

Document:	<u>EB 2010/99/R.12</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>8 d)</u>
Date:	<u>22 mars 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Sierra Leone**

### **Programme d'options stratégiques pour le pays**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-neuvième session  
Rome, 21-22 avril 2010

---

Pour: **Examen**

## **Note aux membres du Conseil d'administration**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les représentants qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Hubert Boirard**

Chargé de portefeuille de pays

téléphone: +39 06 5459 2298

courriel: [h.boirard@ifad.org](mailto:h.boirard@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Carte du pays indiquant les zones d'intervention du FIDA</b>	<b>iv</b>
<b>Résumé de la stratégie pour le pays</b>	<b>v</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Le contexte du pays</b>	<b>1</b>
A. Économie, agriculture et pauvreté rurale	1
B. Politiques, stratégies et contexte institutionnel	4
<b>III. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA dans le pays</b>	<b>6</b>
A. Résultats, impact et performance des opérations antérieures	6
B. Enseignements tirés	7
<b>IV. Cadre stratégique du FIDA pour le pays</b>	<b>8</b>
A. Avantage comparatif du FIDA	8
B. Objectifs stratégiques	8
C. Perspectives d'innovation	11
D. Stratégie de ciblage	11
E. Articulation au niveau des politiques	13
<b>V. Gestion du programme</b>	<b>13</b>
A. Gestion du COSOP	13
B. Gestion du programme de pays	14
C. Partenariats	15
D. Gestion des savoirs et communication	16
E. Cadre de financement SAFF	17
F. Risques et gestion des risques	18

## Appendices

<b>I. COSOP consultation process (Processus de consultation pour l'élaboration du COSOP)</b>	<b>1</b>
<b>II. Country economic background (Situation économique du pays)</b>	<b>3</b>
<b>III. COSOP results management framework (Cadre de gestion des résultats du COSOP)</b>	<b>4</b>
<b>IV. Lessons learned from country programme implementation (Enseignements tirés de la mise en œuvre du programme de pays)</b>	<b>7</b>
<b>V. Project Pipeline during the COSOP period (Réserve de projets durant la période couverte par le COSOP)</b>	<b>10</b>

**Dossiers clés**

<b>Dossier clé 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues (Pauvreté rurale et secteur agricole et rural)</b>	<b>13</b>
<b>Dossier clé 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis) (Matrice des organisations [Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces])</b>	<b>16</b>
<b>Dossier clé 3: Complementary donor initiative/partnership potential (Initiatives complémentaires d'autres donateurs et possibilités de partenariats)</b>	<b>21</b>
<b>Dossier clé 4: Target group identification, priority issues and potential response (Identification du groupe cible, questions prioritaires et options envisageables)</b>	<b>24</b>

## Sigles et acronymes

ASF	association de services financiers
BAfD	Banque africaine de développement
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
DSRP	document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EGPP	équipe de gestion du programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
MAFSA	Ministère de l'agriculture, des forêts et de la sécurité alimentaire
PAM	Programme alimentaire mondial
PDDAA	programme intégré de développement de l'agriculture africaine
PNDDA	Plan national de développement durable de l'agriculture
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
SAFP	système d'allocation fondé sur la performance
SYGRI	système de gestion des résultats et de l'impact
UNCP	unité nationale de coordination du programme

# Carte du pays indiquant les zones d'intervention du FIDA

## Sierra Leone

IFAD-funded ongoing operations



Source: FIDA

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



## Résumé de la stratégie pour le pays

1. Le programme d'options stratégiques (COSOP) pour la Sierra Leone établi pour la période 2010-2015 a pour objet de continuer à soutenir la réalisation des buts définis par le gouvernement en matière de réduction de la pauvreté rurale, lesquels concordent étroitement avec les Objectifs du Millénaire pour le développement et encouragent l'agriculture, considérée comme le "moteur" de la croissance économique et du progrès social. Le présent COSOP reprend les constats, enseignements, conclusions, questions et recommandations dégagés de l'analyse de référence de la pauvreté, de l'étude du développement agricole et rural et de l'examen du programme de pays du FIDA menés en 2009 avec la participation de l'équipe de gestion du programme de pays (EGPP).
2. Le processus d'élaboration du COSOP (appendice I), qui a débuté en 2009, a fait une très large place aux consultations et à la concertation. La phase préparatoire a consisté à étudier les documents essentiels, à organiser un atelier rassemblant les parties prenantes et à rassembler des données et des rapports complémentaires. En novembre 2009, la présentation du projet de COSOP a été organisée dans le pays sous la conduite du Ministère de l'agriculture, des forêts et de la sécurité alimentaire, en présence des membres de l'EGPP, qui comprend des représentants des organismes des Nations Unies, des donateurs, des ONG, de la recherche agricole, des organisations paysannes, de la Banque de la Sierra Leone, de banques commerciales et de l'unité nationale de coordination du programme du FIDA. Plusieurs échanges de vues, observations et commentaires en bonne et due forme émanant de membres de l'EGPP du pays et du FIDA ont par la suite été pris en compte.
3. La Sierra Leone figure dans le groupe des pays les moins avancés et occupe le 180<sup>e</sup> rang sur 182 selon l'indicateur du développement humain. Environ 26% des habitants sont exposés à l'insécurité alimentaire et n'ont pas les moyens de se procurer une alimentation de base, tandis que 70% de la population vit au-dessous du seuil de pauvreté. Cette situation est en relation directe avec les difficultés de production et de commercialisation des produits agricoles. Il existe d'importantes disparités régionales sur le plan de l'incidence de la pauvreté au sein des zones rurales, où vivent les deux tiers de la population. D'un point de vue géographique, l'est de la Sierra Leone est plus gravement touché que les autres régions du pays.
4. Le programme de pays du FIDA pour la Sierra Leone, qui couvre la période de six ans allant de 2010 à 2015, s'articule autour de trois objectifs stratégiques: i) appui à l'agriculture – l'accès des petits exploitants à l'irrigation, aux compétences techniques et au marché s'améliore; ii) appui à la finance rurale – la population rurale pauvre a accès à des services financiers fiables et pérennes (épargne, crédit, transferts et envois de fonds); et iii) appui au développement local – la population rurale pauvre prend une plus large part à la gestion des institutions locales décentralisées. Ces objectifs sont conformes au Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010 et au Programme intégré de développement de l'agriculture africaine établi par le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, aux politiques et stratégies nationales visant à favoriser un développement agricole durable, la croissance économique et la réduction de la pauvreté, et aux cibles définies dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement en matière de réduction de la pauvreté et de la faim. En outre, le présent COSOP concorde pleinement avec le second document de stratégie pour la réduction de la pauvreté et avec le nouveau Plan national pour un développement agricole durable 2010-2030 lancé en octobre 2009.
5. Les trois objectifs stratégiques retenus doivent permettre de répondre aux principaux enjeux transversaux, à savoir: i) la rationalité écologique et la gestion des ressources naturelles; ii) la prise en compte des questions de parité hommes-

femmes, qui constitue l'un des principaux aspects de l'intervention du FIDA; iii) la recherche de l'innovation; et iv) la gestion des savoirs.

6. La Sierra Leone est dotée d'un potentiel de développement agricole considérable, appelé à contribuer pour beaucoup à la sécurité alimentaire, à la cohésion des communautés, à la stabilité et à la paix. Les principaux obstacles à surmonter pour assurer la réussite de la mise en œuvre du COSOP résident dans des capacités institutionnelles limitées au sein de l'administration centrale et locale et des structures d'appui au développement agricole qui laissent globalement à désirer.
7. Pour surmonter ces handicaps, il est prévu de commencer par consacrer les nouveaux crédits à l'application à plus grande échelle des interventions en cours dans les districts de Kono et Kailahun afin d'assurer la couverture de l'ensemble de leur territoire, avant d'étendre ces activités aux districts de Koinadugu et Kenema. Seuls les objectifs stratégiques qui ont trait à la finance rurale seront progressivement portés à l'échelle nationale.



## Sierra Leone

### Programme d'options stratégiques pour le pays

#### I. Introduction

1. Le premier programme d'options stratégiques pour la Sierra Leone a été approuvé en 2003. Le présent COSOP est donc le second, mais c'est le premier à être axé sur les résultats. En application du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, il reflète l'évolution du Fonds – qui est passé d'une approche reposant sur les projets à une approche s'inscrivant dans le cadre de programme –, il met en avant la nécessité de faire mieux concorder le portefeuille de projets du FIDA avec les politiques et les priorités nationales, il recherche la complémentarité avec les interventions des autres donateurs et il intègre un système de gestion de la performance permettant d'évaluer l'efficacité et l'impact du programme dans son ensemble. Il exploite les enseignements tirés des précédentes interventions et tire parti des avantages comparatifs dont dispose le FIDA en sa qualité d'organisme des Nations Unies qui a pour mandat spécifique de venir en aide aux petits paysans et aux populations rurales pauvres.
2. Huit ans après la fin de la guerre en Sierra Leone, le pays est toujours considéré comme un État fragile, en dépit des pas de géant accomplis sur la voie de la mise en place d'institutions démocratiques à l'échelon central et au niveau local et de l'élaboration de politiques et de stratégies pour tous les secteurs d'importance stratégique, des progrès vers la stabilité macroéconomique, de la lutte contre la corruption et de l'accroissement des financements en faveur des secteurs prioritaires tels que l'énergie ou l'agriculture. Des handicaps subsistent, entre autres sur les plans suivants: faibles capacités de mise en œuvre, capacités de suivi et évaluation (S&E) insuffisantes, services publics médiocres, forte dépendance à l'égard des donateurs et investissements insuffisants.
3. Le présent COSOP axé sur les résultats a été élaboré dans le cadre d'un processus de consultation itératif mené en étroite partenariat avec le Gouvernement de la Sierra Leone, représenté par le Ministre de l'agriculture, des forêts et de la sécurité alimentaire et le Ministre des finances et du développement économique, ainsi qu'avec l'EGPP, qui comprend, entre autres parties prenantes intervenant à l'échelon central et au niveau local, des représentants des pouvoirs publics, des organisations professionnelles et des groupements de la société civile.

#### II. Le contexte du pays

##### A. Économie, agriculture et pauvreté rurale

###### Situation économique générale

4. **Contexte d'ensemble.** La Sierra Leone – qui se situe en Afrique de l'Ouest, au bord de l'océan Atlantique, et jouxte la Guinée et le Libéria – occupe un territoire de 71 740 km<sup>2</sup>. Sa population, évaluée à environ 6 millions d'habitants (chiffre de 2008), devrait doubler d'ici à 2050, puisqu'elle affiche un taux de croissance annuel moyen de 2,1%. Environ 42% de la population est âgée de moins de 15 ans, et près de 75% a moins de 35 ans. Ce capital humain représente un potentiel de développement considérable, mais, selon les estimations, 60% des "jeunes" (depuis les adolescents de 15 ans non scolarisés jusqu'aux adultes de 35 ans) sont aujourd'hui au chômage total ou partiel.
5. La Sierra Leone compte parmi les pays les moins avancés et remplit les conditions requises pour bénéficier de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés. Le pays correspond aux critères établis par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour définir la catégorie des pays à faible revenu et à déficit vivrier. Le Rapport mondial sur le

développement humain pour 2009 établi à partir des données de 2007 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) classe la Sierra Leone au 180<sup>e</sup> rang sur 182 pays selon l'indicateur du développement humain. Le taux d'alphabétisation est de 38,1% pour l'ensemble de la population adulte et de 26,8% pour les femmes, tandis que l'espérance de vie à la naissance s'établit à 41,8 ans.

6. **Économie.** L'agriculture – pêche et exploitation forestière comprises – constitue la pierre angulaire de l'économie, puisqu'elle apporte environ 46% du PIB et emploie environ 70% de la population. Vient ensuite le secteur minier, suivi des services et, dans une moindre mesure, de l'industrie manufacturière. La balance commerciale de la Sierra Leone est déficitaire, en raison de la faible productivité globale de l'ensemble des secteurs, du manque de diversification de l'assise industrielle et de termes de l'échange défavorables. Jusqu'à une date récente, le taux de change entre le leone et le dollar des États-Unis est resté stable. Le taux d'inflation s'établissait à 11,7% en 2008/2009. Le PIB réel s'est accru de 7,3% en 2005, de 7,4% en 2006, de 6,8% en 2007 et de 6,4% en 2008.

#### **Agriculture et pauvreté rurale**

7. **Agriculture.** Le sous-secteur des cultures, dont la contribution au PIB est passée de 25% à 32% entre 2001 et 2008, est le plus important, suivi par la pêche et l'élevage, qui stagnent à respectivement 8% et 3%, et l'exploitation forestière, en recul de 6% à 3%. Le taux de croissance du secteur agricole est de 4,2% par an. Pour permettre au pays d'atteindre le premier Objectif du Millénaire pour le développement (éliminer l'extrême pauvreté et la faim), il faut que ce taux se situe au minimum dans une fourchette de 5,5% à 7,1% par an, en fonction des résultats obtenus dans les autres secteurs de l'économie.
8. On considère que 5,4 millions d'hectares environ sont cultivables, soit 74% du territoire. La superficie totale de terres arables est évaluée à 4,3 millions d'hectares dans les hautes terres et à environ 1,1 million d'hectares dans les basses terres, où les bas-fonds recèlent un potentiel considérable pour augmenter la production rizicole et accueillir une seconde culture (légumes par exemple), mais à l'heure actuelle moins de 15% de ces terres sont mises en valeur.
9. Le nombre de petits exploitants agricoles est estimé à 300 000 en Sierra Leone. Durant la campagne 2004/2005, 56% des ménages d'agriculteurs cultivaient moins de 1 hectare. La superficie des rizières, comprise entre 0,25 hectare et 5,5 hectares par ménage, s'établit en moyenne à 1 hectare.
10. Bien que les investissements privés réalisés par des agriculteurs et des entreprises de taille plus importante soient encore faibles, les investissements dans l'agriculture et l'industrie agroalimentaire, y compris la production de biocarburants, suscitent un intérêt croissant.
11. Le pays, qui était auparavant exportateur net d'un certain nombre de produits agricoles (cacao, café, gingembre, palmiste, caoutchouc et riz notamment), est aujourd'hui importateur net de riz et d'un certain nombre d'autres denrées. Cette évolution s'explique dans une large mesure par des politiques inefficaces, une conjoncture économique défavorable, la destruction des infrastructures au cours du conflit et des ajustements structurels.
12. Les obstacles à la croissance de l'agriculture ne manquent pas. La Sierra Leone est confrontée à une crise des compétences qui pourrait s'aggraver dans les trois à cinq ans, en raison du départ en retraite de la génération de personnes qualifiées actuellement en activité. Avant et pendant la guerre, de nombreux spécialistes hautement qualifiés ont quitté le pays et, depuis, les universités, les écoles supérieures et les instituts de formation technologique n'ont pas été en mesure de former des étudiants en nombre suffisant.

13. Le niveau technique de l'agriculture est globalement faible. Dans les hautes terres, l'agriculture de subsistance reposant sur les cultures itinérantes est le principal système d'exploitation. L'absence d'intrants agricoles permettant d'accroître la production limite la productivité de l'agriculture. Moins de 5% des ménages peuvent se procurer des engrais chimiques, des insecticides, des herbicides et du matériel agricole motorisé. On manque de semences améliorées indispensables pour accroître la productivité, notamment les variétés de riz NERICA (Nouveau riz pour l'Afrique), et de nombreuses variétés sont obsolètes. Les semences disponibles sont souvent mélangées et de qualité inférieure. Les paysans font état de pertes élevées en raison des ravageurs et des maladies, contre lesquels ils ne sont pas en mesure de lutter.
14. Le crédit agricole et le microfinancement des investissements font souvent défaut. Les institutions financières sont peu nombreuses, tant dans le secteur structuré que dans le secteur semi-informel, les zones rurales sont très mal desservies et les services proposés sont rudimentaires. Les banques commerciales ne desservent quasiment pas les campagnes. Les services des banques communautaires sont plus accessibles, mais celles-ci sont peu nombreuses (six en 2009). Les institutions de microfinancement sont des organisations de taille relativement modeste, puisque quelques-unes d'entre elles seulement ont plus de 500 clients. Le montant total des prêts accordés par les institutions financières du secteur structuré est très faible.
15. L'une des raisons de l'atonie de l'activité économique dans les zones rurales tient à la faiblesse des investissements dans les infrastructures en rapport avec l'agriculture. Les installations de transformation (rizeries ou production d'aliments du bétail par exemple), les routes rurales, les moyens de transport, les marchés, les réseaux d'irrigation, les ports maritimes et fluviaux et les points de débarquement pour la pêche font défaut, ce qui freine incontestablement le développement de l'agriculture. S'agissant des transports, les routes sont mauvaises et les services médiocres, ce qui a pour effet d'en gonfler le coût, voire de les rendre tout simplement impossibles. En ce qui concerne l'irrigation, moins de 2% des terres en bénéficient, alors qu'elle permet d'accroître la valeur ajoutée des cultures (en particulier durant la saison sèche, qui dure six mois), de réduire la vulnérabilité face à la sécheresse et au changement climatique, et, plus généralement, d'accroître la productivité. Les techniques de conservation des ressources en eau et de drainage sont peu utilisées, et le potentiel d'irrigation reste dans une large mesure inexploité.
16. Compte tenu de ce qui précède, les rendements à l'hectare restent faibles: 0,72 tonne dans les hautes terres et 1,23 tonne dans les basses terres pour le riz, 2,2 tonnes pour le maïs, 5,5 tonnes pour le manioc, 6 tonnes pour la patate douce, 1,8 tonne pour l'arachide, 100 à 200 kg pour le cacao, et 4 tonnes pour l'huile de palme. De même, s'agissant du bétail, les taux de reproduction sont faibles (45%), tandis que la mortalité est élevée, et le taux d'exploitation n'est que de 7% en raison des parasites, des maladies et des carences de l'alimentation.
17. En Sierra Leone, **la pauvreté rurale** est généralisée et profondément enracinée. La proportion d'habitants qui manquent de nourriture et n'ont pas les moyens de se procurer une alimentation de base est de 26%, tandis que 70% de la population vit au-dessous du seuil de pauvreté. Cette situation est en relation directe avec les difficultés de production et de commercialisation des produits agricoles. L'insécurité alimentaire des ménages dirigés par une femme est plus prononcée que celle des ménages dirigés par un homme. Parallèlement, il existe d'importantes disparités régionales sur le plan de l'incidence de la pauvreté, et les zones rurales, où vivent les deux tiers de la population, sont les plus durement frappées. D'un point de vue géographique, l'est de la Sierra Leone est plus gravement touché que les autres régions du pays. Le profil de la pauvreté montre que les principaux indicateurs de pauvreté sont une nourriture insuffisante, un logement médiocre et un mauvais état de santé, qui vont de pair avec un taux de mortalité maternelle et infantile

élevé, un faible taux d'alphabétisation, un accès limité à une eau propre et des revenus très faibles.

## **B. Politiques, stratégies et contexte institutionnel**

### **Le contexte institutionnel national**

18. **Le Ministère des finances et du développement économique** est le signataire des accords de prêt ou de don conclus entre le FIDA et le gouvernement. Il est chargé de mener les négociations entre ce dernier et les donateurs, de gérer les prêts et dons, d'allouer les fonds de contrepartie et de superviser le décaissement du produit des prêts et dons. En outre, il joue un rôle déterminant dans l'élaboration des politiques relatives au secteur bancaire et dans le développement des institutions de microfinancement. Le ministère dispose d'un personnel qualifié et de procédures de fonctionnement établies.
19. **La Commission de lutte contre la corruption** est un organisme indépendant mis en place pour appuyer les efforts entrepris par le gouvernement pour améliorer la gouvernance à tous les niveaux. Le nouveau gouvernement a renforcé l'indépendance et l'autorité de cette commission, par exemple en ce qui concerne l'examen des questions de gouvernance dans les principaux ministères, et il se montre plus disposé à poursuivre les contrevenants. En 2009, la commission a récupéré plus d'1 million d'USD. La bonne gouvernance et la lutte contre la corruption figurent en tête des priorités du gouvernement, qui fait le lien entre les résultats obtenus dans ce domaine et sa stratégie de mobilisation des ressources. En 2009, la Sierra Leone a gagné 12 places dans le classement établi par Transparency International en fonction de l'indice de perception de la corruption.
20. **L'Autorité nationale des marchés publics** est l'organisme de réglementation et de contrôle chargé de conseiller le gouvernement pour toutes les questions ayant trait aux marchés publics en Sierra Leone. Il s'emploie également à renforcer les capacités des services chargés de la passation des marchés, par exemple au sein du Ministère de l'agriculture, des forêts et de la sécurité alimentaire (MAFSA) ou de l'unité nationale de coordination du programme (UNCP). Le cadre législatif et réglementaire est conforme aux règles internationales. Toutefois, l'application de ce cadre et le fonctionnement des services doivent encore s'améliorer.
21. **Le Ministère de l'agriculture, des forêts et de la sécurité alimentaire** est l'institution de l'administration centrale chargée de favoriser le développement de l'agriculture en Sierra Leone, en particulier à travers la mise en œuvre de politiques, de programmes de développement et de mécanismes d'investissement appuyant les objectifs retenus pour ce secteur, tels qu'ils sont énoncés dans le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP).
22. Le MAFSA est l'organisme d'exécution des interventions du FIDA. Avec la participation d'un large éventail de parties prenantes, le ministère a récemment mis la dernière main à la formulation du Plan national de développement durable de l'agriculture 2010-2030 (PNDDA) dans le cadre du Programme intégré de développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Le document adopté constitue un cadre contraignant pour le ministère et le gouvernement dans son ensemble en matière de développement agricole. Si l'on y ajoute d'autres documents de politique et de stratégie, le MAFSA dispose donc d'une perspective, d'une politique et d'une stratégie clairement définies. Un certain nombre de blocages gênent la mise en œuvre des projets et programmes (crise des compétences, budget de fonctionnement insuffisant, salaires bas, faible mobilité, manque de compétences de gestion, possibilités de formation insuffisantes). Les services de l'État ne disposent que d'un petit nombre de femmes à des postes d'agents de vulgarisation, alors que celles-ci seraient souvent à même de prendre plus efficacement en compte la problématique hommes-femmes.

23. Dans le contexte de la décentralisation, les directeurs de l'agriculture des districts et les conseils locaux se partagent la responsabilité de la mise en œuvre des interventions financées par les donateurs dans le secteur agricole. La décentralisation est désormais acquise et bénéficie d'un soutien au niveau politique, mais ce mode d'administration est encore en rodage. Les élections locales, tenues avec succès en 2009, ont permis de porter aux responsabilités des personnalités nouvelles. Des progrès considérables ont été accomplis, mais le renforcement des capacités et des compétences reste à parachever.
24. Les autorités traditionnelles et les familles de propriétaires terriens ont une grande influence sur les populations puisqu'ils ont la maîtrise de la terre, exercent un pouvoir coutumier, jouent un rôle notable dans la résolution des conflits et sont d'importants moteurs du développement au sein de leurs chefferies. Un conflit larvé persiste entre les conseils locaux et ces autorités traditionnelles, qui se disputent le pouvoir et s'affrontent à propos de l'affectation des crédits et des démarches à adopter.
25. Les partenaires d'exécution des interventions financées par le FIDA sont des organisations paysannes, des associations de bénéficiaires, des entreprises privées locales et nationales, des administrations, des ONG et des consultants, chacun intervenant en fonction de la tâche à accomplir et de son domaine de spécialité. Il existe des organisations et des entrepreneurs qualifiés, mais il est indispensable d'assurer un suivi de la mise en œuvre effective des interventions afin d'obtenir des résultats de qualité dans le respect des délais et du principe d'efficacité. Les experts issus de la région et les partenaires d'exécution internationaux sont incités à nouer des partenariats avec des organisations locales afin de faire appel aux savoir-faire locaux et de contribuer au renforcement des capacités.
26. La Fédération nationale des agriculteurs de la Sierra Leone et la Chambre d'agriculture, toutes deux de création récente, devraient jouer un rôle de plus en plus important en militant en faveur des progrès dans l'agriculture et de son ouverture aux marchés. Ces deux organismes présentent encore des faiblesses sur le plan institutionnel, et il leur faut trouver leur place et définir le mode d'exercice de leur mission.
27. Le secteur privé et l'Agence de promotion des investissements et des exportations de la Sierra Leone, créée en 2007, vont jouer un rôle toujours plus important pour attirer les investissements privés et pour accroître la valeur ajoutée et développer les exportations de produits agricoles (et autres). Il importe que le gouvernement veille à une répartition équitable des bénéfices tirés de ces investissements tout en s'employant à prévenir et à atténuer leurs effets défavorables sur la sécurité alimentaire et les niveaux de vie dans le pays, en particulier pour les projets portant sur la production non vivrière et la production de biocarburants. Le pays doit encore définir une politique foncière à l'égard des investissements étrangers de grande ampleur et des biocarburants.

#### **La stratégie nationale de réduction de la pauvreté rurale**

28. Le second DSRP du pays, qui couvre la période 2008-2012, a été lancé en 2008 en tant que "programme de changement" du gouvernement actuellement en place. Il est axé sur quatre priorités: l'énergie, les transports, l'agriculture et le développement humain. Fondé sur une analyse des problèmes et des besoins, il tient compte des progrès accomplis et des enseignements tirés à la faveur de la mise en œuvre du précédent DSRP.
29. Après l'inauguration de la centrale hydroélectrique de Bumbuna et la mise en chantier et la poursuite de plusieurs projets de construction et de remise en état de routes, l'agriculture occupe désormais le devant de la scène. Compte tenu de son poids économique, ce secteur est considéré comme le moteur de la croissance économique du pays. La part des crédits affectés à l'agriculture n'a cessé de progresser ces trois dernières années, et elle devrait atteindre 10% en 2010 (hors

masse salariale). Le nouveau PNDDA adopté dans le cadre du PDDAA énonce les stratégies de nature à améliorer la productivité et la production, à accroître la valeur ajoutée et à développer la commercialisation des produits agricoles bruts et transformés sur le marché intérieur et les marchés internationaux, et fixe des objectifs chiffrés à atteindre dans chacun de ces domaines, dont la réalisation suppose l'ouverture aux marchés de l'agriculture à petite, moyenne et grande échelle et la participation du secteur privé d'un bout à l'autre des filières.

#### **Harmonisation et alignement**

30. Le gouvernement a amélioré les mécanismes de coordination dans ce secteur. Il a mis en place l'Équipe spéciale de la Présidence pour les questions agricoles; le Président est à la tête de cet organe de décision au plus haut niveau chargé de la coordination et de la gestion du PNDDA, le MAFSA agissant en qualité de Secrétaire. Ce dernier a amélioré les mécanismes de coordination grâce à la mise en place d'un certain nombre d'instances: le forum de l'agroalimentaire, qui rassemble les pouvoirs publics et les entreprises dans le but d'améliorer les conditions de l'investissement dans l'agriculture; le groupe consultatif sur l'agriculture, qui rassemble les pouvoirs publics, le secteur privé, les organismes semi-publics et les partenaires du monde de la recherche et du développement afin d'analyser les enjeux de politique publique aussi bien que les questions techniques; l'Unité nationale de coordination du secteur agricole du MAFSA, qui joue le rôle de comité technique auprès de l'Équipe spéciale de la Présidence pour les questions agricoles et de l'équipe technique chargée des questions agricoles, et se charge de la coordination au jour le jour des différentes interventions menées dans ce secteur. Un groupe d'ONG qui agissent dans le domaine de l'agriculture et du développement rural se réunit à intervalles réguliers pour évoquer les questions relatives aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire. À l'échelon des districts, les conseils locaux ont mis en place des forums de l'agriculture au sein desquels les partenaires du développement publics et privés se réunissent une fois par mois. Le FIDA participe activement à ces différentes instances et s'emploie à y faire valoir la culture du résultat et à favoriser la confrontation fructueuse des expériences.
31. Le FIDA, représenté par le chargé de programme de pays pour les aspects politiques et par le coordonnateur national du programme pour les questions techniques, fait figure de partenaire reconnu et fiable en sa qualité de membre du système des Nations Unies, avec lequel il partage une "ambition commune pour la Sierra Leone". à ce titre, le FIDA s'emploie à dégager des synergies avec la FAO, le PNUD et le Programme alimentaire mondial (PAM), en particulier en matière de coopération et de mise en œuvre d'interventions concrètes sur le terrain, et il participe à la concertation et à la coopération avec les autres organismes donateurs.

### **III. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA dans le pays**

#### **A. Résultats, impact et performance des opérations antérieures**

32. Dans les années 1980 et au début des années 1990, le FIDA a financé trois projets de développement agricole intégré: le projet de développement agricole intégré de Magbosi, le projet de développement agricole intégré de la région Nord (phase II) et le projet de développement agricole de la région du Centre-Nord. En ce qui concerne l'agriculture, ces trois projets étaient pour l'essentiel axés sur la production et ils ont eu un certain effet dans ce domaine. En raison de la situation difficile qui régnait au début des années 1990 – récession économique mondiale, programmes d'ajustement structurel et déclenchement de la guerre civile – les objectifs de ces projets n'ont pu être atteints. Par la suite, la guerre a réduit à néant les quelques progrès obtenus.

33. Le COSOP 2003-2009 prévoyait une enveloppe de financement d'environ 20 millions d'USD répartis entre deux interventions. Le projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire a été lancé en mars 2006, tandis que le don en faveur du programme de finance rurale et d'amélioration communautaire a pris effet en mai 2008. La Banque africaine de développement (BAfD) a été désignée en qualité d'institution coopérante, et les deux interventions ont été gérées par une UNCP conjointe qui s'est également occupée du projet de remise en état du secteur agricole financé par la BAfD
34. Pour ces deux interventions, le rythme de mise en œuvre et de décaissement s'est avéré très lent au cours des trois premières années d'exécution (2006-2008). À partir de janvier 2009, la supervision directe par le FIDA a facilité la restructuration et la mise en œuvre de l'ensemble du portefeuille d'interventions afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Au bout de quelques mois, des progrès considérables ont été constatés. Ces avancées sont à mettre au crédit de la participation directe à la concertation sur les politiques afin de dépasser les blocages, de l'implantation de bureaux extérieurs permanents dans les districts concernés par les projets, de décisions pragmatiques visant à accélérer la mise en œuvre, d'un appui solide à l'exécution et d'une nouvelle dynamique au sein de l'UNCP.

## **B. Enseignements tirés**

35. La mise en œuvre du précédent COSOP a été l'occasion de dégager un certain nombre d'enseignements précieux qui permettent de formuler les recommandations suivantes:
- concentrer les interventions sur un certain nombre de thèmes et de zones géographiques;
  - privilégier la simplicité de la conception et limiter le nombre d'interventions, tout en les appliquant à plus grande échelle pour en accroître l'impact;
  - associer étroitement les groupes cibles, leurs représentants directs à l'échelon des cantons et des districts et les entreprises locales à l'exécution des interventions;
  - renforcer la coordination entre les donateurs à l'échelon national et au niveau des districts, rechercher la complémentarité et dégager des synergies;
  - faire participer le secteur privé aux filières de produits afin de susciter une évolution des moyens de production au niveau des exploitations moyennant un appui à la fourniture d'intrants, à la production, au stockage, à la transformation et à la commercialisation;
  - tenir compte des nouvelles politiques élaborées dans le cadre du PNDA/ PDDA et ne pas négliger les domaines dans lesquels le FIDA pourrait apporter une valeur ajoutée non négligeable, tels que l'appui à un développement local décentralisé, à la finance rurale, au renforcement de la participation du secteur privé et aux infrastructures rurales;
  - s'employer beaucoup plus activement à favoriser l'équité entre les sexes en adoptant une démarche nettement plus volontariste pour susciter une évolution indispensable des systèmes de subsistance en milieu rural, afin de faire en sorte que les femmes soient plus largement associées à la mise en œuvre de l'ensemble des aspects du programme;

### **Concertation et partenariats**

- aider le gouvernement et le secteur commercial à mettre en place un secteur bancaire viable en milieu rural et à apporter les changements nécessaires à

la politique actuelle du gouvernement et au cadre réglementaire et juridique en vigueur;

- renforcer la mise en place de partenariats stratégiques afin d'améliorer la gestion du programme, la concertation et la reproduction des interventions;
- faire en sorte que le processus de partenariat et de consultation dans son ensemble n'exclue aucune entité; il importera de susciter une plus forte implication de la société civile et du secteur privé afin de faire avancer le développement agricole;
- pérenniser l'UNCP du FIDA ainsi que la présence du FIDA sur le terrain.

#### **Performance du portefeuille**

- Pour renforcer l'impact obtenu et résoudre les problèmes d'efficacité et de pérennisation, il convient de spécialiser les interventions réalisées dans le cadre des projets, de mobiliser des volumes de cofinancement plus importants et de faire appel à de nouveaux systèmes d'exécution et à des services publics de vulgarisation: sur tous ces plans, le secteur privé a un rôle à jouer et le FIDA doit s'employer activement à favoriser sa participation.

## **IV. Cadre stratégique du FIDA pour le pays**

### **A. Avantage comparatif du FIDA**

36. Le FIDA épaula le gouvernement dans son action de réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans les zones rurales. Les principaux avantages comparatifs dont dispose le Fonds en Sierra Leone sont les suivants: a) il s'appuie sur des structures décentralisées sur le terrain puisqu'il dispose d'un bureau à Kono et d'un autre à Kailahun; b) il mène des activités au niveau des villages et répond aux priorités essentielles des ruraux pauvres (notamment les jeunes et les femmes); c) il collabore étroitement avec les partenaires présents dans ces zones pour assurer une utilisation rationnelle des fonds et la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement; et d) en matière de passation des marchés, le FIDA s'attache à renforcer les capacités, la responsabilité et la transparence à l'échelon local, de manière à favoriser la prise en charge locale et la viabilité à long terme. Les modèles appliqués sur le terrain font l'objet d'une analyse systématique avec les principales parties prenantes et les pouvoirs publics; ils s'enrichissent des meilleures pratiques et des compétences présentes à l'échelle régionale, avant d'être présentés sous une forme structurée dans des documents qui font l'objet d'une diffusion.
37. En ce qui concerne les principes, outils et méthodes, le FIDA dispose d'un vaste corpus de savoirs élaborés localement ou au sein de l'organisation. Il met les innovations au service de l'adaptation, de l'adoption et de la généralisation des modèles qui ont fait leurs preuves un peu partout dans le monde, comme par exemple les associations de services financiers (ASF).
38. En Sierra Leone, le FIDA a mis en place un programme unique dont toutes les interventions sont gérées par la même UNCP (utilisation rationnelle des fonds et efficacité de la coordination). Il a mis au point une démarche axée sur les résultats qui s'est concrétisée, avec l'appui du MAFSA, par la mise en place d'un système d'évaluation de la performance du personnel de l'UNCP. La supervision directe et l'appui à l'exécution engagés en 2009 se sont traduits par une meilleure efficacité et par l'adoption d'une démarche plus réactive et plus souple dans la mise en œuvre des interventions financées par le FIDA.

### **B. Objectifs stratégiques**

39. La stratégie de pays du FIDA consistera à continuer d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté rurale, lesquels concordent



étroitement avec les Objectifs du Millénaire pour le développement. Dans le cadre de l'objectif primordial qui consiste à donner aux populations pauvres qui vivent en zone rurale, hommes et femmes, les moyens d'améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire, le COSOP axé sur les résultats pour la Sierra Leone s'articule autour des objectifs stratégiques énoncés ci-après.

- **Objectif stratégique 1: appui à l'agriculture – l'accès des petits exploitants à l'irrigation, aux compétences techniques et au marché s'améliore.** Dans le cadre de cet objectif stratégique, conçu de manière à accroître directement les revenus et la sécurité alimentaire des groupes cibles, les activités seront axées sur les trois composantes suivantes:

  - a) agriculture: renforcement global des capacités des agriculteurs et des organisations paysannes afin d'améliorer la gestion des groupes, de renforcer le pouvoir de négociation, de mettre en place un environnement propice à l'apprentissage croisé, de favoriser l'amélioration de l'accès aux intrants et aux financements, d'accélérer durablement l'intensification et la diversification de la production agricole et l'obtention d'une valeur ajoutée, ce volet portant également sur les compétences nécessaires à la subsistance;
  - b) infrastructures rurales: remise en état des plantations (cacao, café et palmier à huile) et des bas-fonds, laissés à l'abandon durant la guerre et retournés à l'état sauvage; construction et remise en état d'aires de séchage, d'entrepôts et de petits ouvrages d'irrigation permettant notamment d'utiliser les eaux souterraines (pompes, puits); remise en état de tronçons de routes de desserte et de grands axes afin de pouvoir transporter les produits agricoles et les autres marchandises vers les marchés, de réduire les coûts et, plus généralement, de stimuler l'activité économique; et c) appui au secteur privé: création et renforcement des services d'appui à l'agriculture afin qu'ils fournissent des intrants et assurent des services de vulgarisation à l'échelon des districts et afin d'améliorer la transformation et la commercialisation des produits agricoles. La composante a) appuie essentiellement le premier volet du PNDDA (commercialisation des produits de base), tandis que la composante b) apporte une contribution aux volets 1 et 2 (commercialisation des produits de base et infrastructures), et la composante c) aux volets 1 et 3 (commercialisation des produits de base et développement du secteur privé).
- En principe, le ou les projet(s) qui seront financés au titre du présent COSOP ne concerneront pas la totalité d'une filière. Dans ce domaine, les activités ont pour objet d'optimiser les maillons spécifiques d'une filière donnée: il pourra par exemple s'agir d'améliorer la production (fourniture d'intrants, bonnes pratiques agricoles), la qualité des produits (épierrage, conditionnement du riz, transformation du cacao, etc.) ou la commercialisation (établir des liens entre les paysans et les négociants ou les transformateurs).
- **Objectif stratégique 2: appui à la finance rurale – la population rurale pauvre a accès à des services financiers fiables et durables (épargne, crédit, transferts et envois de fonds, etc.).** Il s'agit de mettre la population rurale en mesure d'assurer le fonctionnement d'institutions financières rurales villageoises à assise communautaire et de les utiliser, de développer son accès aux services financiers afin de lui permettre d'entreprendre des activités économiques agricoles et extra-agricoles et de renforcer la viabilité à long terme en établissant des liens entre les institutions financières villageoises et le secteur bancaire commercial. Les composantes suivantes seront mises en place: a) ASF: sensibilisation des communautés rurales au parti qu'elles peuvent tirer des services financiers ruraux et formation à leur utilisation, développement institutionnel, par exemple sous forme de renforcement des capacités du personnel ou de

fourniture des infrastructures et du matériel nécessaires pour mettre en place et faire fonctionner des ASF; b) banques communautaires: développement institutionnel, par exemple sous forme de renforcement des capacités ou de fourniture d'infrastructures et de matériel afin de mettre en place des banques communautaires dans un certain nombre de localités, en particulier là où les banques commerciales ne sont pas implantées, et de consolider les banques communautaires déjà mises en place par la Banque de Sierra Leone; c) mécanisme de refinancement: recours au mécanisme de refinancement pour augmenter le capital initial des ASF et des banques communautaires afin que celles-ci puissent consentir des prêts; et d) réglementation: épauler les pouvoirs publics pour les questions de réglementation, de contrôle et de pérennité, notamment moyennant la mise en place d'une structure d'assistance technique venant en aide à l'ensemble des banques communautaires et des ASF. Le deuxième objectif stratégique, qui sera progressivement mis en œuvre à l'échelle nationale, contribuera à la réalisation des objectifs du nouveau Plan de développement du secteur financier. Il sera également coordonné avec le second Centre d'investissement et d'assistance technique pour la microfinance actuellement à l'étude. La microfinance étant l'un des préalables qui conditionnent l'essor des activités économiques dans les zones rurales, cet objectif contribue au volet 1 du PNDDA (commercialisation des produits de base) et, dans une moindre mesure, aux volets 2 (infrastructures) et 3 (développement du secteur privé).

- **Objectif stratégique 3: appui au développement local – la population rurale pauvre prend une plus large part à la gestion des institutions locales décentralisées.** Il s'agit de renforcer les capacités tant des populations rurales pauvres que des collectivités locales décentralisées prévues par la loi au niveau du district et du canton, afin qu'elles soient à même de s'acquitter de leurs fonctions, d'encadrer et de gérer le développement de leur territoire et de renforcer la maîtrise locale, l'efficacité et la transparence. Les composantes suivantes seront mises en œuvre: a) sensibilisation de la population à ses droits et obligations et adoption de mesures de nature à faciliter sa participation au processus de planification et de développement; b) renforcement des capacités et accompagnement individualisé du personnel des conseils de district et des comités de développement des cantons en matière de planification économique, de réglementation, d'administration et de gestion financière; c) renforcement de la coordination entre les donateurs au sein des districts; et d) mise en place et gestion d'un fonds de développement des communautés afin de financer des projets de développement répondant à l'initiative des communautés. À travers le renforcement de l'efficacité de la planification et la mise en œuvre et la supervision conjointes, le troisième objectif stratégique appuie l'ensemble des volets du PNDDA, et plus particulièrement les volets 1 (commercialisation des produits de base) et 4 (coordination et gestion sectorielles).

40. Il est prévu de traiter les principales questions transversales dans le cadre de la mise en œuvre des trois objectifs stratégiques. Ces grands enjeux sont les suivants: a) le respect de l'environnement et la gestion des ressources naturelles ("ne pas nuire!"); b) la promotion de l'équité entre les sexes, qui constitue l'un des aspects primordiaux de l'intervention du FIDA; c) la recherche de l'innovation; et d) la gestion des savoirs.
41. Les trois objectifs stratégiques seront mis en œuvre sous forme de programme intégré dans les zones visées. Des banques communautaires seront également créées dans d'autres zones afin de consolider le système à assise communautaire existant. Avant toute création de nouvelles banques communautaires ou ASF, des

plans d'activité seront systématiquement élaborés, et l'on s'assurera de la rentabilité et de la viabilité à long terme des nouvelles institutions de microfinancement dont la création est envisagée.

42. Les éléments fournis dans le présent COSOP devront être mis à jour dès lors que de nouvelles données seront disponibles (voir le chapitre consacré au suivi du COSOP).

### **C. Perspectives d'innovation**

43. Dans le contexte de la Sierra Leone, les possibilités d'innovation et d'application à plus grande échelle ne sont pas négligeables. Dans l'agriculture, les innovations seront mises au point dans le cadre des programmes de remise en état des plantations et des bas-fonds. À ce titre: a) des programmes à l'intention des jeunes seront élaborés afin d'aider les groupements de jeunes constitués à l'échelon des districts à monter des entreprises locales à même de créer, de remettre en état ou d'entretenir ces infrastructures ou ces plantations; b) un fonds renouvelable sera créé afin d'enclencher une dynamique propice à l'intensification de la riziculture ou de l'arboriculture et à la commercialisation des produits de ces deux activités; et c) on s'efforcera d'établir des liens avec le projet relatif à la riziculture en Afrique soutenu par le FIDA afin d'appliquer à plus grande échelle le modèle de riziculture intensive mis en point à l'aide de ce financement et de permettre aux paysans pauvres de se procurer plus facilement des semences améliorées (NERICA en particulier).
44. En matière de finance rurale, les innovations prendront la forme de nouveaux produits financiers ruraux et agricoles qui seront expérimentés et proposés par les ASF et les banques communautaires (adaptation de l'expérience des mécanismes de crédit mutuel acquise en Guinée et dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre). Une autre innovation sera également expérimentée, puis appliquée à plus grande échelle, à savoir l'octroi aux petits exploitants agricoles, par l'intermédiaire des ASF et des banques communautaires locales, de prêts financés sur les crédits du MAFSA.
45. À l'échelle locale, des innovations seront également mises au point dans le cadre de contrats d'objectifs conclus avec les collectivités locales afin d'avoir la certitude que le coût et l'organisation de l'entretien des infrastructures sont inscrits dans le budget annuel du district. De surcroît, le FIDA transférera progressivement les responsabilités entre les mains des conseils de district et des comités de développement des cantons pour chaque étape du processus, de la planification à l'évaluation en passant par la mise en œuvre.

### **D. Stratégie de ciblage**

46. Le groupe cible du FIDA se compose de petits exploitants agricoles et de ménages de ruraux sans terre qui sont prêts à renoncer à l'agriculture de subsistance avec l'appui fourni dans le cadre du programme. On veillera tout particulièrement à assurer la prise en compte des besoins et des priorités des groupes les plus vulnérables, tels que les ménages dirigés par une femme ou les jeunes sans terre.
47. Les petits paysans, soit en principe ceux qui cultivent des exploitations de moins de 1,5 hectare, bénéficieront d'un appui qui leur permettra d'accéder plus facilement aux savoir-faire, à la terre, aux intrants, aux financements et aux marchés.
48. Les femmes sont exposées à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Leur rôle socioéconomique doit faire l'objet d'une attention prioritaire. Les inégalités entre les sexes sont préoccupantes. Les femmes ressentent de manière particulièrement aiguë le besoin d'être plus reconnues et de participer plus pleinement aux activités de la communauté et aux activités économiques. En ce qui concerne la vie au sein de la communauté, le programme fera en sorte que les femmes participent activement aux activités mises en place dans le cadre des projets et en retirent les bénéfices, en particulier pour les activités ayant trait aux capacités d'organisation, à l'appui au système de production et à l'accès aux marchés et aux possibilités

commerciales permettant d'obtenir une valeur ajoutée. Les femmes sont les principaux artisans de la production agricole et du petit commerce à l'échelle locale. Leur rôle à cet égard sera reconnu et conforté dans le cadre du programme, qui leur permettra d'acquérir des connaissances, de bénéficier d'un appui pour plaider leur cause, de se doter de compétences d'organisation et d'entrer en relation avec des entreprises rurales. Une plus forte représentation des femmes au sein des groupements communautaires et des organisations d'agriculteurs et de producteurs sera encouragée. Le renforcement des capacités s'adressera aux hommes et aux femmes dans le cadre d'activités différenciées. Les cours d'alphabétisation et de calcul s'adresseront surtout aux femmes et aux jeunes. Les associations féminines seront prioritaires pour l'octroi de prêts consentis par les ASF, et elles bénéficieront au moins autant que les hommes des activités de formation commerciale. Pour parvenir à ce résultat, il est indispensable de sélectionner des ménages et des groupes sur critères sociaux au sein des communautés. Les partenaires d'exécution et les agents chargés d'épauler les groupes appliqueront auprès des communautés une démarche participative transparente reposant sur des critères convenus d'un commun accord, notamment la vulnérabilité et le fait d'être une femme.

49. La situation des jeunes des deux sexes est particulièrement préoccupante pour différentes raisons: ils représentent la majorité de la population, ils ont participé activement à la guerre, ils comptent parmi les personnes déplacées, et, en raison de la guerre, leur niveau d'instruction est faible. Or, l'exploitation des jeunes par leurs aînés et leur accès limité à la terre et aux ressources figurent parmi les principales causes évoquées pour expliquer un conflit qui aura duré dix ans.
50. Le ciblage visera trois principaux objectifs: a) ouvrir des perspectives d'emploi; b) encourager l'esprit d'entreprise et l'acquisition de compétences pour un certain nombre de jeunes; et c) apporter un soutien aux organisations de jeunes, en particulier lorsqu'elles ont une fonction sociale ou qu'elles jouent un rôle sur le plan de la production ou du plaidoyer. Les interventions ciblées comprendront notamment des initiatives temporaires, par exemple Vivres contre travail ou Espèces contre travail, les jeunes participant à des chantiers de remise en état de plantations, de bas-fonds ou de routes. Plus importantes encore sont les activités à long terme visant à aider les groupes de jeunes à se lancer dans l'agriculture, en particulier les cultures de rapport et les activités créatrices de valeur ajoutée. Le FIDA s'emploiera à établir des liens entre les groupements de jeunes et les entreprises agroalimentaires dans le cadre de dispositifs de production en sous-traitance et de partenariats public-privé, mais aussi avec des programmes tels que l'initiative "Achats au service du progrès" mise en place par le PAM.
51. Les exploitants de petites et très petites entreprises locales constituent un autre groupe cible important. Ils font partie des ruraux pauvres et se caractérisent par leur vif désir de se lancer dans des activités économiques. Ils exercent une activité – transformation, transports ou commerce le plus souvent – soit en groupe, soit à titre individuel. Les principaux obstacles auxquels ils sont confrontés sont la difficulté d'accès aux capitaux et aux services financiers et des capacités d'entrepreneuriat insuffisantes. Toutefois, leur ambition d'entreprendre une activité au sein du monde de l'entreprise et les efforts qu'ils consentent en ce sens en font des éléments précieux en milieu rural, capables de stimuler l'économie locale et d'apporter des idées nouvelles. La priorité ira aux entreprises locales.
52. Par ailleurs, des moyens seront mis au service du renforcement des capacités des prestataires qui apportent leur soutien aux groupes cibles du FIDA, qu'il s'agisse ou non de services de l'État.
53. Sur le plan géographique, les critères de sélection reposant sur le degré de pauvreté pour le district de Kailahun et sur l'importance des destructions subies pendant la guerre pour les districts de Kono et Kailahun demeurent valables. Par conséquent, le programme sera axé sur ces deux districts, où les activités déjà

engagées, décrites dans la partie intitulée Objectifs spécifiques, seront appliquées à plus grande échelle afin d'en accroître l'impact. C'est dans cette région du pays que le conflit a pris naissance en 1990. Au sein de ces deux districts, les interventions seront progressivement étendues à l'ensemble des chefferies et des cantons. Ce n'est qu'à l'issue d'un examen attentif que le FIDA étendra ses activités en Sierra Leone à d'autres districts. Cette question sera revue à l'occasion de l'examen à mi-parcours.

## **E. Articulation au niveau des politiques**

54. Depuis que la guerre a pris fin en 2002, le gouvernement a élaboré des politiques et stratégies pour l'ensemble des domaines prioritaires recensés dans le DSRP 2008-2012 lancé en 2008, qui constitue le "programme de changement" du gouvernement.
55. Les objectifs stratégiques du présent COSOP coïncident parfaitement avec les politiques, les stratégies et les plans actuellement en vigueur. Il s'agit d'apporter un appui dans trois des quatre domaines prioritaires retenus dans le DSRP: l'agriculture, les transports et le développement humain. Le FIDA axe ses interventions sur l'agriculture et le développement rural, mais il apportera également une contribution significative à l'amélioration des transports dans les zones rurales (par la remise en état de routes de desserte et de grands axes) et au développement humain (à travers des programmes de renforcement des capacités au niveau institutionnel, chez les prestataires de services et au sein des groupes cibles). Les interventions du FIDA sont au service de l'ambition du MAFSA, qui souhaite "faire de l'agriculture le «moteur» de l'expansion socioéconomique du pays grâce à l'ouverture aux marchés et à la participation du secteur privé". Elles s'articulent également avec le nouveau PNDDA du PDDAA, dont elles appuient l'ensemble des quatre volets: ouverture de l'agriculture paysanne aux marchés, développement des infrastructures, développement du secteur privé et coordination sectorielle. Elles sont conçues de manière à appuyer la politique de décentralisation menée par le Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et du développement rural (loi de décentralisation de 2004), le Plan de développement du secteur financier élaboré par le Ministère des finances et du développement économique et la Banque de Sierra Leone (2009), la Stratégie de développement du secteur privé établie par le Ministère du commerce et de l'industrie (2009), et la Politique nationale de protection sociale élaborée par le gouvernement (projet de 2009).
56. Dans le cadre du dialogue politique avec le gouvernement, le FIDA s'attachera à poursuivre l'élaboration des politiques, des stratégies et des modalités d'action dans trois domaines: a) le régime foncier: il s'agit d'obtenir des baux à long terme pour les petits paysans dans le cadre d'un projet pilote, les données recueillies permettant d'alimenter la concertation sur la politique foncière; b) la finance rurale, afin que les institutions financières villageoises et communautaires soient mieux intégrées au système financier; et c) la décentralisation, de manière à renforcer les capacités et l'efficacité des collectivités locales.

## **V. Gestion du programme**

### **A. Gestion du COSOP**

57. Le principal outil de suivi du COSOP est le cadre de gestion des résultats, lequel établit les objectifs stratégiques poursuivis et les indicateurs qui permettent de mesurer la performance du portefeuille d'interventions du FIDA en Sierra Leone. Les indicateurs retenus pour le COSOP correspondent le plus souvent à la moyenne des indicateurs de projets ou de programmes de l'ensemble des interventions du FIDA dans le pays. Les informations sur la performance du COSOP se fondent par conséquent essentiellement sur les données transmises par les coordonnateurs de projets ou de programmes dans le cadre du système de gestion des résultats et de

l'impact (SYGRI) mis en place par le FIDA, lesquelles sont vérifiées à intervalles réguliers à l'occasion des missions de supervision ou d'évaluation.

58. Le suivi du COSOP reposera sur de solides capacités de S&E, grâce au renforcement des capacités existantes ou à la mise en place de nouvelles capacités aux quatre niveaux ci-dessous:
- **équipe de gestion du programme de pays:** l'EGPP a accès à l'ensemble des documents de projets pertinents, notamment les rapports de S&E. Des membres de cette équipe, de préférence déjà familiers du S&E, bénéficieront d'une formation et seront invités à participer à l'ensemble des grandes étapes du suivi de la performance du COSOP et à rendre compte au reste de l'équipe. L'EGPP évaluera la performance du COSOP et formulera un avis indépendant;
  - **unité nationale de coordination du programme:** au sein de cette unité, un fonctionnaire principal chargé du S&E assurera le S&E interne ainsi que la formation et la supervision du personnel de S&E au niveau des districts et la coordination des activités et l'harmonisation des démarches avec la division "planification, évaluation, suivi et statistiques" du MAFSA;
  - **la division "planification, évaluation, suivi et statistiques"** sera chargée de conduire le S&E du PNDDA. Elle aura plus précisément pour mission de créer une base de données rassemblant toutes les informations relatives aux interventions des donateurs et du MAFSA et de l'alimenter; d'harmoniser les démarches de S&E ainsi que les cadres logiques, les rapports et leur présentation; et d'effectuer le S&E et les enquêtes nationales;
  - les unités de coordination des projets et programmes et les bureaux des directeurs de l'agriculture des districts, de même que les conseils locaux, seront dotés des capacités de S&E nécessaires au suivi des interventions dans les districts.
59. Pour les besoins du programme du FIDA, une enquête de référence a été engagée; il s'agit d'obtenir des informations concernant les groupes cibles qui pourront être utilisées pour suivre les effets directs et l'impact. Cette enquête sera affinée et mise à jour en 2010 en s'appuyant sur les études suivantes: a) analyse et cartographie de la vulnérabilité réalisée par le PAM et le MAFSA; et b) enquête statistique de référence effectuée par le service des statistiques de la Sierra Leone et le MAFSA, qui sera achevée d'ici à avril 2010. Ces enquêtes permettront de disposer de données détaillées et à jour concernant l'économie, l'agriculture, la sécurité alimentaire, la nutrition et l'emploi, ces données étant ventilées par sexe, par tranche d'âge et par zone géographique.
60. Des rencontres spécifiques seront l'occasion d'organiser le suivi du COSOP et d'établir les rapports d'étape: réunions annuelles d'examen du déroulement de la mise en œuvre du COSOP, missions de supervision et de suivi des projets et programmes conduites par le FIDA à intervalles réguliers, examen à mi-parcours du COSOP (en liaison avec l'examen à l'achèvement du projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire), examen à l'achèvement du COSOP. L'examen à mi-parcours du COSOP, qui sera mené en 2012, coïncide avec la fin du premier cycle triennal du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). La mission d'examen à l'achèvement du COSOP aura lieu en 2015. Ces deux examens s'appuieront sur les résultats des ateliers consultatifs organisés chaque année à l'échelon des districts, qui seront les principales occasions de procéder à des auto-évaluations, d'apprendre et d'échanger des expériences et des idées, un large éventail de parties prenantes apportant leur contribution.

## **B. Gestion du programme de pays**

61. La gestion du COSOP a pour objet d'assurer la pertinence, la définition, la qualité, l'efficacité et l'impact du portefeuille d'interventions du FIDA en Sierra Leone. L'EGPP récemment constituée pour les besoins de l'élaboration du présent COSOP

comprend des représentants du gouvernement, des conseils locaux, de la Banque de Sierra Leone, les coordonnateurs de projets du FIDA et des représentants des paysans, des autres donateurs et des organisations de la société civile. Elle a principalement pour mission de superviser le déroulement du programme, d'en appuyer l'exécution, d'en suivre et évaluer les résultats, l'impact et la durabilité, et de contribuer à façonner le portefeuille du FIDA. L'EGPP a contribué à la formulation du COSOP, mais elle a encore besoin d'un soutien pour s'acquitter de sa tâche, qui consiste à assurer le suivi de l'impact et à conseiller le FIDA sur l'évolution ultérieure de son portefeuille d'interventions.

62. Les institutions dont la liste figure ci-dessous ont chacune une tâche spécifique à accomplir en matière de gestion du COSOP:
- le Ministère des finances et du développement économique, en sa qualité d'institution responsable de la gestion des prêts et dons, est chargé de négocier avec le FIDA pour le compte du gouvernement et de gérer et décaisser les fonds, en veillant à ce qu'ils soient utilisés à bon escient;
  - le MAFSA, en sa qualité d'organisme d'exécution, est chargé de négocier avec le FIDA pour le compte du gouvernement, de prendre les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre des interventions, d'épauler et de superviser l'UNCP et d'évaluer les progrès accomplis;
  - les conseils locaux et les bureaux de district du MAFSA sont chargés de superviser la mise en œuvre;
  - l'UNCP installée à Freetown et les deux unités de coordination des projets et programmes implantées dans les districts de Kono et Kailahun, où le FIDA intervient actuellement, sont chargés d'assurer la gestion quotidienne de la mise en œuvre du portefeuille, d'épauler les conseils locaux et les partenaires d'exécution et de transmettre des informations dans le cadre du SYGRI;
  - le chargé de programme de pays du FIDA a pour mission de suivre l'exécution du COSOP, de participer à la concertation sur les politiques publiques et d'évaluer les progrès accomplis.
63. Les modes de gestion, de S&E et d'information appliqués dans le cadre du COSOP seront adaptés pour concorder avec les modalités retenues pour les besoins du mécanisme de coordination du PNDDA.

### **C. Partenariats**

64. Dans le cadre des activités décrites à la rubrique "Harmonisation et alignement" (section II B), la collaboration déjà en place avec un certain nombre de services de l'État et d'organisations sera renforcée ou élargie; la liste des partenaires et des domaines concernés figure ci-après: MAFSA, Centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice) – cultures vivrières et cultures de rapport; autorité des routes de la Sierra Leone, districts – remise en état et entretien des routes; division de l'aménagement du territoire et de la mise en valeur des ressources en eau du MAFSA, groupes de jeunes – remise en état des bas-fonds, gestion des ressources en eau; "Opération nourrir le pays" – mise en place des écoles pratiques d'agriculture et de vie; ministère des travaux publics, du logement et des infrastructures, districts – infrastructures rurales et entretien; FAO – écoles pratiques d'agriculture et de vie, orientations; PAM – initiatives Achats au service du progrès et Vivres contre travail pour les activités de remise en état; Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) du PNUD – santé, éducation, décentralisation, jeunesse; Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (et Fonds d'équipement des Nations Unies [FENU]/PNUD/Cordaid) par l'entremise de la Microfinance Investment and Technical Assistance Facility (Centre d'investissement et d'assistance technique pour la microfinance) – microfinance; Agence allemande de coopération technique (GTZ) –

appui à la décentralisation et aux partenariats public-privé; Banque de Sierra Leone, banques commerciales – formation du personnel des ASF et des banques communautaires, réglementation; ONG – partenaires d'exécution; Université de l'Illinois et Université de Njala (Sierra Leone) – S&E, coopératives agricoles, remise en état des plantations privées à l'échelon local et national, fourniture d'intrants, transformation et commercialisation des cultures de rapport. Cette liste est indicative, et les partenariats pourront s'adapter à l'évolution du contexte. Les partenariats, dont les modalités seront définies au cas par cas, pourront prendre la forme de contrats, de mémorandum d'accord, de cofinancement ou de financement parallèle d'un certain nombre d'activités.

65. Le FIDA appuie quatre des cinq priorités exposées en 2009 dans le document "Vision conjointe de la famille des Nations Unies pour la Sierra Leone": consolidation de la paix, intégration des zones rurales à l'économie nationale; intégration économique et sociale des jeunes; et services publics accessibles et crédibles.

#### **D. Gestion des savoirs et communication**

66. L'un des principes fondamentaux du FIDA consiste «à transformer [l']expérience en savoir et à partager [les] connaissances avec [ses] partenaires». À cet effet, le FIDA a élaboré deux stratégies qui sont étroitement liées: une stratégie en matière de gestion des savoirs et une stratégie en matière d'innovation. Les connaissances seront produites à la faveur de l'évaluation des informations sur les effets directs des interventions réalisées dans le cadre du COSOP ou par l'intermédiaire de réseaux spécialisés et thématiques (SaloneFAB ou FIDAFrique par exemple). La culture du partage des savoirs et de l'apprentissage sera encouragée au sein du programme et auprès de l'ensemble des partenaires, notamment à certaines occasions spécifiques: examens du portefeuille; ateliers et séminaires de renforcement des capacités; réunions consultatives de district rassemblant chaque année l'ensemble des parties prenantes; ateliers communs de planification avec les parties prenantes; conférences et ateliers à l'échelle nationale et internationale; visites réciproques entre projets jumeaux dans la région et visites de projets performants financés par d'autres donateurs; et participation à des foires, à la Journée mondiale de l'alimentation et à d'autres manifestations de cet ordre.
67. Les savoirs acquis serviront à élaborer des messages, des manuels, des principes et des stratégies et seront diffusés aux différents groupes cibles, y compris le grand public, par les moyens de communication appropriés. La priorité sera accordée aux domaines dans lesquels les interventions du FIDA sont considérées comme exemplaires et sont susceptibles d'obtenir l'impact le plus notable, tels que la microfinance ou l'appui au développement local. Les pratiques exemplaires et les principes qui ont fait leurs preuves serviront à alimenter les systèmes de gestion des savoirs du MAFSA et du FIDA. Un site internet dédié au programme de pays pour la Sierra Leone sera mis en place et des contributions seront faites sur le site de FIDAFrique ([www.fidafrique.org](http://www.fidafrique.org)) et dans d'autres pages web et publications qui s'y prêtent. Parallèlement, l'équipe de pays exploitera ces sources pour en tirer des principes et des modèles susceptibles d'être adaptés en Sierra Leone.
68. Le spécialiste de la communication déjà engagé élaborera une stratégie de partage des savoirs et de communication afin de favoriser la diffusion des connaissances, le repérage des innovations et les apprentissages croisés, l'objectif étant d'améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle du portefeuille. La publication du bulletin d'information bimestriel "Inside De Farm" se poursuivra et sera complétée à l'aide d'autres supports de communication: vidéos, musique sur CD ROM, manuels techniques ou ouvrages de synthèse.



## E. Cadre de financement SAFP

69. Le présent COSOP couvrira une période correspondant à deux cycles triennaux SAFP (2010-2012, 2013-2015). L'allocation de crédits du FIDA est fonction de la performance du portefeuille. Des notes annuelles sont calculées à partir de 12 séries de paramètres. Le tableau 1 présente la note actuelle évaluant la performance en 2008 qui a servi à calculer le financement du COSOP, soit 6,22 millions d'USD pour 2009 et un total de 21,45 millions d'USD pour le premier cycle SAFP (2010-2012). Pour le second cycle SAFP (2013-2015), les financements devraient totaliser 21,00 millions d'USD. Comme le montre l'exemple donné au tableau 2, l'évolution de la note obtenue peut se traduire par une réduction (de 19% en l'espèce) ou une augmentation (de 20% en l'occurrence) des allocations accordées les années suivantes.

Tableau 1

### Calcul de l'allocation SAFP pour la première année du COSOP

<i>Indicateurs</i>		<i>COSOP Année 1</i>
<b>Notes évaluant le secteur rural</b>		
A i)	Dispositif politique et juridique encadrant les organisations rurales	4,0
A ii)	Dialogue entre le gouvernement et les organisations rurales	3,9
B i)	Accès à la terre	3,1
B ii)	Accès à l'eau à usage agricole	3,0
B iii)	Accès aux services de recherche et de vulgarisation agricoles	4,0
C i)	Conditions propices au développement des services financiers ruraux	3,8
C ii)	Climat des investissements pour les entreprises rurales	4,3
C iii)	Accès aux marchés des intrants et des produits agricoles	4,0
D i)	Accès à l'éducation dans les zones rurales	3,5
D ii)	Représentation	3,7
E i)	Affectation et gestion des fonds publics en faveur du développement rural	3,8
E ii)	Obligation redditionnelle, transparence et corruption dans les zones rurales	3,8
	Somme des notes cumulées	44,8
	Moyenne des notes cumulées	3,7
	Notation des projets à risque (PAR) 2008	4
	Indice d'affectation des ressources de l'IDA (2007)	3,09
	Performance du secteur rural (2008)	3,64
	Note de performance du pays (2008)	3,52
	Allocation annuelle (en dollars des États-Unis, 2009)	6 220 486

Note: IDA = Association internationale de développement

Tableau 2

### Relations entre les indicateurs de performance et la note du pays

<i>Scénario de financement</i>	<i>Note PAR (+/- 1)</i>	<i>Note de performance du secteur rural (+/- 0,3)</i>	<i>Variation en pourcentage du score SAFP du pays par rapport au scénario de base</i>
Hypothèse basse	3	3,34	-19
Hypothèse de base	4	3,64	-
Hypothèse haute	5	3,94	20

## F. Risques et gestion des risques

70. Il existe un certain nombre de risques qu'il conviendra de suivre. Aucun d'entre eux ne devrait compromettre la réalisation du COSOP, mais ils sont susceptibles d'en freiner le déroulement et de se traduire par un impact moins important à la fin de la période couverte par le COSOP.
- a) **Corruption et mauvaise gouvernance.** L'absence de transparence dans la gestion des fonds publics est omniprésente. La corruption pourrait gonfler les coûts du programme et compromettre l'impact escompté sur les communautés. Pour remédier à ce problème, le gouvernement a mis en place une commission indépendante chargée d'enquêter sur les actes de corruption. Afin d'atténuer ce risque, les mesures suivantes viendront compléter les initiatives gouvernementales: i) application de la méthode de passation des marchés décentralisée à l'échelon des districts préconisée par le FIDA, conformément à la loi sur les marchés publics de la Sierra Leone; ii) formation assurée par le FIDA pour améliorer la transparence et la compétence tout au long de la procédure de passation et d'exécution des marchés; et iii) supervision par le FIDA. Par ailleurs, il est prévu de mener une concertation en amont avec les autorités compétentes et de renforcer les capacités institutionnelles, de manière à éviter les retards dans la mise en œuvre des politiques et à favoriser la viabilité à long terme.
  - b) **Conflits sociaux et politiques.** La stabilité et la sécurité règnent dans le pays, et toute tension sociale qui se manifesterait peut être endiguée. Les facteurs sous-jacents susceptibles de susciter des troubles sont d'ordre économique, ethnique, générationnel ou politique, sans oublier la pauvreté et l'analphabétisme. Les interventions du FIDA seront strictement neutres à tous égards. Il est facile de manipuler les jeunes lorsqu'ils sont marginalisés, et ceux-ci sont considérés comme un facteur de risque potentiel. Or, comme cela a déjà été indiqué, le programme du FIDA s'adresse tout particulièrement aux jeunes. Les actions de formation menées au sein des collectivités décentralisées et des groupes cibles porteront notamment sur la consolidation de la paix.
71. **Ciblage pour la parité des sexes.** La problématique hommes-femmes est traitée avec sérieux. Il s'agit d'une des pierres angulaires des interventions du FIDA. Toutefois, l'expérience montre qu'en pratique le nombre des hommes qui bénéficient d'une formation est souvent plus élevé que celui des femmes, même dans les activités majoritairement dévolues aux femmes, par exemple le maraîchage ou le stockage des céréales. Des activités spécifiquement destinées aux femmes seront élaborées et le S&E prêtera une attention particulière à cet aspect.

## **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

<b>Land area (km2 thousand), 2008 1/</b>	72	<b>GNI per capita (USD), 2008 1/</b>	320
<b>Total population (million), 2008 1/</b>	5.56	<b>GDP per capita growth (annual %), 2008 1/</b>	5.1
<b>Population density (people per km2), 2008 1/</b>	77	<b>Inflation, consumer prices (annual %), 2008 1/</b>	11.7
<b>Local currency</b>	Leone(SLL)	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	SLL 3800
<hr/>			
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
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
<b>Education</b>		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	<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
<b>Nutrition</b>		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)	
<b>Health</b>		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	<b>Government Finance</b>	
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/
<b>Agriculture and Food</b>		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
<b>Land Use</b>			
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 <sup>1</sup>	COSOP Impact and Outcome Indicators	COSOP Milestone Indicators	Policy and institutional issues to be addressed
<p><b>Overall goal:</b> Economic growth through rural and agricultural development:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase in the agriculture sector growth from its current estimate of 4% to 6% per annum by 2015</li> <li>• Increased incomes and food security status of producers</li> <li>• Percentage increase in total exports/sales of selected commodities (Percentages not provided)</li> </ul>	<p><b>Overall goal :</b> 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"> <li>1. 25% of households report improvements in their household assets ownership index</li> <li>2. 20% reduction in the prevalence of child malnutrition, by gender (h/a, w/a, w/h)</li> <li>3. 25% of households report an improvement of food security (measured by duration and frequency of hungry season)</li> </ol>	<p><b>Outreach target:</b> 80,000 households</p>	
	<p><b>Strategic Objective 1:</b></p> <p>Smallholder farmers' access to (i) irrigation,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% of supported farmers/ farmer groups have access to sufficient water when required for better production</li> <li>• 40% of supported farmers/farmer groups are implementing improved</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15,000 smallholder farmers trained in improved cultivation techniques (2012: 8,000)</li> <li>• 9,000ha additional tree crops (cocoa, coffee, oil palm) rehabilitated (2012: 4,500)</li> </ul>	<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>

<sup>1</sup> 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"> <li>80 % of improved roads are passable year around</li> </ul> <p>50 % of the beneficiaries are youth or women</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,000ha additional In Valley Swamps rehabilitated or developed (2012: 1,500)</li> <li>80 pumps/wells (2012: 50) installed for irrigation</li> <li>1,000km (2012: 600) of feeder and trunk roads, connecting production areas and markets rehabilitated</li> <li>4 private agro service suppliers delivering inputs and extension services</li> <li>40 000 households targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO1)</li> </ul>	<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><b>Strategic Objective 2:</b></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"> <li>50% of shareholders are Smallholder farmers.</li> <li>70 % of shareholders have a saving account</li> <li>50 % of Smallholder farmers have benefited at least of one loan</li> </ul> <p>60 % of the beneficiaries are youth or women</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 FSA operational (2012: 50)</li> <li>20 new Community Banks operational (2012: 10)</li> <li>Portfolio at risk of FSA and CB is below 5%</li> <li>80 000 shareholders targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO2)</li> </ul>	<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><b>Strategic Objective 3:</b></p> <p>Rural poor have their participation increased in management of local decentralized institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % of Districts have adopted a development plan elaborated through a participatory process involving rural poor. (2012: 40)</li> <li>60% of rural poor are aware of the first three priorities of the district plan</li> <li>50 % of rural poor are aware of the activities financed through the district annual budget</li> <li>70% of the district budget is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10% of the communities have been involved in the establishment of the Ward Plans</li> <li>70 % of the procurement for IFAD interventions used in the districts is done by the District Councils</li> <li>20,000 (2012: 15,000) rural poor targeted in 2015 (aggregate number of beneficiaries by gender and age group for SO3)</li> </ul>	<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"> <li>• 50 % of Districts report annually on budget expenditures at ward and community levels</li> <li>• Local decentralised institution are managed by at least 20 % of youth or women</li> </ul>		
--	--	--	--	--



## Lessons learned from country programme implementation

	STATUS AT COSOP DESIGN	STATUS AT COMPLETION	LESSONS LEARNED
<p><b>A. Country Strategic Goals:</b> 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><b>Economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GDP 749 (USD million 2001)</li> <li>• GDP growth rate: -4.3 % (1991-2001)</li> <li>• External debt USD 1188 million or 158.6% of GDP</li> <li>• Contribution of agriculture to GDP 50% (2001)</li> <li>• GNI per capita income USD 140 in 2001</li> </ul> <p><b>Poverty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme poverty, rural 76% (2001)</li> <li>• Life expectancy at birth 37 yrs</li> <li>• Female labour force as % of total 37%</li> </ul>	<p><b>Economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GDP 1950 (USD million 2008)</li> <li>• GDP growth rate: -0.3 % (1991-2007)</li> <li>• External debt USD 599 million or 30.7% of GDP</li> <li>• Contribution of agriculture to GDP 43% (2008)</li> <li>• GNI per capita income USD 320 in 2008</li> </ul> <p><b>Poverty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme poverty, rural 79% (2008)</li> <li>• Life expectancy at birth 48 yrs</li> <li>• Female labour force as % of total 51%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>B. COSOP Strategic Objectives</b></p> <p><b>Goal:</b> To reduce poverty and household food insecurity</p> <p><b>Approach:</b> (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"> <li>• Percentage of community-based subprojects implemented</li> <li>• Sustained increases in farm and off-farm per capita rural production</li> <li>• Number of employment opportunities generated for rural women and youth</li> <li>• Number of viable community based institutions, management and maintenance structures established</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Rehabilitation of rural infrastructures, particularly IVS and feed roads have started to show benefits after their completion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The lack of a detailed baseline agro-socio-economic survey has seriously hampered the management and monitoring of programme activities.</li> <li>• 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.</li> <li>• Agriculture development leads to income increase. However significant income gains can also be achieved through improvement in off-farm and non agricultural employment.</li> <li>• Resources were at least in the early years too thinly spread to trigger self-sustaining process for change.</li> <li>• 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</li> </ul>

	STATUS AT COSOP DESIGN	STATUS AT COMPLETION	LESSONS LEARNED
<b>Strategic Objective 1</b> 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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>	<p>and resources needed to bring about change.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In order to measure the changes to productive capacity, IFAD needs to instigate a comprehensive M&amp;E system, and the newly prepared PIM should be utilised as soon as possible.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Strategic Objective 2</b> Communities and rural institutions developed and accessible to the rural poor	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Strategic Objective 3</b> Agriculture and rural development policy reforms incorporated into the policy dialogue	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Strategic Objective 4</b> Gender database disaggregated for incidence of rural poverty and household food security	See Strategic Objective 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>C. IFAD Performance</b>			
<b>Policy dialogue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The main focus for IFAD was the improvement in programme management issues, including financial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substantive improvements have been achieved in how The Government manages its projects and programmes, however still</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

	<b>STATUS AT COSOP DESIGN</b>	<b>STATUS AT COMPLETION</b>	<b>LESSONS LEARNED</b>
	<p>management, as an important prerequisite for policy dialogue leading to effective implementation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support to PRSP process and to decentralization policy.</li> <li>• Support also to rural finance sector and its policy needs.</li> </ul>	<p>more needs to be done especially in financial and procurement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The IFAD strategic programme objectives were always closely aligned to those of the PRPS 1 pillars particularly Pillar 2.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>particularly timely in view of the weak rural sector performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Partnerships and consultation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In the past IFAD had funding partnerships with World Bank, IDA and OPS.</li> <li>• A cofinancing agreement was made with AfDB for RCPRP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation of strategic partnerships is key to programme management, policy dialogue and replication of investments.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Portfolio performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Two further projects the RCPRP and RFCIP were implemented in 2006 and 2008 respectively; the former was twinned with the AfDB ASREP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Improvements in projects management systems are now in place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

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

Priority areas	Affected groups	Main issues	Actions needed
			rehabilitation. • Promote proper care and maintenance of the crop • Availability of the fund to the farmers and encourage to involve new exporter
<b>Marketing of Agricultural Produce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural HH involved in both subsistence food &amp; cash crop production emphasis on women</li> <li>• Private sector marketing entities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• Transport cost is very high due to the poor status of the road network.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support to farmers marketing organizations</li> <li>• Rehabilitate and repair the feeder roads network, which will generate employment of the youth and unemployed IDPs and ex-combatants, and reduce marketing costs</li> <li>• Provide training to farmers groups, provision of market information</li> <li>• Promote the development of small and micro enterprises (SME) for processing and packaging, and other post-harvest activities</li> <li>• Encourage the emergence of other farmers groups, especially ones that would cater for women farmers.</li> </ul>
<b>Rural Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poor households particularly female headed households</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As a result of a decade of civil war rural banks were closed and their premises destroyed</li> <li>• Farmers have no access to financial services, except a few community banks, MFIs and the informal sector arrangements</li> <li>• Commercial banks are not interested to serve rural areas, where lending is not profitable</li> <li>• Inadequate regulatory framework and policies by the Bank of Sierra Leone (Central Bank).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote the development of decentralized micro financial services institutions</li> <li>• 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</li> <li>• Strengthen community banks</li> <li>• Provide training to staff and farmers groups</li> <li>• Assist the Bank of Sierra Leone to further develop appropriate policies and regulatory framework for rural finance.</li> </ul>
<b>Artisanal Fisheries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Households involved in fishing in coastal regions of Sierra Leone men involved in fish capture &amp; women in post-capture processing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack and / or inappropriate extension services to fisher folks</li> <li>• Material and fishing gear completely destroyed by the civil war</li> <li>• Lack of appropriate financial services to the sub-sector</li> <li>• Lack of appropriate processing and storage facilities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support training for extension services</li> <li>• Assistance for the rehabilitation of material and equipment through an appropriate and adapted micro credit scheme</li> <li>• Support to marketing system through the improvement of existing traditional channels</li> <li>• Support the rehabilitation of the landing jetties in the rural areas.</li> </ul>



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

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

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

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

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

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

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

### Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Donor/Agency	Nature of Project/Programme	Project/Programme Coverage	Status	Complementarity/Synergy Potential
<b>African Development Bank (AfDB)</b>	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.
<b>Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)</b>	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			
<b>World Bank (WB)</b>	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.
<b>European Union (EU)</b>	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
<b>EU Common Fund for Commodities</b>	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.
<b>GTZ</b>	Employment Promotion Project Resettlement component	Kono, Kailahun, Koinadugu, Kenema	Ongoing	Project offering tools and guidelines for post-conflict context. Complementary with RCPRP.
<b>KfW</b>	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.
<b>Islamic Development Bank (IDB)</b>	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	
<b>UNIDO</b>	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
<b>World Food Programme (WFP)</b>	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.			
<b>United Nation Development Programme (UNDP)</b>	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.
<b>CORAD (CARE, CRS, WVI, ARC)</b>	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)
<b>Welthungerhilfe</b>	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
<b>Concern</b>	Livelihood Security MAPS Programme	Two districts	Ongoing	Complementarity with RADEP as Programme targets vulnerable farm families and community groups. Link to RCPRP
<b>JICA</b>	Agricultural Development Project	Kambia	Ongoing	Development of technical packages for rice and vegetable production. Link to RCPRP
<b>USAID</b>	PAGE	Kono, Koinadugu, Kenema, Kailahun	Ongoing	
	Promoting linkages for livelihood security and economic development (Links)		Ongoing	
	Livelihood Expansion for Asset Development (LEAD)		Ongoing	
<b>DFID</b>	Research into Use (RIU)	Countrywide	Ongoing	
<b>Irish Aid</b>	Commercialisation of agriculture	Two districts	Planned	
<b>Italian Cooperation</b>	Food Security through Commercialisation of Agriculture (FSCA)	Kono, Koinadugu	Ongoing	Implemented by FAO (see above)
<b>Private Sector</b>	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
<b>Small-scale farmers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of access to inputs and support services;</li> <li>Limited profitable investment opportunities;</li> <li>Lack of funds and knowledge to diversify production and to increase soil fertility for sustainable higher yield level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traditional farming practices, including slash and burn;</li> <li>Borrowing from friends and neighbours;</li> <li>Participation in the informal financial sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved seed and planting materials and other farm inputs (e.g. fertilizer);</li> <li>Short- and medium-term loans for annual farming and investments in technology;</li> <li>Technical training;</li> <li>Knowledge on financial farm management and group management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives from MAFFS through range of projects &amp; programmes (OFTN, etc.) funded by AfDB, EU, WB, GTZ, DFID, FAO (particular focus on FFS)</li> <li>Wide range of International NGO's and local CBO's involved in agriculture development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoting sustainable availability of farm inputs (RCPRP);</li> <li>Supporting production and dissemination of improved seed and planting materials;</li> <li>Promoting sustainable extension services (FFS, innovative technology transfer);</li> <li>Promoting improved cropping practise towards higher and sustainable yields;</li> <li>Supporting post-harvest management, value addition and marketing;</li> <li>Investment support (link to financial service providers; swamp development).</li> </ul>
<b>Micro-and small-scale entrepreneurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of funds to acquire tools and machinery and for working capital;</li> <li>Lack of access to formal financial services;</li> <li>Inadequate services by the informal financial sector;</li> <li>Lack of appropriate technology for rural food processing;</li> <li>Lack of entrepreneurship skills.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borrowing from friends and neighbours;</li> <li>Participation in informal financial sector;</li> <li>Use traditional, manual unhygienic processing activities;</li> <li>People are engaged in petty trade activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Short-and medium-term loans and overdraft facilities for working capital requirements, tools and machinery;</li> <li>Knowledge on financial management; simple business plans and loan procedures.</li> <li>Provision of simple appropriate technology at affordable price;</li> <li>Tailor made training to start productive businesses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives from MAFFS through range of projects &amp; programmes funded by AfDB, EU, WB, GTZ, DFID, UNDP</li> <li>Wide range of International NGO's and local CBO's involved in rural finance</li> <li>BoSL, MITAF, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoting the development of demand-driven and decentralized rural microfinance services (under RFCIP);</li> <li>Assisting Community Banks in identifying creditworthy groups of small-scale entrepreneurs (under RFCIP);</li> <li>Training on business development and management;</li> <li>Produce prototype equipment for application in the rural areas.</li> </ul>
<b>Women</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of funds for trading, food processing and other micro enterprise activities;</li> <li>Lack of access to formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensive participation in informal financial sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Short-term loans for trading, food processing and other businesses;</li> <li>Flexible repayment schedules in order to</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives from MAFFS, MLG&amp;CD, NaCSA through range of projects &amp;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assisting Community Banks in identifying creditworthy women groups (under RFCIP);</li> <li>Assisting Community Banks design appropriate financial products and collateral substitutes;</li> <li>Assisting women groups to mobilize savings and</li> </ul>

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