تأهيل الطرق وصيانتها؛ شعبة تنمية الأراضي والمياه التابعة لوزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي والمجموعات الشبابية، في إصلاح مستنقعات الأودية الداخلية

وإدارة المياه؛ "عملية أطمع الأمة" - الحقول الزراعية وتنفيذ المدارس الحياتية؛ ووزارة الأشغال والإسكان والبنى الأساسية والأقسام - البنية الأساسية الريفية وصيانتها؛ منظمة الأغذية والزراعة - الحقول الزراعية والمدارس الحياتية، والسياسات؛ برنامج الأغذية العالمي - مبادرة الشراء من أجل التقدم، الأغذية مقابل العمل المتعلق بأنشطة إعادة التأهيل؛ منظمة الأمم المتحدة للطفولة/صندوق الأمم المتحدة للسكان/صندوق الأمم المتحدة الإنمائي - الصحة، والتعليم، واللامركزية، الشباب؛ والمؤسسة الألمانية للإقراض وإعادة الإعمار (مع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية/صندوق الأمم المتحدة الإنمائي/كوردريد) من خلال موفق استثمارات التمويل الصغرى والمساعدة التقنية - التمويل الصغرى؛ الوكالة الألمانية للتعاون التقني - دعم اللامركزية والشراكات بين القطاعين الخاص والعام؛ مصرف سيراليون والمصارف التجارية - تدريب الموظفين في رابطات الخدمات المالية والمصارف المجتمعية، الأنظمة؛ المنظمات غير الحكومية - شركاء في التنفيذ؛ جامعة إلينويس وجامعة نجالا في سيراليون - الرصد والتقييم، والتعاونيات الزراعية، وإصلاح زراعة المحاصيل الشجرية في القطاع الخاص على الصعيدين المحلي والوطني، وإمدادات المدخلات، والتجهيز، وتسويق المحاصيل النقدية. إن هذه اللائحة للإشارة فقط، ويمكن للشراكات أن تتغير بحسب السياق المتطور. وتختلف الترتيبات بين حالة وأخرى وستتخذ شكل عقود، ومذكرات تفاهم، وتمويل مشترك، أو تمويل مواز لبعض الأنشطة.

66- يدعم الصندوق أربع من أصل الأولويات الخمس المذكورة ضمن "الرؤية المشتركة لعائلة الأمم المتحدة لسيراليون" (2009): توطيد السلام؛ وإدماج المناطق الريفية في الاقتصاد الوطني؛ وإدماج الشباب على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي؛ والخدمات العامة الموثوقة وسهولة الوصول.

دال - الاتصالات وإدارة المعرفة

67- يشتمل أحد مبادئ الصندوق الأساسية على "تحويل الخبرة إلى معرفة وتقاسم المعرفة مع الشركاء". لذلك طور الصندوق استراتيجيتين تربط بينهما علاقة وثيقة - استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الابتكار سيتم توليدهما عبر تقييم البيانات حول نتائج المدخلات المتعلقة ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية و/أو عبر الشبكات المتخصصة والمواضيعية (على سبيل المثال: SaloneFAB وفيدأفريكا). سيتم تشجيع ثقافة تقاسم المعرفة والتعلم ضمن البرنامج ومع جميع أصحاب المصلحة، وسيتم تنظيم أحداث خاصة: استعراض الحافظات؛ وحلقات عمل وندوات لبناء القدرات؛ واجتماعات سنوية استشارية في الأقسام مع أصحاب المصلحة؛ وحلقات عمل تخطيطية مشتركة مع أصحاب المصلحة؛ ومؤتمرات وحلقات عمل وطنية ودولية؛ زيارات تبادلية مع مشاريع مشابهة في المنطقة والمشاريع الناجحة التابعة للجهات المانحة الأخرى؛ المشاركة في معارض، ويوم الأغذية العالمي وأحداث مشابهة.

68- سيتم ترجمة المعرفة المكتسبة إلى رسائل، ودلائل، ومفاهيم، واستراتيجيات، وسيتم توزيعها على المجموعات المستهدفة المختلفة، بما في ذلك الرأي العام، من خلال وسائل الاتصال المناسبة. ستعطي الأولوية للمجالات حيث تعتبر مدخلات الصندوق نموذجية ويتوقع منها أن تحدث الأثر الأكبر، كالتمويل الصغرى ودعم التنمية المحلية. سيتم إدخال الممارسات الفضلى والمفاهيم المثبتة في أنظمة إدارة المعرفة التابعة لوزارة الزراعة والغابات والأمن الغذائي والصندوق. سيتم تصميم موقع إلكتروني للبرنامج

القطري في سيراليون وستُقدّم المساهمات إلى فيدأفريكا (www.fidafrique.org) ومواقع إلكترونية ومنشورات أخرى ذات صلة. كما أن الفريق القطري سيستعين بهذه المصادر لنقل المفاهيم والنماذج ذات الصلة وتكييفها في سيراليون.

69- وسيصمم خبير الاتصالات الموجود استراتيجياً للاتصالات وتقاسم المعرفة لتعزيز نشر المعرفة والبحث عن الابتكارات والتعلم لتعزيز أداء الحافظة والكفاءة التشغيلية. إن النشرة النصف الشهرية القائمة "داخل المزرعة" ستتابع صدورها وستدعم بوسائل اتصال أخرى كالفديو والأقراص المدمجة الموسيقية أو الكتب التقنية.

هاء - إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

70- سيشمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية دورتين من إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، مدّة كلّ منهما ثلاث سنوات (2010-2012، 2013-2015). وترتبط مخصصات الصندوق بأداء حافظة الاستثمارات. وتحتسب المعدلات السنوية بالاستناد إلى 12 مجموعة من المعايير. يُظهر الجدول رقم 1 معدل عام 2008 الحالي، الذي منح برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تمويلاً بقيمة 6.22 مليون دولار لعام 2009 ومبلغاً إجمالياً بقيمة 21.45 مليون دولار للدورة الأولى من إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (2010 - 2012). ومن المتوقع تخصيص مبلغ إجمالي بقيمة 21.00 مليون دولار للدورة الثانية من إطار التمويل بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (2013 - 2015). يُظهر الجدول رقم 2 أمثلة عن كيف أن أيّ تغييرات في التقييم قد تؤدي إلى خفض (في هذه الحالة بنسبة 19%) أو زيادة (في هذه الحالة بنسبة 20%) المخصصات خلال السنوات التالية.

الجدول 1

حساب المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للسنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

المؤشرات	السنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
درجات القطاع الريفي	
ألف (1)	السياسة والإطار القانوني للمنظمات الريفية 4.0
ألف (2)	حوار بين الحكومة والمنظمات الريفية 3.9
باء (1)	الوصول إلى الأرض 3.1
باء (2)	الوصول إلى المياه للزراعة 3.0
باء (3)	الوصول إلى الأبحاث وخدمات الإرشاد الزراعية 4.0
جيم (1)	شروط ممكنة لتطوير الخدمات المالية الريفية 3.8
جيم (2)	المناخ الاستثماري للمشاريع الريفية 4.3
جيم (3)	الوصول إلى المدخلات الزراعية وأسواق المنتجات 4.0
دال (1)	الوصول إلى التعليم في المناطق الريفية 3.5
دال (2)	التمثيل 3.7

3.8	مخصّصات وإدارة الموارد العامة للتنمية الريفية	هاء (1)
3.8	المساءلة، والشفافية، والفساد في المناطق الريفية	هاء (2)
44.8	مجموع الدرجات الموحدة	
3.7	متوسط الدرجات الموحدة	
4	تقييم المشاريع المعرضة للمخاطر (2008)	
3.09	فهرس تخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية (2007)	
3.64	أداء القطاع الريفي (2008)	
3.52	درجة تقييم أداء البلد (2008)	
6 220 468	مخصّصات البلد السنوية (بالدولارات الأمريكية: 2009)	

الجدول 2

العلاقة بين مؤشرات الأداء ودرجة تقييم البلد

النسبة المئوية لتغيّر مخصّصات البلد بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء عن السيناريو الأساسي	درجة تقييم أداء القطاع الريفي (0.3 -/+)	تقييم المشروعات المعرضة للمخاطر (1 -/+)	سيناريو التمويل
-19	3.34	3	السيناريو الأدنى
-	3.64	4	السيناريو الأساسي
20	3.94	5	السيناريو الأعلى

واو - المخاطر وإدارة المخاطر

71- هناك عدد من المخاطر التي يجب أن تخضع للمراقبة. لا يُتوقع أن يهدد أيّ منها تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إنّما قد تؤدي إلى تباطؤ في التقدّم وفي درجة الأثر في نهاية فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

(أ) **الفساد والتسيير السيء.** تشهد إدارة الموارد العامة بأسلوب غير شفاف انتشاراً واسعاً. يمكن أن يؤدي الفساد إلى زيادة تكاليف البرنامج وتهديد تحقيق الأثر المترقب على المجتمعات. قامت الحكومة بتأسيس اللجنة المستقلة للنظر في ممارسات الفساد من أجل معالجة هذه المسألة. ستُخفّض نسبة الخطر من خلال التّناء على مبادرات الحكومة عبر: (1) استخدام نهج التوريد اللامركزي الخاص بالصندوق على مستوى القسم، الذي يتماشى مع قانون التوريد العام في سيراليون؛ (2) الدورة التدريبية التي ينظمها الصندوق لتعزيز الشفافية والكفاءة من خلال عملية التنفيذ والشراء؛ (3) إشراف الصندوق. فضلاً عن ذلك، سيُجرى حوار تفاعليّ مع السلطات المختصة وتعزيز الكفاءات المؤسسية بهدف تجنب أيّ تأخير في تنفيذ السياسة وتعزيز الاستدامة.

(ب) النزاعات الاجتماعية والسياسية. يسود الاستقرار والأمن في البلاد ويمكن احتواء أي توتر اجتماعي. يمكن أن تعود الاضطرابات الكامنة إلى أسباب اقتصادية، وإثنية، ومرتبطة بالأجيال، وسياسية، ويُضاف إليها الفقر ونسبة عالية من الأمية. ستكون مداخلات الصندوق حيادية على نحو صارم من كافة النواحي. يمكن استغلال الشباب بسهولة عند تهميشهم، فيعتبرون عامل خطر محتمل. وكما جاء في الوصف، سيستهدف برنامج الصندوق الشباب بشكل خاص. سيشكل بناء السلام جزءاً من الدورة التدريبية المخصصة للسلطات اللامركزية والمجموعات المستهدفة.

72- **استهداف التمايز بين الجنسين.** تؤخذ مراعاة منظور التمايز بين الجنسين على محمل الجد. إنها من أسس مداخلات الصندوق. غير أنّ التجربة قد أظهرت عملياً أنه غالباً ما يخضع عدد أكبر من الرجال للتدريب مقارنة بالنساء، حتى في النشاطات التي تغلب عليها النساء أي مثلاً زراعة الخضار وتخزين الحبوب. سيجري تطوير النشاطات المستهدفة للنساء، وسيمنح الرصد والتقييم أهمية خاصة لهذا الجانب.

COSOP consultation process

The formulation of the COSOP followed standard procedure, as outlined by IFAD in its guidance procedures. The following steps were carried out in Sierra Leone:

- Preparatory studies – includes baseline poverty analysis, portfolio analysis, institutional capacity, sectoral overviews, preliminary dialogue with stakeholders (end October 2009).
- Main COSOP design mission –further collection of secondary data, COSOP design workshop and stakeholder dialogue (November 2009).
- Preparation of draft COSOP report – this includes results management framework, key files and appendices (November 2009).

During the preparatory studies a desk study of key documents was made, stakeholders were consulted, additional data and reports collected, and a stakeholder workshop was conducted with key stakeholders and the CPMT (19 October 2009). Subsequent to this, draft support documents for the COSOP were prepared (Key Files, appendices of the COSOP and analyses).

The stakeholder workshop was attended by participants of the CPMT and from the Ministry of Agriculture, United Nations organizations, donors, NGOs, agricultural research, farmers' representatives, the Bank of Sierra Leone and commercial banks and the IFAD NPCU.

A number of issues were raised and clarification was sought on past experiences of IFAD in Sierra Leone and lessons learned, sustainability, the involvement of NGOs, the necessary alignment of the COSOP with current policies and district development plans, particularly in terms of the commercialization of agriculture, infrastructure and private sector development, the efficiency of community banks and why some function better than others, consolidation of IFAD interventions in the present districts versus expanding to other districts (Bonthe, Pujehun, Tonkolili), civil society involvement in M&E, the involvement of the Bank of Sierra Leone in the supervision of community banks, the need for IFAD to closely cooperate with WFP for food for work programmes to enhance rural infrastructure, the importance of livestock in the programme, capacity development of communities, the involvement of youths in the programme, and the involvement of communities in the development of projects.

Recommendations were:

- Continue and scale up the work on microfinance and Community Banks
- Ensure alignment with current policies, including commercialization, infrastructure and private sector development
- Consider expansion to other districts, but ensure consolidation of ongoing interventions
- Ensure the involvement of communities, and especially their youth, in all steps to ensure sustainability
- Enhance infrastructure development in collaboration with WFP
- Ensure M&E especially of contractors

The design mission took place in November 2009. Further information was gathered, the latest available data were incorporated into the draft documents and further consultations were held with various stakeholders. A draft Results Management Framework was elaborated and presented at another stakeholder workshop held in November 2009.

The workshop was attended by the CPMT comprising Government, LC, BoSL, IFAD project coordinators, farmers' representatives, other donors, and civil society organizations. The three strategic objectives presented were endorsed.

The recommendations, which partly confirmed the previous recommendations, were:

- Sustainability of FSAs and community banks should be achieved within the shortest period of time possible in order to instil confidence and be useful for the beneficiaries.
- All future interventions in the sector must be aligned with the NSADP/CAADP agenda, which emphasizes value addition and commercialization.
- IFAD should consider scaling up its activities and expanding beyond its operational 2 plus 2 districts. The diversified crop approach, which has the potential for value addition and commercialization, should guide the geographic spread.
- In the next COSOP, areas such as biodiversity protection, non-timber forest products (rattan, bamboo, etc), farm management, harnessing underground water, filling council capacity-building gaps, were proposed for consideration.
- More funds should be allocated to agriculture and rural finance than to decentralization.
- Strengthen the collaboration with, and coordination of, other development partners, especially with Decentralization Secretariat (DEC SEC) and Councils.

In parallel, the country programme manager held discussions with the key ministries, during which the ongoing projects were reviewed and conclusions were reached about the way forward. It was agreed that, before expanding to other areas, ongoing activities should be scaled up and consolidated in the project areas.

The process was appreciated by the various stakeholders involved. The interest in IFAD involvement in rural development in Sierra Leone is evident. All strategic objectives are considered to be important; however, the development of rural and community-based financial services features very high on the agenda of most stakeholders.

The CPMT has been reconstituted only recently after it has met before on the occasion of review and supervision missions. Member organizations have not yet nominated permanent representatives of their organizations, which does not allow for continuity. Training and support should be provided to CPMT members to ensure good management and monitoring of the IFAD portfolio in Sierra Leone.

Country economic background

Land area (km2 thousand), 2008 1/	72	GNI per capita (USD), 2008 1/	320
Total population (million), 2008 1/	5.56	GDP per capita growth (annual %), 2008 1/	5.1
Population density (people per km2), 2008 1/	77	Inflation, consumer prices (annual %), 2008 1/	11.7
Local currency	Leone(SLL)	Exchange rate: USD 1 =	SLL 3800
<hr/>			
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate), 1995-2008 1/	2.5	GDP (USD million), 2008 1/	1950
Crude birth rate (per thousand people), 2007 1/	40	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1981-1991	0.4
Crude death rate (per thousand people), 2007 1/	16	1991-2007	-0.3
Infant mortality rate (per thousand live births), 2007 1/	155	Sectoral distribution of GDP, 2008 1/	
Life expectancy at birth (years), 2008 1/	41.8	% agriculture	43
Number of rural poor (million) (approx) 2004 1/	3.9 a/	% industry	24
Poor as % of total rural population 1/	79.0 a/	% services	33
Total labour force (million), 2007 1/	2.04	Consumption 2008 1/	
Female labour force as % of total, 2007 1/	51	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	13
Education		Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	80
School enrolment, combined (% gross), 2007 2/	45 a/	Gross domestic savings (as % of GDP)	7
Adult illiteracy rate (% age 15 and above), 2007 2/	38.1	Balance of Payments (USD million)	
Nutrition		Merchandise exports, 2008 1/	220
Daily calorie supply per capita, 2004 2/	2 122	Merchandise imports, 2008 1/	560
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5), 2005 1/	47	Balance of merchandise trade	-340
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5), 2005 1/	28	Current account balances (USD million)	
Health		before official transfers, 2007 1/	181
Health expenditure, total (as % of GDP), 2007 1/	4 a/	after official transfers, 2007 1/	213
Physicians (per thousand people), 2007 1/	0 a/	Foreign direct investment net, 2006 1/	24.1
Population using improved water sources (%), 2006 2/	53	Government Finance	
Population with access to essential drugs (%), 2005 2/	40	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP), 2007 1/	-8 a
Population using adequate sanitation facilities (%), 2005 2/	11	Total expenditure (% of GDP), 2007 1/	21 a/
Agriculture and Food		Total external debt (USD million), 2008 1/	599
Food imports (% of merchandise imports), 2008 1/	n/a	Present value of debt (as % of GNI), 2007 1/	10
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land), 2005 1/	3.1	Total debt service (% of exports of goods and services), 2007 1/	3
Food production index (1989-91=100), 2005 1/	114	Lending interest rate (%), 2008 1/	24
Cereal yield (kg per ha), 2007 1/	1 014	Deposit interest rate (%), 2008 1/	10
Land Use			
Arable land as % of land area, 2005 1/	40.5		
Forest area as % of total land area, 2005 1/	38.0		
Irrigated land as % of cropland, 2000 1/	5		

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database CD ROM 2008

2/ UNDP, *Human Development Report*, 2009

3/ WHO/UNICEF JMP, 2006

COSOP results management framework

Column 1 - Country strategy alignment	Columns 2 – 4 - Key Results for COSOP			Column 5 – COSOP Institutional/Policy objectives
Poverty Reduction Strategy (PRS) targets based on National Sustainable Agricultural Development Plan 2010-2030	COSOP Strategic Objectives with baseline data ¹	COSOP Impact and Outcome Indicators	COSOP Milestone Indicators	Policy and institutional issues to be addressed
<p>Overall goal: Economic growth through rural and agricultural development:</p> <ul style="list-style-type: none"> Increase in the agriculture sector growth from its current estimate of 4% to 6% per annum by 2015 Increased incomes and food security status of producers Percentage increase in total exports/sales of selected commodities (Percentages not provided) 	<p>Overall goal : COSOP interventions have contributed to empower the rural poor to increase their food security and livelihoods in the project districts</p>	<p>By end of and in the intervention zones of the COSOP</p> <ol style="list-style-type: none"> 25% of households report improvements in their household assets ownership index 20% reduction in the prevalence of child malnutrition, by gender (h/a, w/a, w/h) 25% of households report an improvement of food security (measured by duration and frequency of hungry season) 	<p>Outreach target: 80,000 households</p>	
	<p>Strategic Objective 1:</p> <p>Smallholder farmers' access to (i) irrigation,</p>	<ul style="list-style-type: none"> 40% of supported farmers/ farmer groups have access to sufficient water when required for better production 40% of supported farmers/farmer groups are implementing improved 	<ul style="list-style-type: none"> 15,000 smallholder farmers trained in improved cultivation techniques (2012: 8,000) 9,000ha additional tree crops (cocoa, coffee, oil palm) rehabilitated (2012: 4,500) 	<p>There is need to develop the land tenure system in order to secure long term leases or even ownership for smallholder farmers, especially for capital intensive cropping systems</p>

¹ Baseline data for the COSOP will be (i) the VAM 2010 and (ii) the baseline agricultural statistics survey (SSL and MAFFS – April 2010)

	(ii) technical skills, and (iii) market is improved	<p>production technology</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % of improved roads are passable year around <p>50 % of the beneficiaries are youth or women</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3,000ha additional In Valley Swamps rehabilitated or developed (2012: 1,500) 80 pumps/wells (2012: 50) installed for irrigation 1,000km (2012: 600) of feeder and trunk roads, connecting production areas and markets rehabilitated 4 private agro service suppliers delivering inputs and extension services 40 000 households targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO1) 	<p>such as tree crops and Inland Valley Swamp and other small scale irrigation schemes</p> <p>There is need to develop effective feeder road maintenance models and financing mechanisms.</p>
	<p>Strategic Objective 2:</p> <p>The rural poor have access to reliable and sustainable financial services (savings, credit, transfers, remittances, etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 50% of shareholders are Smallholder farmers. 70 % of shareholders have a saving account 50 % of Smallholder farmers have benefited at least of one loan <p>60 % of the beneficiaries are youth or women</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 FSA operational (2012: 50) 20 new Community Banks operational (2012: 10) Portfolio at risk of FSA and CB is below 5% 80 000 shareholders targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO2) 	<p>Regulatory framework for village based microfinance organisations and Community Banks has to be strengthened. A Technical Assistance Agency, later to be developed into an apex body for CB and a refinance facility will be part of the COSOP, but has to be aligned and negotiated with the BoSL and MOFED. Banking regulations and products have to be further developed and adapted.</p>
	<p>Strategic Objective 3:</p> <p>Rural poor have their participation increased in management of local decentralized institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> 50 % of Districts have adopted a development plan elaborated through a participatory process involving rural poor. (2012: 40) 60% of rural poor are aware of the first three priorities of the district plan 50 % of rural poor are aware of the activities financed through the district annual budget 70% of the district budget is 	<ul style="list-style-type: none"> 10% of the communities have been involved in the establishment of the Ward Plans 70 % of the procurement for IFAD interventions used in the districts is done by the District Councils 20,000 (2012: 15,000) rural poor targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO3) 	<p>Decentralisation is still young in SL. IFAD will be involved in developing and improving mechanisms to increase efficiency. This will be fed into policy development and procedures manuals.</p>

		<p>dedicated to the local development investment</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % of Districts report annually on budget expenditures at ward and community levels • Local decentralised institution are managed by at least 20 % of youth or women 		
--	--	--	--	--

Lessons learned from country programme implementation

	STATUS AT COSOP DESIGN	STATUS AT COMPLETION	LESSONS LEARNED
<p>A. Country Strategic Goals: PRSP I (2004-2009). The PRSP has three pillars, each with objectives closely tied to the MDGs. They are: Pillar One: Promoting good governance, security and peace; Pillar Two: Pro-poor sustainable growth for food security and job creation; and Pillar Three: Human development.</p>	<p>Economy</p> <ul style="list-style-type: none"> • GDP 749 (USD million 2001) • GDP growth rate: -4.3 % (1991-2001) • External debt USD 1188 million or 158.6% of GDP • Contribution of agriculture to GDP 50% (2001) • GNI per capita income USD 140 in 2001 <p>Poverty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extreme poverty, rural 76% (2001) • Life expectancy at birth 37 yrs • Female labour force as % of total 37% 	<p>Economy</p> <ul style="list-style-type: none"> • GDP 1950 (USD million 2008) • GDP growth rate: -0.3 % (1991-2007) • External debt USD 599 million or 30.7% of GDP • Contribution of agriculture to GDP 43% (2008) • GNI per capita income USD 320 in 2008 <p>Poverty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extreme poverty, rural 79% (2008) • Life expectancy at birth 48 yrs • Female labour force as % of total 51% 	<ul style="list-style-type: none"> • Despite sustained GDP growth and improvement in the overall fiscal situation, there has been no noticeable decrease in the poverty incidence; in fact it has increased slightly. • Also, the HDI index increased by 3% only reflecting limited change in the social indicators (health, education, drinking water and sanitation), and the share of agriculture in the total GDP has decreased. • Over the period there has been a significant increase in revenues from non-agriculture sectors, with encouraging signs that private sector development is positive and growing.
<p>B. COSOP Strategic Objectives</p> <p>Goal: To reduce poverty and household food insecurity</p> <p>Approach: (a) To develop sustainable rural infrastructure and services (b) Agricultural production, natural resource systems and off-farm rural enterprises in Sierra Leone</p>	<p>The indicators which were presented in the logframe were:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percentage of community-based subprojects implemented • Sustained increases in farm and off-farm per capita rural production • Number of employment opportunities generated for rural women and youth • Number of viable community based institutions, management and maintenance structures established 	<ul style="list-style-type: none"> • Owing to the very slow implementation of the portfolio during the period of the COSOP only a start has been made on satisfying the four indicators. • The most notable achievement to date has been the establishment of a number of community based institutions, particularly those involved in the rural finance sub-sector; the FSA's and CB's. • Rehabilitation of rural infrastructures, particularly IVS and feed roads have started to show benefits after their completion. 	<ul style="list-style-type: none"> • The lack of a detailed baseline agro-socio-economic survey has seriously hampered the management and monitoring of programme activities. • Financial gains can be built upon in the new COSOP to enable poor households to shift from subsistence to commercial smallholder agriculture, in this respect the involvement of the private sector and rural financial institutions is seen as key. • Agriculture development leads to income increase. However significant income gains can also be achieved through improvement in off-farm and non agricultural employment. • Resources were at least in the early years too thinly spread to trigger self-sustaining process for change. • An appropriate balance needs to be struck between the resources/ population outreach of the projects/ and change anticipated in livelihoods to empower the rural poor to overcome poverty. This would require a new way of planning interventions starting from the households' livelihoods and the additional income

	STATUS AT COSOP DESIGN	STATUS AT COMPLETION	LESSONS LEARNED
			and resources needed to bring about change.
Strategic Objective 1 Productive capacity (on- and off-farm) sustainability increased	The indicator set for this output in the COSOP is the same for all four strategic objectives: <ul style="list-style-type: none"> Percentage of the population in targeted rural areas that has adopted integrated approaches to management of agricultural and natural resources within strengthened institutional framework at the local, district, province levels 	<ul style="list-style-type: none"> The slow start of the portfolio particularly RCPRP has meant that no substantive comment can be made as to how sustainable the interventions have been. If properly managed the activities within the rural finance sector, especially with regard to the FSA's and CB's could show with time a sustainable outcome. 	<ul style="list-style-type: none"> In order to measure the changes to productive capacity, IFAD needs to instigate a comprehensive M&E system, and the newly prepared PIM should be utilised as soon as possible. Greater involvement of the private sector in the commodity value chains will be central to bringing about change in productive capacity at the farm level through support to input supply, production, post-production, processing and marketing.
Strategic Objective 2 Communities and rural institutions developed and accessible to the rural poor	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> This has been a key aspect of the interventions within the COSOP and positive changes have started to become apparent; this however is still work in progress and a lot more needs to be done to consolidate the establishment of viable local councils, and farmer organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> The involvement of the other stakeholders, particularly the NGO's and CBO's is central to the success of this objective; however, it will be important to ensure that these rural institutions become viable and able to manage their own affairs in the longer term without the assistance from other entities. The greater involvement by the civil society organisations, particularly those with the mandate to support the rural farming communities, will be important for long term sustainability.
Strategic Objective 3 Agriculture and rural development policy reforms incorporated into the policy dialogue	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> This is an area which during the COSOP has gained some importance, particularly with regards to the policy reforms required in the rural finance sector. 	<ul style="list-style-type: none"> The next COSOP 2010-2015 will need to take into account the new policies as developed in the CAADP/NSADP, and where IFAD's strategic niche could add significant value to implementing the planned Plan with support to decentralisation, rural finance, greater involvement of the private sector and rural infrastructure.
Strategic Objective 4 Gender database disaggregated for incidence of rural poverty and household food security	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> This is a general but important objective which has been taken into account in the current two projects being implemented; however more effort needs to be placed on providing greater empowerment to women in the project districts. 	<ul style="list-style-type: none"> COSOP 2010-2015 will need to do much more that focus on a database for gender, much greater onus is now required for a much more aggressive approach to bring about the much needed changes in the rural livelihood systems to ensure that women and youths have much greater voice at community level and are more involved in the implementation of all aspects within the commodity chains.
C. IFAD Performance			
Policy dialogue	<ul style="list-style-type: none"> The main focus for IFAD was the improvement in programme management issues, including financial 	<ul style="list-style-type: none"> Substantive improvements have been achieved in how The Government manages its projects and programmes, however still 	<ul style="list-style-type: none"> The PBAS could be strategically used for enhancing the interest of Government to engage in dialogue on policy issues that influence the allocation of IFAD financial resources. This is

	STATUS AT COSOP DESIGN	STATUS AT COMPLETION	LESSONS LEARNED
	<p>management, as an important prerequisite for policy dialogue leading to effective implementation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support to PRSP process and to decentralization policy. • Support also to rural finance sector and its policy needs. 	<p>more needs to be done especially in financial and procurement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The IFAD strategic programme objectives were always closely aligned to those of the PRPS 1 pillars particularly Pillar 2. • With the new PRSP II Agenda for Change and the CAADP/NSADP IFAD is well placed to further support development in Sierra Leone through its initiatives in rural finance and decentralisation and as well as greater involvement in assisting in policy support for private sector. 	<p>particularly timely in view of the weak rural sector performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policy dialogue and policy reform need to be based on careful stakeholder analysis. Proposed institutional changes should foster equality of agency and accountability. In view of this, policy dialogue and reform needs to be supported by significant investments and close monitoring by Government, civil society and IFAD. • IFAD through its strong presence in the country should assist The Government and the commercial sector in the establishment of a viable rural banking sector, and for this to happen changes to current government policy and legal framework need to be made.
Partnerships and consultation	<ul style="list-style-type: none"> • In the past IFAD had funding partnerships with World Bank, IDA and OPS. • A cofinancing agreement was made with AfDB for RCPRP. 	<ul style="list-style-type: none"> • The cofinancing and combined management of the IFAD portfolio with AfDB was terminated in March 2009, due to poor and very slow project implementation; IFAD now manages its own projects through the NPCU. • IFAD has over the years established partnerships both formal and informal with all the major donors and NGOs, more particularly World Bank, EU, GTZ, KfW, DFID, Italian Cooperation and WFP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation of strategic partnerships is key to programme management, policy dialogue and replication of investments. • The whole partnership and consultation process must be inclusive for all entities both government and non-government; the greater involvement of civil society and private sector will be central to moving agriculture development forward towards a more viable and sustainable outcome. • For its own progress against its objectives and for ease of management, it is important that IFAD at this present time should maintain its own NPCU.
Portfolio performance	<ul style="list-style-type: none"> • At COSOP design stage in 2003 IFAD had only one project which terminated in early 2004; performance of this project – North Central Agriculture Development Project period 1993-2004 was greatly hampered by the effects of war and post war problems. • Two further projects the RCPRP and RFCIP were implemented in 2006 and 2008 respectively; the former was twinned with the AfDB ASREP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Up until mid-2008 the IFAD portfolio particularly RCPRP had performed very poorly, this being due to a number of political, management and financial constraints. • To remedy the poor implementation status IFAD established its own NPCU and now manages its own projects through this Unit; the AfDB now manages its ASREP separately. • Improvements in projects management systems are now in place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generating higher impact and addressing issues of efficiency and sustainability would likely require specialization of project interventions, greater leverage of co-financing resources and reliance on alternative delivery systems in addition to public extension services; in all of this the private sector should play a leading role and in this IFAD should actively facilitate. • Main areas of innovation proposed are in the areas of project management to facilitate effective start up and implementation, technological innovations and scaling up the successful institutional innovations tested in the programme to date.

Project Pipeline during the COSOP period

1. The Sierra Leone COSOP 2010-2015 spans over two cycles of IFAD's performance-based allocation system (PBAS), the 2010-2012 cycle and the 2013-2015 cycle. Total planned allocation will be around USD 42 million, USD 21 million from 2010 – 2012, and approximately USD 21 million from 2013 – 2015.
2. IFAD is currently involved in 4 main areas – market-oriented agriculture, rural finance, rural infrastructure and decentralisation, all of which are in line with both IFAD's and The Government strategic objectives. The two ongoing IFAD projects/programmes are:
3. The **Rehabilitation and Community Based Poverty Reduction Project** (RCPRP) focuses on community development, agricultural development and rural infrastructure rehabilitation. It has a financing of USD 10.7 million for a 5 year period from 2006-2011.
4. The **Rural Finance and Community Improvement Programme** (RFCIP) focuses on the support of rural micro-finance services. It has a financing of USD 11 million for a 6 year period from 2008-2014.

Justification and Rationale

5. In order to develop a meaningful and focused COSOP 2010-2015 it is important to take into account the learning's from the previous COSOP, and the factors as regards both the scope of the programme and the geographical coverage need to be addressed.
6. Based on project reviews and the Country Portfolio Evaluation the following conclusions were drawn:

Scope of IFAD's Involvement in Sierra Leone

7. It is essential that IFAD builds on its strategic niche in the country and consolidates its gains as its projects progress. It is therefore not recommended that IFAD embarks for the most part into other intervention areas which it is not already involved in as this will only dilute its impact in the medium term. This is reflected in the three Strategic Objectives supporting agriculture and rural infrastructure (SO1), rural finance (SO2) and decentralisation (SO3). More specifically, RCPRP will focus on SO1 (irrigation, technical skills and market access) and SO3 (better participation of smallholders in management of local decentralised institutions). RFCIP will focus mainly on SO2 (better access to reliable and sustainable financial services).

Geographical Coverage

8. IFAD is currently working mainly in the two Districts of Kono and Kailahun, with some peripheral involvement in a number of other districts (more particularly in Kenema and Koinadugu) mainly through the CBs. It is recommended that in order not to spread its development efforts too thinly, it maintains a substantive presence in these two districts; failure to do so would have serious implications for the overall impact of the portfolio.
9. IFAD's geographical focus will be in those Districts in the country which have been identified as the poorest and most affected by the war; however great care and thought needs to go into any plan for expansion into other Districts. IFAD should ensure that its actions are not duplicating or overlapping with other donor projects in the same location, and close links with MAFFS and other donors and NGO's is essential in this respect.

Target group

10. Target groups are poor rural households, smallholder farmers and small scale entrepreneurs. Specific attention will be allotted to develop targeted interventions for women and youths.

Key Project Objectives

11. Following the approach of upscaling, the existing objectives will be reinforced.
12. **Overall goal:** COSOP interventions contribute to empower the rural poor to increase their incomes and food security.
13. The following objectives will be pursued to achieve this:
- Smallholder farmers intensify and diversify agricultural production.
 - The rural poor operate and use reliable and sustainable financial services (savings, credit, transfers, etc).
 - Local councils, Ward Development Committees and traditional authorities perform their duties efficiently and in a transparent manner

Ownership, Harmonization and Alignment

14. The COSOP 2010-2015 takes into account the priorities as outlined in the NSADP/ CAADP funding requirements, which gives some guidance, especially in its Sub-Programme 1 – Commodity Commercialisation – Smallholder Commercialisation Scheme, Sub-Programme 2 – Infrastructure Development – Rehabilitation of feeder roads, sub programme 3 – Private sector development and sub-programme 4 – sector coordination and management. IFAD needs to be fully involved in the furtherance of NSADP objectives. Strategic Objective 1 and 2 are supporting sub-programmes 1 and 3, Strategic Objective 3 is supporting sub-programme 4.

Components and Activities

15. The components and activities, which will be up-scaled, are:

RCPRP:

- **SO1** – tree crop and inland valley swamp rehabilitation, capacity building of smallholder farmers, capacity building of women and youths, feeder road rehabilitation; agricultural input supply on a cost sharing basis, support to processing and marketing
- **SO3:** - Capacity building of decentralised institutions, augmenting the volume of the community development fund

RFCIP

- **SO2:** - Establishment and support of Financial Services Associations, establishment and support of Community Banks, augmentation of the refinance facility, establishment of an apex organisation for the Community Banks.

16. Other activities include the policy dialogue between IFAD and The Government in order to provide an enabling environment for the target groups to achieve their aspirations and objectives. This includes topics such as land tenure, the development of the rural finance sector, decentralisation and issues hindering the implementation of policies, strategies and plans.

Costs and Financing

17. The proposed allocation of the new funding under this COSOP to the three strategic objectives is as follows: approx. 50% for SO1; (b) approx. 35% for SO2; and approx. 15% for SO3.
18. It is estimated that approx. 60% of the new funding will be allocated to RCPRP and approx. 40% to RFCIP.

Organization and Management

19. The projects and in fact the whole COSOP will be implemented by the Ministry of Agriculture, Forestry and Food Security. The management of the portfolio will be the responsibility of the already existing National Programme Coordination Unit and District Project Coordination Units. The Local Councils and Ward Development Committees will be strengthened to take full ownership and to support and supervise the projects in their Districts and Wards.
20. The two projects are complementary to each other. The management of both of them by one NPCU emphasises the programme character of IFAD's interventions in Sierra Leone.

Monitoring and Evaluation Indicators

21. Indicators at the outcome and output levels include the total number of beneficiaries receiving goods and services from the projects, the quantities in ha, km or numbers of rehabilitated Inland valley swamps, tree crop plantations and roads, type of training courses and people trained, established FSA and CB, types of productive and post-harvest agricultural inputs and equipment provided, the volume of the community fund. Other indicators will validate the efficient and sustainable use of the goods and services provided. At the impact level, increased incomes and food security will be measured using asset ownership and child malnutrition as indicators. At a higher aggregate level the trends and developments of the economic parameters will be analysed.

Risks

22. Risk factors include: The disenfranchisement of the youth which could threaten stability and security in the country, the low implementation capacity in the country, adverse effects of the world economy, political interference at the local level, administrative delays in disbursement and procurement.

Timing

23. The timing of the new financing will depend on the performance of the ongoing projects, the capacity of MAFFS and implementing partners and the speed of implementation and disbursement. New funding may be required for specific activities as early as the second half of 2010 or 2011.

Key file 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues

Priority areas	Affected groups	Main issues	Actions needed
Social Services and Economic Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Rural households Entities involved in commodity value chains (inputs supply, post- harvest operations, marketing, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Social and economic infrastructure has been severely damaged by the civil war across the rural areas, including shelter Historic neglect and bias against provision of social and economic infrastructure in rural areas Health services and education enrolment rates are drastically down, maternal and child health indicators are among the lowest in Africa HIV/AIDS is spread across the rural areas. 	<ul style="list-style-type: none"> Rehabilitation of economic and social infrastructure in the rural areas, and shelter rehabilitation Encourage participatory local areas development plans to set the priorities and engage the population in the rehabilitation efforts Provide funding on a matching grant basis to fund priority subprojects identified by the communities Rehabilitation of schools and health centres to resume servicing the community's needs Provide support to national HIV/AIDS programme in the rural areas.
Food Production	<ul style="list-style-type: none"> Poor farming households in rural areas 	<ul style="list-style-type: none"> Farmers across the country were severely decapitalized during the decade of civil war (loss of tools, livestock, and shelters) Limited access to agricultural inputs (seeds, fertilizers, pesticides, tools, machinery) Investments in inputs under present conditions are rarely profitable The prevailing cropping system - shifting cultivation - is over-cropping the available suitable land Agricultural research institutions are not functioning properly due to severe destruction in their physical facilities and disruptions in their research programmes Average yield is very low Lowlands under-utilized with potential for irrigation development High post-harvest losses. 	<ul style="list-style-type: none"> Promote private sector investment in the rural areas through enterprises development for processing and marketing Reinvigorate service delivery systems by public and private sectors Promote sedentary cropping system which have a higher yield level for a diversified cropping pattern and shorter fallow periods Introduce auxiliary plants for soil fertility improvement Promote other food crops production (e.g. cassava) to diversify the rice-based diets Promote food processing to increase the shelf life of produce and add value to the production Rehabilitate and restore the research facilities, and restart and finance the research programmes Promote improved quality seeds and new technologies Develop irrigation and IVS rehabilitation Promote appropriate harvesting and storage methods.
Export Crop Production	<ul style="list-style-type: none"> Farmers involved in cash crop production Private sector entities involved in export crop production 	<ul style="list-style-type: none"> Tree crops such as coffee, cacao, oil palm, cashew nuts, rubber, have been neglected during the civil war, and prior to that due to unfavourable terms of trade and poor marketing system. Low yield due to improper maintenance Limited exporter capture the whole market. 	<ul style="list-style-type: none"> Promote private sector investments in the renovation of old trees, and rehabilitation of existing plantations to increase productivity Promote the development of processing facilities to add value, and to improve product quality and marketability Encourage the production of horticultural products and tropical fruits for the export market

Priority areas	Affected groups	Main issues	Actions needed
			<ul style="list-style-type: none"> • Provide long term credit facilities for tree crop rehabilitation. • Promote proper care and maintenance of the crop • Availability of the fund to the farmers and encourage to involve new exporter
Marketing of Agricultural Produce	<ul style="list-style-type: none"> • Rural HH involved in both subsistence food & cash crop production emphasis on women • Private sector marketing entities 	<ul style="list-style-type: none"> • Although markets have been liberalized in Sierra Leone, through the elimination of marketing boards, the private sector has yet to be effectively organized, and private sector marketing agents remain underdeveloped • The majority of farmers is not organized in producers groups and lacks the support of institutions that can provide access to information and strengthen the farmers' unequal bargaining power vis-à-vis the traders • The National Farmers Association of Sierra Leone (NAFSL) has not provided the much needed leadership to protect the interest of the farmers and does not sufficiently address the needs of women farmers • Transport cost is very high due to the poor status of the road network. 	<ul style="list-style-type: none"> • Support to farmers marketing organizations • Rehabilitate and repair the feeder roads network, which will generate employment of the youth and unemployed IDPs and ex-combatants, and reduce marketing costs • Provide training to farmers groups, provision of market information • Promote the development of small and micro enterprises (SME) for processing and packaging, and other post-harvest activities • Encourage the emergence of other farmers groups, especially ones that would cater for women farmers.
Rural Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Poor households particularly female headed households 	<ul style="list-style-type: none"> • As a result of a decade of civil war rural banks were closed and their premises destroyed • Farmers have no access to financial services, except a few community banks, MFIs and the informal sector arrangements • Commercial banks are not interested to serve rural areas, where lending is not profitable • Inadequate regulatory framework and policies by the Bank of Sierra Leone (Central Bank). 	<ul style="list-style-type: none"> • Promote the development of decentralized micro financial services institutions • Promote the development of an institutional framework for rural financing that can provide support to micro credit and savings operations and induce the sustainability of the network of financial services institutions • Strengthen community banks • Provide training to staff and farmers groups • Assist the Bank of Sierra Leone to further develop appropriate policies and regulatory framework for rural finance.
Artisanal Fisheries	<ul style="list-style-type: none"> • Households involved in fishing in coastal regions of Sierra Leone men involved in fish capture & women in post-capture processing 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack and / or inappropriate extension services to fisher folks • Material and fishing gear completely destroyed by the civil war • Lack of appropriate financial services to the sub-sector • Lack of appropriate processing and storage facilities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Support training for extension services • Assistance for the rehabilitation of material and equipment through an appropriate and adapted micro credit scheme • Support to marketing system through the improvement of existing traditional channels • Support the rehabilitation of the landing jetties in the

Priority areas	Affected groups	Main issues	Actions needed
			rural areas.
Decentralization of services and decision making regarding revenue collection and budget allocations	<ul style="list-style-type: none"> Decentralised government entities, at the District, Chiefdom and Ward levels 	<ul style="list-style-type: none"> Government services are highly centralized in Freetown Unwillingness of some MDAs to devolve functions as prescribed in the Local Government Act, 2004 Poor budgetary allocations to the rural areas and to the agriculture and rural development sectors Weak capacity of public services in the rural areas. 	<ul style="list-style-type: none"> Promote decentralized planning and implementation of development efforts by the village communities Take advantage of the opportunities afforded by Central Government reforms of local governments to promote popular participation and transparent decision making process Promote contractual arrangements with service providers, and public and private sector agencies to promote accountability.
Public Agricultural Sector Institutions	<ul style="list-style-type: none"> MAFFS at all levels both at central and district levels, and including government entities and personnel involved in research and development, & extension activities 	<ul style="list-style-type: none"> MAFFS as well as MLGCD, have very poor implementation capacities MAFFS' technical expertise requested by many NGOs at district level Public research and extension services systems are not functioning Limited budgetary support available to the sector through the national allocations. 	<ul style="list-style-type: none"> Promote restructuring of the Ministries involved in agriculture and rural development Participate with other donors who are planning support to restructuring and capacity building of institutions servicing the sector Promote the development of appropriate strategies and support the decentralization of their services.
Gender Issues	<ul style="list-style-type: none"> Women, especially those in rural poor HH's 	<ul style="list-style-type: none"> Persistent marginalization of women in the rural areas would hinder development The war exposed women to both physical and psychological abuses. 	<ul style="list-style-type: none"> Take into account the specific needs of women when promoting the development of decentralized micro financial services institutions Encourage the participation of women in the development committees at both the village and ward levels, so that their special needs are taken into consideration.
Youth Issues	<ul style="list-style-type: none"> Youth's, especially those in rural poor HH's & affected by war 	<ul style="list-style-type: none"> One of the causes cited for the war is the marginalization of the rural youth The war took away the productive youth from the rural areas and brought back the war wounded and psychologically disturbed young men. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage the membership of the youth in the development committees at both the village and ward levels, so that their special needs are taken into consideration Provide special skills training to equip the youth with necessary capacity to earn a living Provide soft loans to the youth through the Community Banks and the FSAs.

Key file 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis)

Institution	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Threats
Small scale agricultural producers	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional and local know-how • Medium to long term interests 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of capital • Partly lack of knowhow • Low degree of organisation • Often very limited or no business and marketing capacity • Low level of literacy and numeracy • Women often marginalised • Youths have difficulties to access land 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity building (Farmer Field and Live Schools) • Support to organising farmers in Farmer Based Organisations • Support to microcredit and input supply
Farmer Based Organisations (FBO)	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional and local know-how • Medium to long term interests • Improved organisation (leaders are elected periodically) • Increased negotiation power • Improved access to credits and inputs • Improved post-harvest activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Often over-dominating leadership (few literate leaders resulting in limited rotation of leadership) • Still weak structure and capacities 	<ul style="list-style-type: none"> • At district and chiefdom levels they offer a good potential for reaching target beneficiaries
Medium and large scale agricultural producers	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose of capital • Mostly good level of know-how • Medium to long term interests • Mostly strong management 	<ul style="list-style-type: none"> • Partly lack of information on markets, institutions and procedures • Sometimes difficulties to access capital • Lack of knowledge of export markets and exporting • Often difficulty to comply with export quality standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity building: agriculture and business scales • Capacity building in regulatory issues and quality standards and control • Fostering partnerships between smallholder producers and medium and large scale producers
Government of Sierra Leone	<ul style="list-style-type: none"> • PRSP II widely approved and supported • Power and Agriculture are the top priorities • Budget allocation to agriculture has steadily increased over the past 7 years and is expected to reach 10% in 2010 (without salaries) • Independent Anticorruption Commission installed and active • Decentralisation initialised and politically wanted and supported • Democratic credentials through successful parliamentary, presidential and local elections 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation capacities are limited • Capacity of decentralised authorities still weak and under funded • Conflict between decentralised system and traditional authorities • Corruption is still an issue 	<ul style="list-style-type: none"> • Support of implementation of PRSP II • Support to decentralisation • Support of anticorruption drive • Policy dialogue and support to policy development

Institution	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Threats
Ministry of Agriculture, Forestry and Food Security (MAFFS)	<ul style="list-style-type: none"> • Extensive field presence • Continuity – follow through from pre-war to post-war • The major source of technical know-how at district level • New vision (“make agriculture the engine of growth in SL”) • National Sustainable Agricultural Development Plan 2010-2030 developed within NEPAD’s CAADP process and adopted by Government • Focus on intensification, diversification and commercialisation of agriculture and involvement of the private sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional civil-service mindset • Lack of in-service training • Poorly resourced (limited mobility for field staff and basic office equipment e.g. computers not available in any field office) • Limited operating budget, project and incentive dependent • Limited management capacity • Qualified staff drain to NGO sector • Infrastructure (offices, stores etc.) severely affected by the war and communication system weak • Inadequate knowledge of commercialisation and costs/benefits of agricultural production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity building through in-service training of District and field staff to update competencies and reinforce participatory approach and support the commercialisation of agriculture • Policy changes (e.g. on TA, financial management and organisation) • Recruiting new and qualified staff to replace the retired staff in the future • Integrating staff from the diaspora through appropriate programmes • Development of a biofuel policy
Ministry of Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Loan/grant management • Budget planning • Support of commercial banks, community banks and micro finance institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Disbursement procedures cumbersome (delays) • Banking supervision weak 	<ul style="list-style-type: none"> • Future financing negotiations
Ministry of Trade and Industry (MoTI)	<ul style="list-style-type: none"> • New vision for private sector development • Sierra Leone Investment and Export Promotion Agency (SLIEPA) formed and promoted • Coverage in Freetown and three Regional headquarters (Bo, Kenema and Makeni) • Established economic growth centres in Bo, Pujehun, Binkolo and Kpandebu and soon in Kabala, Mambolo, Rotifink 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional civil-service mindset • Lack of in service training • Poorly resourced (limited mobility for field staff) • Limited operating budget, project and incentive dependent • Limited management capacity • Qualified staff drain to NGO sector and donors • Infrastructure (offices, stores etc) severely affected by the war and communication system weak • Current staff is aging 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity building through in-service training of District and field staff to update competencies and reinforce participatory approach • Recruiting new and qualified staff to replace the retired staff in the future.
Department of Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Qualified professional staff • Activities are based on the Environmental Act and Plan of Action • Can do environmental assessments and monitoring • The set up of the Forestry Commission in 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of logistics • Lack of Incentives • Limited Operational Budget. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental monitoring of project interventions

Institution	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Threats
	2005 brought into focus the pressing environmental issues		
Other ministries (works & infrastructure, lands, marine resources, local government)	<ul style="list-style-type: none"> • Declared support to National Sustainable Agriculture Development Plan 2010-2030 (NSADP) • Declared support to decentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination among ministries weak 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership with specific Ministries, departments and services important for rural development
Sierra Leone Agricultural Research Institute (SLARI)	<ul style="list-style-type: none"> • Past links with regional and international research centres • Dedicated core staff • Support from FARAH and IITA • Past good reputation for rice breeding and agricultural research; formerly home of AfricaRice 	<ul style="list-style-type: none"> • SLARI just been formed, still institutionally weak • The two existing institutes(Njala Agricultural Research Station, Rokupr Rice Research Station) still not fully rehabilitated and functional • Lack of operating funds • Current staff is aging 	<ul style="list-style-type: none"> • Research programme oriented to present needs • Setting up a research fund to finance demand and results oriented contract research • Intensified partnerships with foreign universities and research institutes and the Group on International Agricultural Research (CGIAR) • Development of new rice and cassava varieties for dissemination • Training of additional staff abroad
National Commission for Social Action (NaCSA)	<ul style="list-style-type: none"> • Successor to the National Commission for Reconstruction, Resettlement and Rehabilitation • Multi-sectoral implementer supported by major donors • Ready technical, management and delivery capacity • Established, documented implementation procedures • Financial management contracted to private accounting company 	<ul style="list-style-type: none"> • Does not operate directly in the agricultural sector • Utilising funds from a number of bi-lateral and international donors, capacity constraints • Mandate until 2008 – no long-term sustainability. • Maintenance of established infrastructure not secured 	<ul style="list-style-type: none"> • Established implementation systems • Rapid project mobilisation • Procedures acceptable to major donors • Project identity may be obscured • Assuming responsibility for own financial management in 2006 • Portfolio of large projects (up to USD42 million per project)
Co-operatives	<ul style="list-style-type: none"> • Movement established in 1949 • Extensive coverage through 9 area offices • 1795 local societies, 41 of which registered since Sept 2002 • Linked to Co-op Bank which has 80 credit groups in districts • Women's groups more successful 	<ul style="list-style-type: none"> • Exact number of post-war active local societies unknown • Registration for society costs Le 30,000 plus Le 30,000 documentation fee under Section 8 of Co-op Act 	<ul style="list-style-type: none"> • Need for market channels • Movement widely known and understood • Need for small scale-credit in rural areas
National Farmers Federation of Sierra Leone	<ul style="list-style-type: none"> • Federation was founded in 2009 of 4 organisations, including the National 	<ul style="list-style-type: none"> • Very few services provided to members by the organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Organized structure at all levels and extensive network (national, regional,

Institution	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Threats
(NaFFSL)	<ul style="list-style-type: none"> Association of Farmers of Sierra Leone (NAFSL) • Mandate to represent Sierra Leonean farmers • Long established, started in Bo in 1987 • Strong government support • Sole lobby for mobilizing government support for farmers • Can undertake advocacy for Chiefdom level Associations • Only government-supported organisation which is running a micro credit programme for farmers • Management Committees (national, regional, district and chiefdom levels) are democratically elected 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of clear vision and action plan • Great dependency to government support • Linkages with community level Farmers Associations are weak • High costs of registration • Current data on member associations is incomplete • Poor monitoring and supervision capacity at various levels • Management committees at the regional/district levels are dominated by politicians (parliament members). • Political organisation, pressure group: neither technical orientation nor expertise in line with the limited possibilities of the masses of smallholders 	<ul style="list-style-type: none"> district and chiefdom level) • Updating of data-base
Chamber of Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby for farming community 	<ul style="list-style-type: none"> • Still young (formed in 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fostering partnerships between smallholder farmers and large scale farmers and agribusiness
International NGO (CARE, CRS, Christian Aid, Welthungerhilfe, COOPI, Africare, World Vision, ...)	<ul style="list-style-type: none"> • Known capacity in the field of rural development • Speedy response to emergencies • Most have successfully moved from relief to development in Sierra Leone • Backstopping by HQ in home country • Access to bilateral funding • Innovative and profit from corporate knowledge management systems • Sometimes work in partnership with local NGO/CBO 	<ul style="list-style-type: none"> • High rate of international staff turn over • Predominant religious affiliation • Overheads are high • Sometimes direct implementation of activities which is not in favour to capacity building • Not always provide necessary services following training programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Further expansion of activities • Involve in training and skill development activities • Expand advisory role to Government and private sector institutions and companies • Experience in market information systems
National NGO	<ul style="list-style-type: none"> • Known capacity • Ability to reach remote areas • Local knowhow • Low overhead costs 	<ul style="list-style-type: none"> • Weak resource base (funds and human) • Established as emergency relief organisations with lack of development orientation • Limited number of permanent staff • Lack of well trained staff • Often established on a opportunistic basis to capture funds 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion of activities • Involve in training and skill development activities • Could be good partners in projects implementation

Institution	Strengths	Weaknesses	Opportunities/Threats
Community Based Organisations (CBOs)	<ul style="list-style-type: none"> • Direct link with communities. Local knowhow • Experience in implementing activities at the grassroots level on behalf of NGOs and NaCSA • Remain in the community after project assistance has ended • Registered with MLGCD Department of Rural Development and MAFS NGO/CBO Coordination Unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Weaker leadership and group management skills • Not self reliant and often unstable (compared to NGOs) • Weak structure • Inadequate staffing • lack of resources. • Sometimes not dedicated to their mandate 	<ul style="list-style-type: none"> • Need of external support to build their capacity to operate and to train the management staff • Opportunity: capacity built will remain in community and contribute to longer term benefits
Bank of Sierra Leone	<ul style="list-style-type: none"> • Strong mandate in the banking sector • Policy development • Supports community banks • Strong support of commercial banking sector including expansion to rural areas 	<ul style="list-style-type: none"> • Weakness in regulations and banking supervision • Little experience in microfinance • Existing community banks not profitable yet 	<ul style="list-style-type: none"> • Can play pivotal role in creating enabling environment for micro- rural finance, expansion of village based microfinance organisations
Local Councils	<ul style="list-style-type: none"> • Local Councils and Ward Development Committees constituted in 2004 and now firmly established • Increasingly self-confident and taking leadership in development 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing competition between line ministries and local councils for management of projects • Capacities still weak, especially after new personnel was elected into office in 2008 • Donor coordination in districts fairly weak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthening of LC and WDC • Strengthening of devolved agricultural staff • Strengthening of economic base (rehabilitation of public and rural infrastructure: roads, stores, markets, tree crop areas, Inland Valley Swamps)
Paramount Chiefs	<ul style="list-style-type: none"> • Accepted traditional authority • Strong influence on rural development issues • Custodians of traditions and land 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulties to adapt to the new political paradigm 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconciliation of conflicts between traditional and decentralised authorities • Resolution of conflicts over access to land (long term leases, ownership)
Private sector in support of agriculture and rural development	<ul style="list-style-type: none"> • Investments in agriculture on the increase but still low • Growing interest of agribusiness in agriculture in Sierra Leone including biofuel • Commercial banking sector has expanded considerably 	<ul style="list-style-type: none"> • Investments are still limited • Weak in input supply • Lack of quality philosophy for agricultural products • Geographical coverage of commercial banks in the districts is low 	<ul style="list-style-type: none"> • Improve policies • Strengthening of input and financial services • Supervise and regulate agribusiness • Monitor social and environmental impact and impact on food security of agribusiness; promote benefits and mitigate any negative effects

Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Donor/Agency	Nature of Project/Programme	Project/Programme Coverage	Status	Complementarity/ Synergy Potential
African Development Bank (AfDB)	Agricultural Sector Rehabilitation Project	5 districts – Port Loko, Kambia, Moyamba, Pujehun, Kenema	Ongoing Project	Complementary with RCPRP and RADEP
	Fisheries Development Project	Western and Southern Region	Ongoing project	Potential for complementarity with RCPRP
	Peri-urban Agricultural Development Project	Countrywide	Under preparation	The project emphasises production of vegetables and marketing of agricultural produce, it is complementary to RFCIP
	Enhancing smallholder access to NERICA seed for alleviating rural poverty in Western and Central Africa	Countrywide (Sierra Leone being one of three countries supported)	Start in 2008	Complementarity with RCPRP/RADEP.
Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)	OFTN / FFS	Countrywide	Ongoing	Complementarity with RCPRP/RADEP.
	Development of a Sustainable Seed Sector (German funding)	Countrywide	Ongoing	Complementarity with RCPRP/RADEP.
	Food Security through Commercialisation of Agriculture (FSCA) Project (Italian Cooperation)	Koinadugu and Kono Districts	Start in 2008	Capacity building of FBOs: use of trainers trained by the project, modules, etc..
	Irish Aid: Commercialisation of agriculture	Two districts	Planned	
	EU-Food Security Facility			
	FMPP			
World Bank (WB)	Sierra Leone HIV/AIDS Response Programme (SHARP)	Countrywide	Ongoing	Rural finance (RFCIP) activities will complement SHARP
	National Social Action Project (NSAP)	Countrywide	Ongoing	RFCIP will complement NSAP Rural Finance Programme activities.
	Health Sector Project	Countrywide	Under preparation	RCPRO & RADEP will link with their operations.
	Rehabilitation of Basic Education Project (REBEP)	Countrywide	Under preparation	RADEP could link with their operations.
	Transport Rehabilitation Programme	Countrywide	Under preparation	RCPRO link with their operations
	Wildlife Protection and Biodiversity Conservation Project	Countrywide	Under preparation	RADEP will link with their operations.
	Rural and Private Sector Development Project (RPSDP)	Countrywide	Start in 2008	Project will complement RCPRP in areas such as rural market infrastructure and information, supply chain development, and strengthening of public and private rural advisory services. Also with RFCIP in rural finance.
European Union (EU)	Sierra Leone Resettlement and Rehabilitation Programme – Phase II	Countrywide	Ongoing	The Project can learn from this project and operational linkages will be established. GTZ is implementing partner

Donor/Agency	Nature of Project/Programme	Project/Programme Coverage	Status	Complementarity/Synergy Potential
EU Common Fund for Commodities	Spot Improvement and Maintenance Programme	Countrywide	Ongoing	Complementarity with RCPRP
	STABEX Programme in support of production, processing and marketing of basic food commodities and export crops		Ongoing	Complementarity with RCPRP (value chain analysis, capacity building).
	Food security projects (= > NGOs: WHH, Concern, Christian Aid, COOPI, CARE, FAO	Countrywide	Ongoing	Complementary with RCPRP
	West Africa Sorghum Value Chain Supply Project (implemented by Community Biodiversity Action Network in partnership with Sierra Leone Brewery Limited,) 50% EU funded	Kambia and Porto Loko	Ongoing (since 2005 for 5 years)	Value chain development methodology & RCPRP.
GTZ	Employment Promotion Project Resettlement component	Kono, Kailahun, Koinadugu, Kenema	Ongoing	Project offering tools and guidelines for post-conflict context. Complementary with RCPRP.
KfW	Microfinance Investment and Technical Assistance Facility (MITAF)	Countrywide	Ongoing	Support of the BoSL in banking supervision. Complementary with RFCIP; cooperation with KfW (UNCDF/UNDP/Cordaid) in the microfinance sector
	Peace Consolidation Project (GPC)	Countrywide	Ongoing	Rehabilitation and building infrastructure in rural areas incl. schools, roads, stores, etc.
Islamic Development Bank (IDB)	Integrated Rural Development Programme (IRDP)	Countrywide	Ongoing	The programme provides for the rehabilitation of rural infrastructure and distribution of tools and inputs. ASREP will link for synergy and complementarity.
	Diversified Food Crop Production Project	Bombali, Bo and Tonkolili	Ongoing	
	Capacity for oil Palm Production Processing and Marketing	Bonthe – Matru Jong	Ongoing	
UNIDO	Post-conflict SME support programme for industrial development and poverty alleviation	Bo, Pujehun, Binkolo, Kpandebu, Kabala, Mambolo, Rotifink	Ongoing	RCPRP will make use of the 4 growth centres that were rehabilitated after the civil war.
	Agri-enterprise development for stimulating rural economies in Africa Initiative	Regional (11 countries including Sierra Leone	Ongoing	Backstopping, training modules, prototypes of equipment, networking, business models
World Food Programme (WFP)	Targeted Food Assistance for Relief and Recovery Project (Country Programme)	Countrywide	Ongoing	Possible partnership will be considered in the future
	Food Assistance for Development Projects	Selected districts	Under preparation	Complementary with RCPRP
	Protracted Relief and Recovery Operation (PRRO) - Food Assistance to refugees and returnees; assistance to	6 Districts (Kono, Kenema, Kailahun, Bo Bonthe and Pujehun)	Ongoing since July 2007 (for 2 years)	Complementary with RCPRP

Donor/Agency	Nature of Project/Programme	Project/Programme Coverage	Status	Complementarity/Synergy Potential
	rehabilitation of feeder roads.			
United Nation Development Programme (UNDP)	Microfinance capacity building project (with UNCDF and KfW)	Countrywide	Ongoing	Partial overlap with RFCIP as regards support to community banks and creation of a favourable environment for rural and micro finance Potential for collaboration, mutual reinforcing and achievement of results. Link RFCIP
	Support to 'Agricultural Business Units'	Countrywide	Ongoing	Training by application of 'human techniques' needs to be backed by technical expertise to avoid frustrations with the farmers
	Kenema District Economic Recovery Programme (KDERP) with UNCDF	Kenema District	Ongoing (2007-2012)	The KDERP is a pilot project and RFCIP will cooperate with KDERP in Kenema district.
CORAD (CARE, CRS, WVI, ARC)	Promoting Linkages for Livelihood Security and Economic Development (LINKS)	National	Ongoing (since 2007)	Market information system, value chain analyses, provision of specialised services (training, modules)
Welthungerhilfe	Organic cocoa value chain development (financed by EU-STABEX).	Two districts	Ongoing until late 2008	Technology packages to improve quality of cocoa Value chain development methodology
Concern	Livelihood Security MAPS Programme	Two districts	Ongoing	Complementarity with RADEP as Programme targets vulnerable farm families and community groups. Link to RCPRP
JICA	Agricultural Development Project	Kambia	Ongoing	Development of technical packages for rice and vegetable production. Link to RCPRP
USAID	PAGE	Kono, Koinadugu, Kenema, Kailahun	Ongoing	
	Promoting linkages for livelihood security and economic development (Links)		Ongoing	
	Livelihood Expansion for Asset Development (LEAD)		Ongoing	
DFID	Research into Use (RIU)	Countrywide	Ongoing	
Irish Aid	Commercialisation of agriculture	Two districts	Planned	
Italian Cooperation	Food Security through Commercialisation of Agriculture (FSCA)	Kono, Koinadugu	Ongoing	Implemented by FAO (see above)
Private Sector	Several medium and large scale investments in rice, oil palm, sugar cane, fruit pulp and others, partly for biofuel production	Countrywide	On-going and planned	Outgrower schemes

Key file 4: Target group identification, priority issues and potential response

Typology	Poverty Level and Causes	Coping Actions	Priority Needs	Support from Other Initiatives	COSOP Response
Small-scale farmers	<ul style="list-style-type: none"> Lack of access to inputs and support services; Limited profitable investment opportunities; Lack of funds and knowledge to diversify production and to increase soil fertility for sustainable higher yield level. 	<ul style="list-style-type: none"> Traditional farming practices, including slash and burn; Borrowing from friends and neighbours; Participation in the informal financial sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Improved seed and planting materials and other farm inputs (e.g. fertilizer); Short- and medium-term loans for annual farming and investments in technology; Technical training; Knowledge on financial farm management and group management. 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives from MAFFS through range of projects & programmes (OFTN, etc.) funded by AfDB, EU, WB, GTZ, DFID, FAO (particular focus on FFS) Wide range of International NGO's and local CBO's involved in agriculture development 	<ul style="list-style-type: none"> Promoting sustainable availability of farm inputs (RCPRP); Supporting production and dissemination of improved seed and planting materials; Promoting sustainable extension services (FFS, innovative technology transfer); Promoting improved cropping practise towards higher and sustainable yields; Supporting post-harvest management, value addition and marketing; Investment support (link to financial service providers; swamp development).
Micro-and small-scale entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> Lack of funds to acquire tools and machinery and for working capital; Lack of access to formal financial services; Inadequate services by the informal financial sector; Lack of appropriate technology for rural food processing; Lack of entrepreneurship skills. 	<ul style="list-style-type: none"> Borrowing from friends and neighbours; Participation in informal financial sector; Use traditional, manual unhygienic processing activities; People are engaged in petty trade activities. 	<ul style="list-style-type: none"> Short-and medium-term loans and overdraft facilities for working capital requirements, tools and machinery; Knowledge on financial management; simple business plans and loan procedures. Provision of simple appropriate technology at affordable price; Tailor made training to start productive businesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives from MAFFS through range of projects & programmes funded by AfDB, EU, WB, GTZ, DFID, UNDP Wide range of International NGO's and local CBO's involved in rural finance BoSL, MITAF, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Promoting the development of demand-driven and decentralized rural microfinance services (under RFCIP); Assisting Community Banks in identifying creditworthy groups of small-scale entrepreneurs (under RFCIP); Training on business development and management; Produce prototype equipment for application in the rural areas.
Women	<ul style="list-style-type: none"> Lack of funds for trading, food processing and other micro enterprise activities; Lack of access to formal 	<ul style="list-style-type: none"> Extensive participation in informal financial sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term loans for trading, food processing and other businesses; Flexible repayment schedules in order to 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives from MAFFS, MLG&CD, NaCSA through range of projects & 	<ul style="list-style-type: none"> Assisting Community Banks in identifying creditworthy women groups (under RFCIP); Assisting Community Banks design appropriate financial products and collateral substitutes; Assisting women groups to mobilize savings and

Typology	Poverty Level and Causes	Coping Actions	Priority Needs	Support from Other Initiatives	COSOP Response
	financial services; <ul style="list-style-type: none"> • Few deposit facilities outside the informal financial sector; • Insufficient collateral for bank loans. 		benefit from price increases; <ul style="list-style-type: none"> • Increased capital formation; • Quick loan processing; • Knowledge on financial management and loan applications. 	programmes funded by AfDB, EU, WB, GTZ, DFID, UNDP <ul style="list-style-type: none"> • Wide range of International NGO's and local CBO's involved in GAD issues 	negotiate with Community Banks for continuous business partnerships . <ul style="list-style-type: none"> • Ensuring that women constitute half of the members in community deliberative and planning processes, to freely express their specific concerns and perspectives; • Encouraging female animators to join the programmes projects in order to better instil a gender approach in development activities; • Advocacy and training on gender mainstreaming for the population, for authorities such as chiefs, local councillors and district staff; • Supporting the emergence of women leaders in community/farmer organisations and agri; • Providing leadership skills training to women engaged in community planning and community activities, as well as financing the creation of networks of women leaders; • Supporting initiatives of youth groups on gender awareness, using the potential of the youth as activists for gender equality and mainstreaming; • Recruiting women as technical staff for the Country Programme Coordination Office and District Coordination Offices; • Including gender indicators in the programmes M&E System, at output, outcome and impact level.
Youth (including ex-combatants and sexually abused young women/single mothers)	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of opportunities (before the war); • Social exclusion; • Limited or no access to land / resources; • Low literacy levels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Settling in cities to ensure anonymity (Freetown); • Begging, prostitution in cities; • Getting involved in petty crimes. 	<ul style="list-style-type: none"> • As for women above plus: • Social inclusion and acceptance in host communities; • Skills training. 	<ul style="list-style-type: none"> • Both concerned The Government and NGO's involved in assisting youth through range of projects & programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Targeting job opportunities in rural areas towards youth (food for work, promotion of agri-businesses) • Skills training for youth • Promoting appropriate off-farm opportunities for youth, such as carpentry, blacksmith, sewing, cloth dying, processing, soap making, petty trade. • Fostering entrepreneurial skills in selected youth; • Supporting youth organizations, particularly those with social, productive and advocacy roles.