

FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

RÉPUBLIQUE DE SIERRA LEONE

**TROISIÈME PROGRAMME D'APPUI AU REDRESSEMENT ET À LA
RELANCE ÉCONOMIQUES
(PRRE III)**

RAPPORT D'ACHÈVEMENT

17 JUILLET 2008

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	v
1 INTRODUCTION.....	1
1.1 Historique du programme et articulation avec le DSRP.....	1
1.2 Concept du programme.....	2
2 OBJECTIF ET FORMULATION DU PROGRAMME	2
2.1 Objectifs généraux.....	2
2.2 Présentation du programme.....	3
3 EXÉCUTION DU PROGRAMME (ACTIVITÉS /COMPOSANTES).....	4
3.1 Entrée en vigueur et démarrage.....	4
3.2 Calendrier de l'exécution et dérapages.....	4
3.3 Suivi et élaboration des rapports	5
3.3.1 Procédures de suivi et d'élaboration de rapports.....	5
3.3.2 Sélection des indicateurs vérifiables.....	6
3.4 Passation de marchés.....	6
3.5 Sources financières et décaissements	6
3.6 Audit.....	7
4 PERFORMANCE DU PROGRAMME ET RÉSULTATS	7
4.1 Évaluation globale	7
4.2 Performance institutionnelle et administration du don.....	7
4.3 Conditions liées au don / Clauses et leur satisfaction.....	7
4.4 Exécution	8
4.5 Résultats du programme.....	8
4.5.1 Performance macroéconomique.....	9
4.5.2 Gestion des finances publiques.....	10
4.5.3 Décentralisation de la gestion économique et réforme des administrations locales.....	12
5 IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ET DURABILITÉ.....	13
5.1 Impact socioéconomique et environnemental	13
5.2 Durabilité	14
6 PERFORMANCE DU FAD, DES COFINANCIERS ET DU BÉNÉFICIAIRE DU DON	14
6.1 Gouvernement de la Sierra Leone:.....	14
6.2 Fonds africain de développement et autres partenaires donateurs.....	14
7 ÉVALUATION GLOBALE	16
8 CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS.....	16

Le présent rapport a été établi par Mme Sara Johansson de Silva, Consultant économiste, sous la supervision générale de Mme Tove Strauss, Expert principal en gouvernance financière. MM. Jerry Mutonga et Sheik Sesay en ont été les pairs évaluateurs.

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

Unité monétaire:

Période d'élaboration du Rapport préliminaire (31 mai 2005)	Période d'élaboration du Rapport d'achèvement (mai 2008)
1 UC = 4 426,06 leones	1 UC = 4 885,74 leones
1 \$EU = 2 929,56 leones	1 \$EU = 3 008,87 leones
1 UC = 1,51083 \$EU	1 UC = 1,62 \$EU

POIDS ET MESURES

Systeme métrique

EXERCICE BUDGÉTAIRE

1er janvier – 31 décembre

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Exécution du don (Données à l'évaluation et effectives)	5
Tableau 2: Revue du CEP:	8
Tableau 3: Notes DPRF – Sierra Leone par rapport à la moyenne pour les pays IDA.....	10

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Systeme de GFP de la Sierra Leone : HIPC EPASD des PPTTE (2004) comparé à EPASD (2007).....	12
---	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	:	Carte de la Sierra Leone
Annexe II	:	Tableaux des Annexes
Annexe III	:	RAP du GSL
Annexe IV	:	Indicateurs socioéconomiques
Annexe V	:	Échelle de notation de la performance et critères d'évaluation
Annexe VI	:	Liste des documents consultés

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGD	Département du comptable général
AT	Assistance technique
BM	Banque mondiale
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
CEP	Cadre d'évaluation de la performance
CPP	Comité de pilotage du programme
CRIAM	Comité de revue indépendante des attributions de marchés
DACO	Bureau de coordination de l'aide au développement
DFID	Département du développement international (Royaume-Uni)
DMO	Médecin agréé de district
DRSP-I	Document intérimaire de stratégie de réduction de la pauvreté
DSP	Document de stratégie par pays
EPA PPTE	Évaluation annuelle et plan d'action du suivi des dépenses des PPTE
ESDP	Enquêtes sur le suivi des dépenses publiques
FAD	Fonds africain de développement
FMI	Fonds monétaire international
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté & pour la croissance
GBAA	Loi sur le budget et la comptabilité publique
GDP	Gestion des dépenses publiques
GMAB	Groupe multidonateurs d'appui budgétaire
GSL	Gouvernement de la Sierra Leone
MDA	Ministères, départements et agences
MdF	Ministère des Finances
MPDE	Méthodologie de conception et d'évaluation de projet
NPPA	Administration nationale des marchés publics
OAG	Bureau du vérificateur général
PA	Protocole d'accord
PAI	Projet d'appui institutionnel
PARRE	Prêt d'appui au redressement et à la relance économiques
PDMU	Cellule de gestion de la dette publique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRRE	Programme d'appui au redressement et à la relance économiques
PRSP	Document de stratégie de la réduction de la pauvreté
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RFDP	Responsabilisation en matière de finances et de dépenses publiques
RM	Rapport de mission
SIGF	Système intégré de gestion financière
SNR	Stratégie nationale de redressement

FICHE DU PROGRAMME

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Numéro du prêt | 2100155005416 |
| 2. Bénéficiaire | Gouvernement de la Sierra Leone/À l'échelle du pays |
| 3. Organe d'exécution | Ministère des Finances |
| 4. Objectif | Renforcer la gouvernance économique et aider la Sierra Leone à faire face à ses besoins en financements extérieurs sur la période 2005-2007. |

A. DONNÉES RELATIVES AU DON

DON	DONNÉES PRÉVISION- NELLES	DONNÉES EFFECTIVES
1. Montant du prêt FAD (en millions d'UC):	20	10,7
2. Date de négociation du don	n.d.	14-15 juillet, 2005
3. Date d'approbation du don	29 juin 2005	27 juillet 2005
4. Date de signature de l'accord sur le don	n.d.	17 octobre 2005
5. Date d'entrée en vigueur	Août 2005	23 décembre 2005
6. Date du premier décaissement	Octobre 2005	19 janvier 2006
7. Date du deuxième décaissement	Août 2006	8 décembre 2006
8. Revue à mi-parcours	Juin 2006	Non effectuée
9. Date de clôture du don	Mars 2007	Décembre 2007
10. Date de soumission du rapport d'achèvement du programme FAD	Janvier 2007	Avril 2008

B. INDICATEURS DE PERFORMANCE

1. Dépassement/surestimation du coût	n.d.
2. Dérapage	
Entrée en vigueur	4 mois
Achèvement	9 mois (par rapport à la date prévisionnelle)
Derniers décaissements	5 mois
3. État d'achèvement du programme	Entièrement achevé
4. Rapport d'audit	Reçu
5. Performance institutionnelle	Satisfaisante
6. Performance du gouvernement	Satisfaisante

C. MISSIONS

	Date	Effectifs	Semaines- personnes
Identification	n.d.	n.d.	n.d.
Évaluation préliminaire	Mars 2005	3	n.d.
Supervision	9-22 septembre 2006	1	2
Supervision	29 novembre-8 décembre 2006	1	1,5
Revue conjointes	14-24 mai 2007	1	1,5
Achèvement	n.d.		

D. DÉCAISSEMENTS (en millions d'UC)

Montant décaissé	Estimation évaluation prélim.	Corrigendum	Montant effectif
Total décaissé	20	10,7	10,7

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

CONTEXTE DU PAYS ET DU PROGRAMME

Élaboré en 2005, le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) de la Sierra Leone mettait l'accent sur la bonne gouvernance en tant que l'un de ses trois piliers essentiels. Le don octroyé par le Fonds africain de développement dans le cadre du Programme d'appui au redressement et à la relance économiques (PRRE III) visait à soutenir la mise en œuvre de la stratégie définie dans le DSRP grâce à la promotion de la bonne gouvernance dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques. Il a été conçu sous forme d'appui de la Balance des paiements à décaissement rapide et en deux tranches, pour un montant de 10,7 millions d'UC. La première tranche a été décaissée le 19 janvier 2006, et la seconde et dernière tranche, le 8 décembre 2006. Le présent rapport évalue à la fois le PRRE III et son appui aux efforts déployés par le gouvernement de la Sierra Leone (GSL) en vue d'instaurer la bonne gouvernance.

OBJECTIF ET FORMULATION DU PROGRAMME

Le PRRE III avait pour but d'appuyer le DSRP de la Sierra Leone par la mise à disposition de ressources visant à combler le déficit en financements extérieurs du pays et à soutenir ses réformes particulièrement axées sur le renforcement de la gouvernance économique. Il a été conçu en collaboration avec le Groupe multidonateurs d'appui budgétaire (GMAB), à un moment où le Cadre commun d'évaluation des programmes (CEP) n'avait pas encore été mis au point, raison pour laquelle les domaines spécifiques qu'il ciblait, les conditions qui s'y attachaient ainsi que ses critères n'ont pu être pris en compte dans ledit cadre.

Le programme mettait l'accent sur : i) la promotion de la responsabilisation et de la transparence dans la gestion des finances publiques (GFP) tant en ce qui concerne le cadre juridique du processus budgétaire que l'élaboration des politiques et la planification budgétaire, le renforcement de l'exécution du budget, du système de passation des marchés publics, des systèmes de suivi et de contrôle, et celui des capacités comptables et d'élaboration de rapports, et ii) la promotion de la décentralisation de la gestion économique et la réforme des administrations locales afin d'améliorer la prestation des services publics sur toute l'étendue du territoire national. Le programme des réformes privilégiait une formation efficace et efficiente, ainsi que la dotation suffisante en personnel des fonctions gouvernementales d'audit et de comptabilité.

EXÉCUTION DU PROGRAMME

Le PRRE III a été approuvé le 27 juillet, l'accord y afférent signé le 17 octobre, et son entrée en vigueur est intervenue le 29 décembre 2005. Sa mise en œuvre a connu des retards liés aux facteurs ci-après : i) non-présentation dans les délais par le gouvernement des preuves relatives à la satisfaction des conditions préalables, et ii) lenteurs dans la correspondance entre le FAD et le GSL et entre les différentes divisions du FAD. Outre ces deux facteurs, il conviendrait de citer l'inefficacité des dispositions adoptées en matière de suivi et d'élaboration de rapports, ce qui a toujours été une des faiblesses des interventions antérieures et qui a persisté dans le cadre du programme faisant l'objet du présent rapport. Par ailleurs, le projet d'appui institutionnel qui aurait dû accompagner le programme n'est entré en vigueur qu'en juillet 2006, à un moment où il avait déjà démarré.

PERFORMANCE ET RÉSULTATS DU PROGRAMME

D'une manière générale, le GSL est resté attaché aux objectifs du DSRP. La mise en place des systèmes de suivi et d'évaluation ainsi que leur mise en œuvre dans divers compartiments de la GFP se poursuivent, et le processus de décentralisation est en cours. Cependant, les faiblesses relevées ont porté sur des aspects qu'il conviendrait de juger essentiels : la non-publication des rapports d'audit des comptes publics, l'absence de transparence dans les processus de passation des marchés publics, la faiblesse des capacités humaines au niveau des fonctions d'audit, et la variabilité excessive des dépenses destinées à la lutte contre la pauvreté. En 2006, la gestion macroéconomique a connu un relâchement, alors que les dépenses relatives à la lutte contre la pauvreté accusaient une baisse. Les conditions particulières liées au don d'appui au PRRE III ont été intégralement satisfaites, bien qu'un peu tardivement dans certains cas.

Dans les grandes lignes, les domaines ayant enregistré un tant soit peu de progrès ou des progrès importants sont notamment: i) la mise en œuvre de la Loi gouvernementale sur le budget et la responsabilisation (GBBA), le renforcement de la formulation et de l'exécution du budget, la mise en œuvre des recommandations issues des enquêtes sur le suivi des dépenses publiques (PETS), et ii) la décentralisation grâce à une plus grande transparence dans le recouvrement des recettes et à l'habilitation des conseils locaux, toutes choses qui transparaissent dans l'amélioration des perceptions sur les prestations assurées par les secteurs de la santé publique et de l'éducation. Entre autres, les domaines problématiques sont: i) l'aggravation de la situation macroéconomique à partir du deuxième semestre 2006, le relâchement continu des efforts de recouvrement des recettes, et la diminution des dépenses destinées au domaine prioritaire que représente la lutte contre la pauvreté, et ii) la réforme du système de passation des marchés publics dans la mesure où des mutations institutionnelles ont été opérées sans que des pratiques concurrentielles aient été mises en place en la matière.

IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ET DURABILITÉ

Les réformes qui bénéficiaient de l'appui du PRRE III – décentralisation et responsabilisation – n'aurait dû avoir aucune incidence négative sur la croissance et l'équité. Il ressort des enquêtes sur le suivi des dépenses publiques (PTS), des études des perceptions sur les services ainsi que des données relatives à la scolarisation que d'importants progrès ont été accomplis sur le plan de la prestation des services au sein des secteurs de la santé publique et de l'éducation. La durabilité des résultats obtenus dans le cadre du DSRP de la Sierra Leone ainsi qu'un meilleur ciblage du PRRE III dépendent maintenant de la poursuite par le nouveau gouvernement de Sierra Leone de la dynamique des réformes et du retour de la stabilité macroéconomique. Il ressort des échanges de vues qui ont eu lieu entre le FMI et le nouveau GSL que l'engagement en faveur des réformes en matière de bonne gouvernance et de politiques macroéconomiques pertinentes sera maintenu.

PERFORMANCE ET ÉVALUATION GLOBALE

Le programme des réformes du PRRE III a enregistré des avancées dans plusieurs domaines, car il était en adéquation parfaite avec le DSRP et reflète les principes en partage chez les membres du GMAP. La carence des dispositions adoptées en matière d'élaboration de rapports ainsi que l'insuffisance des efforts déployés sur le plan du suivi constituent les faiblesses majeures de la performance institutionnelle.

CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Compte tenu de plusieurs contraintes – pénurie de capacités, caractère imprédictible des décaissements attendus des donateurs, interruptions occasionnées par les élections, et élaboration d'un programme de réformes conjoint donateur/GSL – le PRRE III doit être jugé comme une intervention satisfaisante. Il a tenu la route tout au long d'une période ayant enregistré bon nombre de mutations majeures, y compris la réforme institutionnelle du FAD, les préparatifs des élections en Sierra Leone et le processus de convergence du CEP du GMAB visant à assurer la cohérence, éliminer les doubles emplois, et réduire le nombre de préalables pertinents. Les faiblesses liées aux dispositions adoptées en matière d'élaboration de rapports et de suivi devraient disparaître à mesure de l'amélioration des résultats obtenus par le GMAB sur le plan de l'adoption d'un CEP intégré, compatible et bien ciblé.

Les principales leçons et recommandations issues du présent RAP sont les suivantes :

- Les réformes en matière de gouvernance restent essentielles pour la Sierra Leone, et le PRRE III n'a pas manqué de prouver sa capacité à appuyer de telles réformes qui comportent un degré élevé de risques par rapport à leur mise en œuvre et à l'engagement qu'elles requièrent, toutes choses que doit prendre en compte la conception des programmes.
 - ⇒ L'appui aux réformes en matière de gouvernance devrait se poursuivre en Sierra Leone.
 - ⇒ Les risques sur le plan macroéconomique ou dans les domaines problématiques, par exemple les pratiques en matière de passation de marchés, devraient faire l'objet d'une plus grande clarification, et des voies permettant d'aller de l'avant en cas de non-observation des règles envisagées.
 - ⇒ Le FAD doit s'assurer de la poursuite avec le gouvernement du dialogue sur la gouvernance économique et la réduction de la pauvreté.
- Les retards enregistrés au niveau des décaissements du FAD (et par conséquent la volatilité du flux des financements extérieurs) ont été en partie dus au déficit de communication ou à une mauvaise interprétation par le gouvernement et parfois au sein du FAD soit des conditions liées au don soit de la nature des preuves à fournir. Il en résulte que quelquefois des réformes aient été réalisées sans que les preuves requises aient été fournies à cet effet
 - ⇒ Le gouvernement (par le biais du Comité de pilotage du projet et du Comité technique) doit être clairement édifié quant aux types d'informations qui constituent des preuves satisfaisantes aux yeux du FAD.
 - ⇒ Des efforts devraient être déployés en vue d'accélérer la communication interne au sein du FAD.

- Les indicateurs spécifiques de réformes du PRRE III, hormis ceux des conditions liées aux tranches, n'ont pas fait l'objet de suivi par le FAD. Par contre le CEP, qui permet au GMAB d'assurer le suivi des réformes en Sierra Leone et auquel adhère en principe le FAD, a été consolidé tout en bénéficiant d'une attention particulière et en retenant ses 31 indicateurs, ce qui impose de manière indue un surcroît d'activités de suivi et d'exécution au gouvernement. Actuellement, le FAD ne joue le rôle de chef de file par rapport à aucun des indicateurs du CEP.
 - ⇒ Le FAD devrait collaborer avec le GMAB dans l'évaluation des priorités clés des réformes en matière de gouvernance et axer le CEP sur un nombre restreint d'indicateurs vérifiables.
 - ⇒ Le FAD devrait jouer le rôle de chef de file dans un des domaines des réformes inscrits au CEP.
 - ⇒ Le Bureau extérieur (BE), qui est actuellement tout à fait doté de personnel et opérationnel, est mieux placé pour jouer un rôle plus important dans la supervision du programme et dans la coordination des donateurs. Il devra par ailleurs contribuer à l'aplanissement des difficultés de communication, par exemple en ce qui concerne la satisfaction des conditions attachées aux dons.
- Un système efficace de suivi-évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre du programme et de sa réussite. Bien que le PRRE III aient connu des faiblesses sur le plan de l'élaboration des rapports, c'est du côté du GSL et du FAD qu'a été observée la persistance des difficultés et des lacunes.
 - ⇒ La conception de l'opération aurait dû mettre en exergue l'importance des dispositions en matière d'élaboration de rapports, y compris la poursuite de la communication sur le progrès des réformes, et clarifier les implications du non-respect de ces dispositions. Encore une fois, ce domaine nécessite des améliorations à mesure que s'améliorera la coordination des actions des donateurs, ce qui évitera la multiplication des rapports sur l'état d'avancement en fonction du nombre des donateurs.
 - ⇒ Le FAD, par le truchement de l'Agent financier (FO), devrait assurer un suivi en temps utile et une évaluation continue du programme en vue de garantir une utilisation efficace des ressources limitées du don.
 - ⇒ À l'étape de l'évaluation préliminaire, des indicateurs vérifiables devraient être soigneusement retenus en vue de s'assurer : i) qu'ils reflètent les avancées en matière de réformes et ii) qu'ils peuvent faire l'objet de suivi pendant et/ou peu de temps après l'achèvement du programme. Les rapports d'évaluation devraient contenir des indicateurs quantifiables, et constituer des sources d'informations.

- ⇒ L'amélioration des pratiques en matière de documentation et de classement aux étapes de préparation et d'exécution pourrait réduire les difficultés liées aux changements au sein de l'équipe de coordination et autres transferts de compétence.
- La pénurie de capacités, en particulier les difficultés de recrutement de personnel suffisamment qualifié, compte tenu des niveaux de rémunération pratiqués par le secteur public, a eu un impact défavorable sur la mise en œuvre du programme.
 - ⇒ En coordination avec le GMAB, le FAD devrait en permanence veiller à ce que l'appui budgétaire soit accompagné d'un appui institutionnel. À cet effet, ses interventions et celles d'autres donateurs devraient faire l'objet d'une évaluation rigoureuse.
 - ⇒ Le thème du renforcement des capacités devrait être au centre des discussions avec les donateurs et le gouvernement.

MATRICE MPDE DU PROGRAMME : PROGRAMME DE REDRESSEMENT ET DE RELANCE ÉCONOMIQUES DE LA SIERRA LEONE.

EXTRAITE DU RAPPORT D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE				ACHÈVEMENT DU PROJET
Sommaire descriptif	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques majeurs	Résultats
Objectif général 1. Renforcer la gouvernance économique	1.1 Conformément au DSRP complet pour la Sierra Leone, ramener la proportion de pauvres de 70 % de la population en 2004 à 57 % en 2007, et à 35 % à l'horizon 2015.	1.1 Données statistiques macroéconomiques et sociales générées par le Bureau de statistiques de la Sierra Leone 1.2 Rapports sur les états budgétaires annuels 1.3 Cadre de suivi-évaluation du DRSP		Inexistence de données ayant trait à la période post-2004. Les indicateurs de rechange quant à la pauvreté due à l'absence e revenu font état d'une situation mitigée. Dans l'IDH 2008 qui reflète les données de 2005, la Sierra Leone est demeurée le pays ayant obtenu la plus faible note au plan mondial. Les effectifs scolaires se sont améliorés de manière significative; les taux de mortalité infantile ont régressé de 286/1000 en 2005 à 270/1000 en 2006.
Objectifs du programme 2.1 Renforcer la gestion des finances publiques (GFP) 2.2 Accroître la rigueur du processus budgétaire en vue d'en faire un outil efficace de réduction de la pauvreté	2.1.1 Porter le nombre de fonctionnaires clés capables d'établir des liens entre le cadre budgétaire du DSRP et le CDMT de 30 en 2004 à 60 en 2006, et à 120 en 2007. 2.2.1 Réduire les dépenses budgétaires non ordonnancées pour en ramener la proportion de 7,6 % des dépenses publiques totales en 2004 à moins de 3 % en 2006, et les éliminer d'ici à 2008.	2.1 Reves annuelles des dépenses publiques réalisées par le gouvernement en partenariat avec ses principaux partenaires au développement 2.2 États budgétaires annuels et rapports établis par le personnel du FMI	2.1 Engagement du Gouvernement à mettre en œuvre le programme de réformes contenu dans le DSRP et la "Vision 2025". 2.2 Engagement à éradiquer la corruption et à améliorer la gouvernance économique	Absence d'informations sur les d'effectifs clés formés (2.1.1) Dépassement des plafonds budgétaires au titre de 2007 en matière de dépenses pour l'éducation et la santé. Récemment cependant, les dépenses liées à la lutte contre la pauvreté n'ont pas été sauvegardées. Inexistence d'informations sur les dépenses budgétaires non ordonnancées (2.2.1).
2.3 Renforcer la rigueur des Procédures de passation des marchés publics 2.4 Habilitier les Conseils locaux à exécuter des budgets.	2.3.1 Réduire à moins de 20 millions de dollars en 2007 le gaspillage estimé à 40 millions de dollars en 2004 et consécutif à la faiblesse des procédures de passation des marchés publics, et le supprimer par la suite. 2.4.1 Améliorer le système budgétaire des 10 conseils locaux, leur permettant ainsi de prétendre à des dotations budgétaires de la part du Gouvernement central d'ici à 2006.	2.3 Budgets de la Sierra Leone, rapports du FMI, rapport sur la Revue à mi-parcours du Programme d'appui à la gouvernance et à la réduction de la pauvreté. 2.4 Classement au regard de l'Indicateur du développement humain du PNUD 2.5 Secrétariat à la décentralisation et MdF 2.6 Rapports de l'Agent comptable général et du Vérificateur général. 2.7 Revues annuelles des dépenses publiques et PETS	2.3.1 Amélioration et efficacité de la prestation des services publics 2.3.2 Appui continu au DSRP et à la « Vision 2025 » du Gouvernement. Poursuite de la consolidation de la paix 2.6 Absence de chocs extérieurs graves 2.7 Poursuite de la réforme de la fonction publique	Inexistence d'informations sur le gaspillage (2.3.1). 13 Les collectivités locales avaient bénéficié d'une bonne formation ainsi que de dotations de la part du gouvernement central vers la fin du 1 ^{er} semestre 2006. L'Administration nationale des marchés publics (NPPA) et le Comité de revue indépendante des attributions de marchés (IPRP) sont dotées de personnel et opérationnelles. Les plans en matière de passation de marchés publics sont publiés sur le Site Web de la NPPA, mais pas par médias interposés, et les marchés attribués ne sont pas publiés. Les procédures de passation de marchés des ministères, départements et agences publiques (MDA) demeurent entachées d'irrégularités.
Sommaire descriptif	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques majeurs	Résultats
Résultats du programme 3.1 Améliorer la performance économique 3.2 Améliorer de l'établissement du budget et de l'élaboration des rapports	3.1.1 Taux de croissance du PIB réel passé de 6,4 % en 2004 à 7 % en 2006 3.1.2 Réduction et stabilisation de l'inflation moyenne annuelle des prix à la consommation de 13,6 % en 2004 à 7,3 % en 2005, et à moins de 6 % par la suite. 3.2 Améliorer de l'établissement du budget et de l'élaboration des rapports	3.1. Statistiques sur le secteur macroéconomique et financier 3.2 Rapports annuels des examens des dépenses publiques et études sur le suivi des dépenses publiques. 3.3 Évaluation participative de la pauvreté sur la période et enquêtes auprès des ménages 3.4 Amélioration de l'articulation entre la formulation du budget et les politiques envisagées dans le DSRP 3.5 Rapports établis par le Gouvernement, le Groupe de la Banque et les partenaires au développement sur la mise en œuvre du programme	3.1.1 Atténuation du problème de la pénurie des capacités par leur renforcement et recrutement d'un nombre plus important d'agents qualifiés	Résultats mitigés: Amélioration de la croissance économique dont les taux sont passés de 7,4 pour cent en 2004 et 7,3 en 2005 à 7,4 pour cent en 2006, pour ensuite retomber à 6,8 pour cent en 2007. L'inflation des prix à la consommation est passée à 12,2 en 2006 et s'est maintenue à 10,8 en 2007. L'équilibre budgétaire s'est dégradé du fait du relâchement généralisé des efforts de recouvrement, d'une amélioration plus lente que prévue de la situation économique, et d'une augmentation des dépenses liées à l'organisation des élections.
3.3 Améliorer la prestation des services publics essentiels	3.3.1 Réduction des retards dans l'établissement des rapports annuels sur la comptabilité budgétaire par le Bureau des audits de 3 ans en 2004 à 1 an en 2006, et production desdits rapports dans les délais réglementaires par la suite 3.3.2 Augmentation des dépenses consacrées à d'éducation de 9,8 % des dépenses totales de l'État en 2004 à 12 % en 2006, et à plus de 16 % par la suite 3.3.3 Augmentation également des dépenses de santé en les faisant passer de 6,5 % en 2004 à 8,5 % en 2006 et à plus de 12 % par la suite. 3.4.1 Réduction du déficit compte courant de la balance des paiements de 11,5 % du PIB à 5,3 % en 2007 et stabilisation dudit déficit sous la barre de 5 % du PIB par la suite.	3.1. Statistiques sur le secteur macroéconomique et financier 3.2 Rapports annuels sur les dépenses publiques et études sur le suivi des dépenses publiques 3.3 Évaluation participative de la pauvreté sur la période et enquêtes auprès des ménages 3.4 Amélioration de l'articulation entre l'établissement du budget et les politiques envisagées dans le DSRP 3.5 Rapports établis par le Gouvernement, le Groupe de la Banque et les partenaires au développement sur la mise en œuvre du programme	3.3.1 Atténuation du problème de la pénurie de capacités par leur renforcement et recrutement d'un nombre plus important d'agents qualifiés	Des efforts substantiels ont été déployés quant à la réduction des rapports en souffrance, ce qui fait que les rapports comptables couvrant la période jusqu'en 2006 existent. Cependant, les rapports 2005 et 2006 n'avaient pas encore été élaborés au moment de l'établissement du RAP. Incompatibilité des données sur les dépenses consacrées à l'éducation (3.3.2) ou à la santé en tant que partie intégrante des dépenses totales avec les chiffres de 2004 figurant dans le Rapport préliminaire. Il ressort des données gouvernementales que ces dépenses en tant que parties intégrantes des dépenses totales n'ont enregistré aucune augmentation. Les dépenses consacrées à l'éducation ont représenté 8,6 pour cent des dépenses hors intérêts en 2004, 8,7 pour cent en 2005, 7,2 pour cent en 2006, et 8 pour cent en 2007. Les dépenses de santé ont augmenté en passant de 3,7 pour cent en 2004 à 3,9 pour cent en 2005, puis à 5,6 pour cent en 2006, mais ont chuté de façon vertigineuse à 1,7 pour cent en 2007. Résultats: les taux d'inscriptions au primaire ont augmenté de 36 %, mais cette amélioration a été accompagnée de celle des ratios élèves-maîtres. Les taux de réussite au NPSE ont augmenté de 26 %. Le déficit compte courant a été réduit de 6 pour cent en 2007 mais, selon les estimations, il devrait se creuser considérablement en 2008.

1 INTRODUCTION

1.1 Historique du programme et articulation avec le DSRP

1.1.1 **Évolution pendant la période post-conflit.** En 2002, la Sierra Leone sortait d'une décennie de guerre civile destructrice. Depuis lors, le pays a accompli des progrès impressionnants sur le plan de la consolidation de la paix, de la réhabilitation de ses institutions démocratiques de base, et de la satisfaction de ses énormes besoins en matière de reconstruction et de développement économique et social. Il a engagé une série de réformes d'ajustement structurel qui s'est traduite par une relance économique robuste. Au cours de la même année 2002, afin de remédier à la situation de pauvreté insupportable qui prévalait, le pays a élaboré et mis en œuvre son Document intérimaire de stratégie de réduction de la pauvreté (DISRP) et sa Stratégie nationale de relance économique (SNRE).

1.1.2 Afin d'appuyer ces efforts, la Banque africaine de développement, en collaboration étroite avec d'autres donateurs majeurs, a mis sur pied une série d'opérations. Les deux premiers Prêts d'appui au redressement et à la relance économiques (PRRE I et II) étaient axés sur la stabilisation, la reconstruction et la prestation des services essentiels. Cependant, quoique les réformes mises en œuvre par le gouvernement aient porté leurs fruits sous forme d'une croissance économique soutenue et sans cesse renforcée, des défis de taille restaient à relever: pauvreté généralisée et criarde, chômage généralisé, et absence de services sociaux essentiels. Il était aussi devenu évident que la mauvaise gouvernance constituait un facteur clé qui entravait toute possibilité de développement.¹

1.1.3 **Formulation du DSRP et du DSP.** En avril 2005, la Sierra Leone a élaboré un Document complet de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), qui résultait d'un large processus de consultations et de renforcement du consensus au sein de la nation. Ce DSRP repose sur trois (3) piliers : i) la promotion de la gouvernance, de la sécurité et de la paix, ii) l'encouragement d'une croissance durable favorable aux pauvres afin d'assurer la sécurité alimentaire et la création d'emplois, et iii) l'investissement dans le renforcement des ressources humaines.

1.1.4 En novembre 2004, le gouvernement de Sierra Leone a sollicité auprès de la Banque des ressources complémentaires devant lui permettre de faire face à son déficit en financements extérieurs. La troisième opération de la Banque, le Programme III de redressement et de relance économiques (PRRE III), avait pour but d'appuyer de façon générale la mise en œuvre de la stratégie du DSRP en mettant l'accent sur la bonne gouvernance dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques. Le don a été approuvé en même temps que le Document de stratégie par pays (DSP) de la Banque pour la Sierra Leone au titre de la période 2005-2009. Il a été conçu et structuré sous forme d'un don à l'appui de la Balance des paiements, à décaissement rapide et en deux (2) tranches dont la première a été décaissée le 19 janvier 2006 et la deuxième et dernière le 8 décembre 2006.

1.1.5 Le présent rapport est destiné à évaluer l'utilisation du PRRE III et son efficacité dans l'appui au développement économique du pays grâce à l'amélioration de la gouvernance et à l'impulsion donnée aux réformes, de tirer les principales leçons apprises, et de formuler les recommandations à mettre en œuvre dans le cadre d'opérations à venir. La Sierra Leone

¹ Par exemple, la note absolue obtenue par Sierra Leone ainsi que son classement au regard de l'Indice de Transparence internationale en matière de corruption ont régressé au cours de la période 2004-2007. En 2007, le pays figurait dans le 84ème centile (150ème/179 pays classés).

est confrontée au défi sans cesse grandissant de réaliser une croissance durable à des taux supérieurs à ceux réalisés au cours de la période de relance économique subséquente à la sortie de conflit, d'élargir les réformes économiques et politiques, de rechercher des solutions aux énormes difficultés fiduciaires, et de satisfaire des besoins essentiels. Par conséquent, l'accès en temps utile à un appui financier et institutionnel demeure vital pour le pays.

1.2 Concept du programme

1.2.1. Les conclusions et recommandations tirées du Rapport d'achèvement de projet (RAP) de la première opération étaient que i) les opérations avaient été pertinentes compte tenu des besoins de la Sierra Leone, et des progrès importants ont été enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de la gouvernance économique, ii) les opérations à venir devraient comporter moins d'objectifs et de préalables qui devront être empreints d'un plus grand réalisme, être conçues dans le cadre du Mécanisme du groupe multidonateurs d'appui budgétaire (GMAB) et accompagnées d'activités pertinentes d'assistance technique (AT) en matière de renforcement des capacités, et iii) ces opérations devraient être assorties de dispositions rigoureuses en matière d'élaboration de rapports.

1.2.2. Le PRRE III a été structuré sous forme de don à l'appui de la Balance des paiements à décaissement rapide. Quoique n'ayant pas été classé comme appui budgétaire, il a été conçu dans le cadre d'une coordination étroite avec le GMAB et conformément à la série de principes communs établis par ledit groupe et, tel qu'il avait été indiqué dans la Matrice de méthodologie de conception et d'évaluation de programme (MPDE), il reposait sur une série d'indicateurs.

1.2.3. Le PRRE III devait être accompagné d'un PSI visant à renforcer la gestion financière et le secteur de l'énergie. Le projet, d'une valeur de 2,79 millions \$EU, avait pour but de renforcer les capacités de GFP au sein de structures essentielles: Cellule de gestion de la dette publique (PDMU), Département du comptable général (AGD), et Bureau du Vérificateur général (OAG). Malgré son approbation en octobre en 2004, l'accord y afférent n'a été signé qu'en mai 2005, et les conditions préalables au décaissement n'ont été remplies qu'en juillet 2006.

2 OBJECTIF ET FORMULATION DU PROGRAMME

2.1 Objectifs généraux

Le PRRE III visait essentiellement à promouvoir la bonne gouvernance en matière de gestion et d'utilisation des ressources publiques en Sierra Leone, et à optimiser l'efficacité, l'efficacités et l'équité dans la prestation des services publics. Le don devait par ailleurs permettre à la Sierra Leone de combler son déficit en financements extérieurs, rendant ainsi le GSL apte à maintenir la stabilité macroéconomique. Au moment de l'évaluation préliminaire, le déficit en financements du pays au titre de la période 2005-2007 était estimé à 677,4 millions de dollars. Les ressources octroyées par le FAD visaient à venir en appoint à d'autres dons provenant de la Banque mondiale, de la CE, du DFID et d'autres donateurs.²

² Voir Annexe I relative aux estimations des besoins en financement auxquelles a recouru l'évaluation préliminaire.

2.2 Présentation du programme

2.2.1. Le PRRE III avait pour but de redynamiser et d'approfondir les réformes visant à améliorer la gouvernance dans la gestion des ressources publiques en Sierra Leone, et reposait sur deux (2) axes:

- **Promotion de la responsabilisation et de la transparence dans la gestion des finances publiques** (GFP), y compris: (i) la mise en œuvre de la Loi gouvernementale sur le budget et la responsabilisation (GBAA), (ii) le renforcement des fonctions comptables et d'audit, de l'audit externe et de l'élaboration des rapports, et (iii) la réforme du processus de passation des marchés publics.
- **Promotion de la décentralisation de la gestion économique et de la**
- **réforme des conseils locaux.**

2.2.2. Les composantes essentielles du plan de la GFP portaient à la fois sur l'amélioration de la responsabilisation et de la transparence du cadre juridique du processus budgétaire, de l'élaboration des politiques et de la planification budgétaire, et sur le renforcement de l'exécution du budget, du système de passation des marchés publics, et des capacités comptables et d'élaboration de rapports. Elles devaient mettre l'accent sur la responsabilisation en assurant notamment l'élaboration en temps voulu des rapports publics sur l'utilisation des fonds publics, et sur le renforcement des capacités humaines dans les fonctions comptables et d'audit clés. Le programme de décentralisation et de transfert de compétences avait quant à lui pour but de promouvoir l'efficacité de la prestation des services sur l'ensemble du territoire national, permettant ainsi de remédier à une des sources majeures de l'instabilité politique d'antan.

2.2.3. Le GSL devait adopter un plan d'exécution devant permettre au GMAB d'assurer le suivi de la mise en œuvre des réformes en matière d'utilisation des fonds publics. La pénurie de personnel et le déficit en renforcement des ressources humaines au niveau des fonctions comptables et d'audit de la fonction publique, notamment en ce qui concerne l'AGD, ont été identifiés comme constituant une entrave majeure au renforcement de la gouvernance. Il avait été par conséquent demandé au GSL de pourvoir les postes de Comptable général et de Comptables généraux adjoints. La pratique de politiques inefficaces en matière de passation des marchés publics a contribué au problème de la corruption généralisée du fait de l'absence de transparence, de procédures d'où était absente toute compétition, et d'une trop forte centralisation. Dans cette optique, au début de l'année 2005, le GSL avait mis en place l'Administration nationale des marchés publics (NPPA) et le Comité de revue indépendante de l'attribution des marchés publics (IPRP), tous deux des organes dont il devait assurer le fonctionnement correct, y compris leur dotation convenable en personnel et la publication de procédures révisées et transparentes de passation des marchés publics.

2.2.4. La décentralisation est essentielle à la promotion de la bonne gouvernance et de la stabilité politique. En effet, par le passé, la limitation du champ d'application géographique a constitué une entrave majeure aux efforts déployés en matière de réformes. Le processus de décentralisation devait comporter : i) des élections démocratiques aux conseils locaux, ii) la dévolution aux conseils locaux de responsabilités en matière de dépenses et de recettes, iii)

l'adoption d'un système de transferts en faveur des conseils locaux, et iv) la promotion d'une concurrence saine entre les conseils locaux en vue de renforcer leur dynamisme et d'améliorer la performance au plan local. Le FAD devait appuyer le GSL en matière de renforcement des capacités au plan local.

2.2.5. Le Tableau 2 en annexe comporte une récapitulation des conditions préalables particulières liées au décaissement du don et qui sont par ailleurs commentées de manière détaillée dans la Section 4.3 ci-après.

3 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME (ACTIVITÉS /COMPOSANTES)

3.1 Entrée en vigueur et démarrage

Le PRRE III a été approuvé le 27 juillet, l'accord y afférent signé le 17 octobre 2005, et son entrée en vigueur est intervenue le 29 décembre 2005. Contrairement aux prévisions de l'évaluation préliminaire dont l'estimation portait sur l'octroi de 20 millions d'UC, seule une enveloppe de 10,7 millions d'UC a été accordée, donc un montant approximativement égal à la moitié de celui qui avait été initialement prévu. Cette réduction, qui s'est traduite par une enveloppe considérablement inférieure à celle préconisée par l'évaluation préliminaire et aux montants alloués dans le cadre des opérations précédentes, a été motivée par le souci de se conformer aux principes régissant l'affectation des ressources du FAD-X et au critère stipulant que la part de ressources à dont pourrait bénéficier un pays dans le cadre de prêts à l'appui des politiques ne saurait excéder 50 pour cent de l'allocation à laquelle il peut prétendre. En outre, la durée du prêt a été ramenée de 24 à 18 mois. Le projet d'appui institutionnel, au montant de 2,79 millions d'UC, a été approuvé en octobre 2004, mais son entrée en vigueur n'est intervenue que le 20 juillet 2006 du fait de retards enregistrés dans la satisfaction d'une des conditions préalables. En conséquence, contrairement aux prévisions, il n'a pas été en mesure de fournir sur une bonne partie de la mise en œuvre du PRRE III l'appui qui était requis en matière de renforcement des capacités.

3.2 Calendrier de la mise en œuvre et dérapages

Le calendrier de la mise en œuvre a connu des retards à l'étape du démarrage. L'entrée en vigueur a enregistré quatre (4) mois de retard par rapport à la date prévisionnelle (Tableau 1). Les première et seconde tranches ont été débloquées respectivement avec trois (3) et cinq (5) mois de retards. Pour chacune des deux tranches, quatre à cinq mois se sont écoulés entre la demande initiale soumise par le GSL et les décaissements effectifs. Il ressort du peu de documents qui existent que ces retards proviennent de l'insuffisance des preuves soumises par le GSL quant à la satisfaction des conditions préalables liées au don (par exemple dans le cas de celle qui portait sur la gestion macroéconomique) et du temps considérable qu'ont pris par la suite l'échange de correspondances entre le FAD et le GSL, tout comme au sein des divisions du FAD. La nomination d'un second Comptable général adjoint (une des conditions préalables liées à la première tranche) a aussi enregistré du retard dans la mesure où le GSL n'avait recruté qu'une personne et que la deuxième avait par la suite décliné l'offre qui lui avait été faite. D'autres retards sont intervenus subséquemment à la clôture du don, comme le témoigne la date d'élaboration du présent RAP.

3.3 Suivi et élaboration des rapports

3.3.1 *Suivi et procédures en matière d'élaboration de rapports*

3.3.1.1. Une des leçons majeures tirées par le RAP est que les dispositions qui avaient été retenues en matière d'établissement de rapports n'étaient pas rationnelles. En d'autres termes, cette activité, tout comme les mécanismes de suivi, a été entachée de carences tout au long du programme. Le GSL a soumis peu de rapports sur l'état d'avancement du volet GFP au GMAB. C'est le FMI qui a été essentiellement destinataire des informations macroéconomiques, mais les rapports trimestriels sur l'état d'avancement n'ont pas été produits. Le rapport d'audit des comptes 2006, produit suite à des rappels effectués par le FAD, a été soumis tardivement. Il conviendrait cependant de signaler que celui qui a été soumis couvrait tout à fait la période allant de 2006 jusqu'au 30 juin 2007, date à laquelle, pratiquement, l'intégralité des ressources du don avait été décaissée et utilisée. L'alignement du PRRE III sur les principes du Cadre multidonateurs d'appui budgétaire a été de nature à atténuer en partie la redondance dans la production des rapports sur l'état d'avancement. Le Cadre d'évaluation de la performance (CEP) a été évalué en juin 2006 et mai 2007 par le GMAB, et les rapports produits à cet effet ont permis de faire le point sur l'état d'avancement général des réformes. Cependant, quoique certains objectifs spécifiques du PRRE III soient tout à fait en adéquation avec les critères de performance du CEP, tous ne figurent dans ledit cadre et, en l'absence d'informations ou de supervision indépendante(s), il n'a pas été possible de procéder à leur évaluation globale. La revue à mi-parcours prévue par l'évaluation préliminaire n'a pas eu lieu. En 2007, le FAD a pris part à la revue du CEP, mais pas à la mission de revue conjointe de 2006, ce qui est regrettable compte tenu de la non-exécution de la revue à mi-parcours, de l'absence de rapports sur l'état d'avancement, de la détérioration de la situation budgétaire, et du décaissement de la deuxième tranche qui était prévu pour août 2006. Ce sont là autant de facteurs qui auraient dû pousser à la rigueur dans le suivi et dans la communication avec le GSL en vue de garantir le respect des délais de décaissement. Par ailleurs, ce sont trois (3) missions de supervision du FAD qui se sont rendues sur le terrain, respectivement en septembre et décembre 2006 et en mai 2007, les deux dernières ayant été des missions concomitamment effectuées respectivement avec la revue annuelle du DSRP et celle du CEP par le GMAB. Il conviendrait de signaler que ces missions ont eu lieu conjointement avec la préparation de projets, ce qui explique le peu de temps qui a été consacré au suivi intrinsèque des conditions spécifiques du PREE III. Aussi, les rapports de supervision ne reflètent-ils que les conclusions tirées dans le cadre des revues effectuées par le GMAB.

Tableau 1
Mise en œuvre du don (données prévisionnelles et effectives)

Activité	Dates prévisionnelles (éval. prélim.)	Dates effectives	Dérapages/Écarts
Négociations	n.d.	14-15 juillet 2005	
Présentation au Conseil	29 juin 2005	27 juillet 2005	1 mois
Signature de l'accord de don	n.d.	Octobre 17, 2005	n.d.
Entrée en vigueur du don	Août 2005	23 décembre 2005	4 mois
Durée prévue à partir de l'entrée en vigueur	18 mois	24 mois	6 mois ¹
Déblocage de la première tranche	Octobre 2005	19 janvier 2006	3 mois
Revue à mi-parcours	Juin 2006	Non effectué	
Déblocage de la deuxième tranche	Août 2006	8 décembre 2006	5 mois
Rapport d'achèvement du Bénéficiaire du don	Décembre 2006	26 septembre 2007	9 mois
Rapport d'achèvement de programme de la Banque	Janvier 2007	Juin 2008	17 mois
Date de clôture du don	Mars 2007	Décembre 2007	9 mois

Source : Rapport d'évaluation préliminaire, lettres/correspondances. 1. Au cours de nouvelles négociations, la durée du don a été prorogée et portée à 24 mois.

3.3.2 *Choix des indicateurs vérifiables*

3.3.2.1. L'efficacité et la faisabilité du suivi-évaluation d'un programme dépendent par ailleurs d'une série de critères visant à prendre la mesure de l'état d'avancement des réformes. De manière fort compréhensible, il existe inéluctablement une tension entre les critères choisis aptes à refléter les progrès accomplis et ceux qui sont vérifiables pendant et un programme et suite à son terme. Il serait plutôt difficile de parvenir à un compromis en la matière dans un domaine tel que la gouvernance où les progrès accomplis sont souvent de nature qualitative.

3.3.2.2. Cependant, dans le cas du PRRE III, il se trouve simplement que très peu d'indicateurs vérifiables existaient. L'on ne peut disposer d'indices numériques de pauvreté ([1.1] dans la matrice du programme) pour une année donnée qui n'aura pas connu une enquête sur les ménages. En ce qui concerne d'autres indicateurs, soit les données sont inexistantes (par exemple le gaspillage estimatif induit par les pratiques irrégulières en matière de passation de marchés publics [2.3.1]) soit en ce qui concerne 2004, elles ne sauraient faire l'objet d'une reconduction de celles fournies par le gouvernement ou le FMI (dépenses non ordonnancées dans le budget fiscal [2.2.1], dépenses d'éducation et de santé [3.3.2, 3.3.3]), ce qui exclut tout suivi au fil du temps. Le rapport d'évaluation préliminaire passe en silence ces indicateurs – qui n'apparaissent que dans la matrice – et, par ailleurs, ne donne pas la source des chiffres fournis.

3.4 Acquisitions

Les règles qui régissaient la passation des marchés dans le cadre du don autorisaient le financement d'importations au profit des secteurs public et privé. En ce qui concerne le secteur privé, l'achat des biens et services devait être régi par les pratiques commerciales en vigueur en Sierra Leone et jugées acceptables par le FAD. L'acquisition de biens par le secteur public devait s'effectuer conformément aux Règles du Groupe de la Banque en matière d'achat de biens et services. Il a été confirmé par le rapport d'audit que les ressources du don avaient exclusivement servi à des acquisitions autorisées et aux fins consignées dans l'accord de don, que l'achat des biens et services avait été régi par les règles qui étaient définies dans cet accord, et que les ressources du compte spécial ont été utilisées conformément aux termes du même accord.³

3.5 Sources financières et décaissements

Le PRRE III avait été structuré en deux (2) tranches de 5,35 millions d'UC chacune. La première tranche, qui équivalait alors à 7,73 millions de dollars EU, a été versée le 19 janvier 2006 dans le Compte spécial ouvert auprès de la *Crown Agent Bank Limited* de Londres. Entre le 15 février et le 5 avril 2005, elle a servi à une vente aux enchères de devises visant à financer les importations autorisées (au total 8 opérations). La deuxième et dernière tranche, qui se chiffrait alors à 8,04 de dollars EU, a été décaissée le 8 décembre 2008 et a été elle aussi consacrée à une vente aux enchères de devises entre le 10 janvier 2007 et le 2 mai 2007 (8 opérations). Le solde non utilisé du don se chiffre à 2 902,70 UC, soit 4 345,36 dollars EU.

³ Le rapport d'audit a par ailleurs identifié une carence des mécanismes de contrôle interne. Cette faiblesse a été rectifiée depuis par la Banque de Sierra Leone.

3.6 Audit

Un rapport au titre de l'année 2006 était attendu en juin 2007. Au début du mois d'octobre 2007, cette obligation a fait l'objet d'un rappel adressé aux autorités du pays par le FAD. Compte tenu du constat de la pénurie évidente de capacités au sein de l'OAG, la Banque avait recommandé que l'audit des comptes soit confié à un cabinet privé. Par conséquent, c'est *King Walker and Associates* qui en a été chargé, et le rapport financier (d'audit) soumis le 28 janvier 2008 couvrait la période allant du 1^{er} janvier 2006 au 30 juin 2007. Ses conclusions sont résumées dans le paragraphe 3.4.1 ci-dessus.

4 PERFORMANCE ET RÉSULTATS DU PROGRAMME

4.1 Évaluation globale

Globalement, les résultats du programme sont jugés satisfaisants et, ce, malgré un contexte marqué par une pénurie grave de capacités, la volatilité des décaissements par les donateurs, et des interruptions occasionnées par les élections. Le rapport d'achèvement de projet du GSL est ci-joint sous forme d'Annexe III, et l'Annexe IV contient une liste complémentaire d'informations consultées dans le cadre de l'élaboration du présent RAP.

4.2 Performance institutionnelle et administration du don

4.2.1. Tel que requis par l'accord sur le don, un Comité de pilotage de la mise en œuvre du PRRE a été mis en place. Il avait en son sein des représentants du Ministère des finances, du Ministère du Plan et du Développement économique, du Cabinet présidentiel, du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Entreprises publiques, de la Banque de Sierra Leone, du Bureau central de la statistique, du Bureau de la coordination du développement (DACO), et de la Commission parlementaire de comptabilité financière. Un Comité technique d'appui au Comité de pilotage a été aussi mis en place. Bien qu'avec un certain retard, les noms de ces membres ont été transmis au FAD.

4.2.2. Les missions qui se sont rendues en Sierra Leone en septembre et novembre 2006 ont eu des consultations avec le Comité de pilotage sur le suivi de l'état d'avancement du PRRE III.

4.3 Conditions préalables liées au don/les clauses et leur satisfaction

Le don a été intégralement décaissé, ce qui veut dire que les conditions préalables liées à ce décaissement avaient été remplies, bien qu'avec un certain retard. La plupart de ces conditions liées à la première tranche (gestion macroéconomique et engagement en faveur du plan d'action des réformes, mise en place de comités, etc.) n'ont pas été jugées satisfaites pour la simple raison que des preuves relatives leur mise en œuvre n'étaient pas parvenues au FAD. La deuxième tranche a à son tour accusé des retards car des preuves n'avaient pas été fournies dans les délais impartis quoique les réformes aient été effectivement réalisées. Le Tableau II de l'Annexe est une récapitulation des conditions préalables qui étaient liées au don.

4.4 Exécution

En 2006, le don avait été presque intégralement décaissé et, à la date du 2 mai 2007, seul demeurait un solde inutilisé représentant seulement 0,03 pour cent du montant. Il reste entendu que le PRRE III constitue une partie intégrante des efforts à long terme visant à promouvoir la bonne gouvernance au nom du gouvernement de Sierra Leone, du FAD et d'autres donateurs et qu'en conséquence, il devrait faire l'objet d'un suivi permanent.

4.5 Résultats du programme

4.5.1. L'impact du PRRE III sur les réformes a été évalué dans le cadre du mécanisme d'évaluation du groupe conjoint d'appui budgétaire et de la revue annuelle du DSRP. Les conditions requises pour la mise en œuvre du programme ont été réunies. Globalement, la tenue d'un second tour d'élections libres et équitables en 2007 et un transfert relativement pacifique du pouvoir à l'ancien parti d'opposition devront être perçus comme des pas importants franchis en direction de la paix, de la sécurité et de la bonne gouvernance. Les progrès enregistrés en matière de réformes au cours de l'année électorale ainsi que les changements intervenus par la suite au niveau du gouvernement ont été naturellement plus limités.

4.5.2. Dans le domaine de la gouvernance économique, les progrès accomplis ont été significatifs compte tenu de la mise en place de systèmes de suivi-évaluation et de la mise en œuvre de la politique de décentralisation. Certains des indicateurs sociaux (santé, éducation) ont commencé à s'améliorer. Cependant, des préoccupations sont apparues, notamment sur le plan de la gestion macroéconomique et des dépenses prioritaires de réduction de la pauvreté. L'application de nouvelles réglementations ne s'est toujours pas faite avec la même rigueur. Globalement, une pénurie criarde de capacités et l'absence de leur renforcement ont constitué un frein à l'accélération des réformes. Par ailleurs, en 2006 et 2007, la volatilité et le retard des décaissements attendus des donateurs ont exacerbé la pression sur la gestion économique.

4.5.3. Il ressort de l'évaluation conjointe du CEP effectuée en mai 2007 que sur les 29 critères pertinents définis au titre de 2006, 17 (soit 60 %) avaient été remplis ou que leur mise en œuvre avait connu des progrès substantiels. Seuls 8 objectifs (27 %) ont été jugés comme ayant fait l'objet d'un blocage (Tableau 2). Cependant, les faiblesses relevées ont porté sur des aspects qui doivent être considérés comme importants: publication des comptes publics les plus récemment vérifiés, absence de transparence dans la passation des marchés, dotations insuffisantes des unités d'audit interne en personnel, inégalité excessive dans la répartition des dépenses réelles de réduction de la pauvreté.

Tableau 2
Revue du CEP: Objectifs des réformes

États d'avancement de référence	Nombre
Objectifs atteints	12
Progrès acceptable accompli	5
Quelque progrès accompli	4
Objectifs non atteints et peu de progrès accompli	8
Objectifs non déterminés pour 2006	2
Total	31

Source: Protocole d'entente relatif à la deuxième évaluation du CEP du GMAB 2007.

4.5.4. Le don a été pour la Sierra Leone la source de ressources externes dont elle avait tant besoin, c'est-à-dire l'équivalent de 1,1 pour cent de son PIB en 2006. Cependant, en 2007, le pays n'a reçu aucune ressource complémentaire d'appui à sa balance des paiements.

4.5.1 Performance macroéconomique

4.5.1.1. Un environnement macroéconomique stable est essentiel à la mise en œuvre de vastes réformes économiques telles que celles qu'appuyait le PRRE III. Cependant, au premier semestre 2006, la situation macroéconomique du pays s'était largement dégradée et la Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) n'était plus sur les rails. Les recettes internes ont été de 0,7 inférieures à la cible fixée, signe non seulement du ralentissement des activités dans le pays, mais aussi du relâchement qu'ont connu les efforts de recouvrement. Un relâchement similaire intervenu au niveau du contrôle des dépenses s'est traduit par un dépassement de l'ordre de 1,4 pour cent du PIB dans les dépenses. Du fait du déficit budgétaire et des décaissements tardifs par les donateurs, les financements sur capitaux nationaux se sont accrus et la croissance de l'argent au sens large ainsi que celle des réserves ont dépassé les objectifs fixés dans le programme. Les dépenses effectives en faveur de la réduction de la pauvreté ont été de 10,6 pour cent inférieures aux prévisions, alors que les dépenses globales ont été de 0,9 pour cent supérieures aux objectifs budgétaires. Le PIB a tout de même accusé une croissance de 7,4 pour cent.

4.5.1.2. La performance macroéconomique au cours des neuf premiers mois de 2007 a été tout autant mitigée. La croissance de la production est restée à un niveau élevé (6,8 pour cent), cependant que l'inflation est repassée à deux chiffres (10,4 pour cent en octobre). Les recettes internes ont été largement inférieures à l'objectif budgétaire initial au titre de 2007 (écart équivalant à 1,8 pour cent du PIB), de même que l'objectif révisé de fin de premier semestre 2007 de la FRPC (écart équivalant à 0,5 pour cent du PIB). La prolongation du processus électoral ainsi que les incertitudes politiques qui l'entouraient, tout comme la crise énergétique endémique en Sierra Leone, ont eu une incidence défavorable sur les recettes internes, sans oublier que le relâchement qu'ont connu les activités de recouvrement a aussi contribué à la contre-performance dans le domaine. Les arriérés de paiements internes ont accusé une hausse, et les dépenses en faveur de la réduction de la pauvreté en tant que partie intégrante des dépenses totales ont subi une baisse.

4.5.1.3. Le manque à gagner en appui extérieur, exacerbé par l'absence de communication entre le groupe de donateurs et le GSL au sujet des décaissements programmés et des retards, a été un des facteurs importants ayant contribué à la volatilité macroéconomique. Compte tenu du fait que des ressources extérieures avaient été intégralement budgétisées (même si de fortes incertitudes pesaient sur le décaissement à 100 pour cent des ressources attendues de la part des donateurs), le budget était surexposé à des risques de réduction.

4.5.1.4. En février 2008, une mission du FMI a passé en revue l'état d'avancement de la stabilisation des réformes. Il ressort de cette revue que : i) d'importants progrès avaient été accomplis sur le plan de la réalisation de certaines conditions de la FRPC, ii) les réformes en matière de mobilisation des recettes et de réforme du secteur privé accusaient toujours du retard par rapport aux prévisions, et iii) les facteurs exogènes (hausse constante des prix des produits de base sur le marché international) et les facteurs internes (carence des activités de recouvrement des recettes) augmentaient le risque d'inflation et d'instabilité.

4.5.2 Gestion des finances publiques

4.5.2.1. Les évaluations annuelles effectuées par le GMAB signalent une amélioration de la gestion financière et de la responsabilisation, par exemple en ce qui concerne l'adoption de nouvelles réglementations financières, le lancement de la réforme du système de passation des marchés, et l'engagement en faveur des Enquêtes sur le suivi des dépenses publiques (PETS). Les réformes judiciaires sont à diverses étapes de leur mise en œuvre. La pénurie de capacités semble avoir constitué l'entrave majeure partout où les progrès ont été lents à venir. La formation, qui a en partie bénéficié de l'appui des donateurs, est en cours à plusieurs niveaux mais semble avoir été insuffisamment menée au point de pouvoir éliminer les goulets d'étranglement.

4.5.2.2. Il ressort de l'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilisation (PEFA) au titre de 2007 que la Sierra Leone a actuellement atteint le niveau moyen des pays IDA dans la plupart des domaines de la GFP, ce qui représente une performance notable compte tenu de l'impact dévastateur qu'a eu la guerre sur ses capacités. La performance du pays reste cependant largement inférieure à la moyenne dans certains domaines critiques (Tableau 3).

Tableau 3
Notes obtenues en matière de RFDP – Sierra Leone vs. Moyenne pour les pays IDA

Sierra Leone	Moyenne	Supérieur à la moyenne
A	D+	Disponibilité d'informations sur les ressources reçues par les unités prestataires de services
A	C+	Classification du budget
B	C+	Transparence des liens budgétaires intergouvernementaux
B	C+	Accès du public aux informations budgétaires majeures
C+	C	Prédictibilité des fonds disponibles pour l'engagement des dépenses
C+	C	Efficacité des contrôles internes concernant les dépenses autres que les salaires
		Inférieur à la moyenne
C	B	Caractère complet des informations contenues dans les documents budgétaires
C	C+	Respect des délais et régularité du rapprochement des comptes
C+	B	Discipline et participation au processus du budget annuel
D+	C	Perspective pluriannuelle en matière de planification budgétaire, de politique des dépenses et d'élaboration du budget
D+	C	Efficacité du recouvrement des taxes
D+	C	Efficacité des contrôles de la masse salariale
D	C	Qualité et production dans les délais des états budgétaires annuels

Source: RFDP 2007 et Document de réflexion sur le Rapport de la Banque mondiale sur les dépenses publiques en Sierra Leone (2007).

4.5.2.3. Application de la Loi sur le budget et la responsabilisation (GBAA). L'entrée en vigueur de cette loi est intervenue en 2005, ainsi que l'élaboration du plan détaillé de sa mise en œuvre. Des projets de règlement reflétant les mutations majeures intervenues au niveau des normes fiduciaires conformes à ladite loi ont été soumis au GMAB en début 2007. Par ailleurs, le processus du Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) a été renforcé, et le Système intégré de gestion financière (SIGF) au sein du Ministère des Finances et de certains Ministères, Départements et Agences (MDA) est tout à fait opérationnel actuellement. Au cours du mois d'août de chaque année, le CDMT et les stratégies des MDA sont passés en revue dans le cadre d'auditions publiques en vue de s'assurer de l'effectivité des dépenses prioritaires. Les budgets 2007 ont été soumis au Parlement et adoptés avant le début de l'exercice budgétaire, ce qui jette les bases d'une planification dans les délais et de la gestion des ressources.

4.5.2.4. Deux (2) PETS ont eu lieu en 2006, et leur couverture a été étendue pour tenir compte des dépenses de développement. Ces enquêtes sont devenues à la fois une partie intégrante majeure du suivi annuel de la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et un indicateur de la responsabilisation. Des recommandations issues de PETS antérieures ont été aussi mises en œuvre. Cependant, tel que signalé plus haut, les dépenses en faveur de la réduction de la pauvreté en tant que pourcentage du PIB et d'autres dépenses ont accusé une baisse à partir de 2003 sans avoir été sauvegardées en 2006 et 2007 lorsque les recettes ont chuté.

4.5.2.5. Renforcement des fonctions comptables et d'audit, de l'audit externe et de l'établissement des rapports. Un Comptable général qualifié ainsi que son adjoint ont pris fonction en 2006, mais le second Comptable général adjoint recruté a décliné l'offre qui lui avait été faite. Le Département du Comptable général (AGD) a rapidement parachevé les travaux qui étaient en souffrance au niveau des comptes publics et produit les comptes publics finaux au titre de 2004 qui ont été rendus publics et soumis au Bureau du Vérificateur général (OAG). La formation des cadres moyens de l'AGD est en cours.

4.5.2.6. Des efforts considérables ont été déployés en vue du renforcement de l'audit externe, et des rapports d'audit sur les comptes 2000-2003 ont été élaborés par l'OAG. Cependant, un certain nombre de questions demeurent en souffrance. Tout d'abord, certains départements et unités gouvernementaux n'ont pas été pris en compte dans les rapports, donc n'ont pas été rendus publics. En second lieu, les comptes publics 2005 et 2006 ont été préparés sans avoir été à ce jour rendus publics, et aucun accord clair n'existait entre les parties concernées quant aux modalités de leur publication.

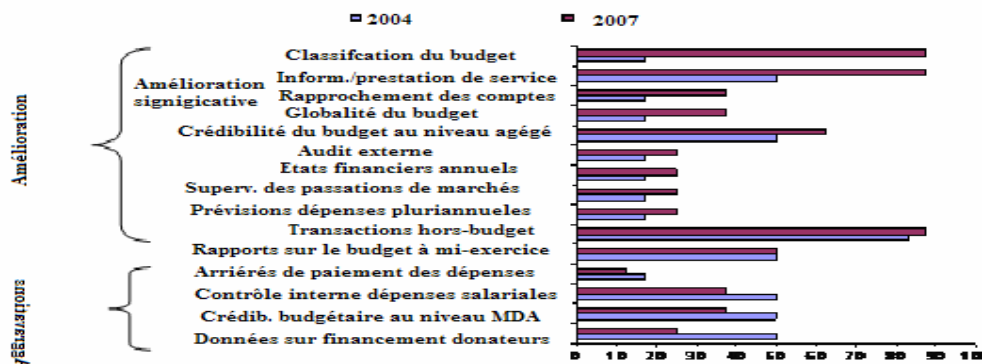
4.5.2.7. L'OAG a effectué 15 audits des MDA. Des audits de l'ensemble des conseils locaux ont été par ailleurs effectués. Au terme du premier semestre 2007, 14 audits internes avaient eu lieu au sein des MDA. Cependant, seules 6 unités sont jugées comme convenablement dotées de personnel et, ce, du fait des difficultés signalées plus haut en matière de recrutement d'agents compétents compte tenu de la concurrence du secteur privé.

4.5.2.8. Réforme du processus de passation des marchés publics La réforme du processus de passation des marchés publics est relativement à ses débuts. À la faveur de la Loi sur les marchés publics, l'Administration nationale des marchés publics (NPPA) et le Bureau autonome de revue de l'attribution des marchés ont été dotés en 2005 de personnel essentiel. En 2006, des MDA ont mis en place des Comités de passation des marchés, et il a été demandé à neuf (9) MDA clés⁴ à l'origine d'environ 60 pour cent des dépenses pertinentes (dépenses autres que les salaires et autres que d'intérêts) de produire des plans d'achat. Eu égard à ces MDA, des résultats concrets ont été atteints par ces plans grâce à l'appui du NPPA, mais il demeure que la compétition ouverte n'a pas encore acquis droit de cité. La difficulté majeure réside dans l'absence de spécialistes et de personnel qualifiés dans la passation des marchés. La formation en la matière ainsi que le renforcement des capacités est en cours. Des plans d'achat ont été approuvés par le Ministère des Finances pour 18 MDA de référence et ont été publiés sur le site Web du NPPA, mais pas dans les médias. Les marchés attribués n'ont pas non plus fait l'objet de publication. Des mécanismes bien définis de réclamations du Comité de revue indépendante de l'attribution des marchés (IPRP) sont en place, mais ceux-ci ont manqué d'efficacité dans l'exécution de leur mission.

⁴ Ministères de la défense, de l'Agriculture et de la sécurité alimentaire, de l'Éducation, de la science et de la technologie, de la Santé et de l'assainissement, des Ressources minières, du Transport et des communications, des Travaux publics, du logement et de la maintenance technique, la Police et l'Autorité routière de Sierra Leone.

4.5.2.9. Gestion des finances publiques – Amélioration de la notation sur la période 2004-2007. En comparant les notes obtenues par la Sierra Leone dans le cadre de l'Évaluation et du Plan d'action annuels 2004 de suivi des dépenses des PPTE (EPA PPTE) et celles issues du PEFA 2007, l'on se rend compte que la Sierra Leone a fait d'énormes progrès sur le plan de l'amélioration de la GFP dans les domaines concernés par l'EPA PPTE.⁵ En 2007, en termes absolus, de bonnes ou de très bonnes notes avaient été attribuées au système de GFP du pays dans cinq (5) domaines. En termes relatifs, la situation s'était améliorée dans dix (10) domaines sur quinze (15), et ne s'était détériorée que dans quatre (4). Fait important, le système de GFP s'était considérablement amélioré dans les domaines de la classification budgétaire, des informations sur la prestation des services, du rapprochement des comptes, et du caractère exhaustif du budget. Quoiqu'il conviendrait d'observer une certaine prudence du fait des différences qui existent entre les systèmes de notation utilisés au cours des deux années, tout porte à croire qu'il y a eu des pas réellement franchis dans le sens d'une amélioration. (Figure 1).

Figure 1
Système du CEP de la Sierra Leone: EPA du suivi des dépenses des PPTE (2004) vs. RFDP (2007)



Source: Adapté de Lawson (2007).

4.5.3 *Décentralisation de la gestion et réforme de l'administration locale*

4.5.3.1. La décentralisation repose sur un renforcement suffisant des capacités et la formation du personnel de l'administration locale, sur des règles transparentes d'affectation des ressources, et sur le transfert de ressources suffisantes. La condition préalable qui était liée au décaissement de la première tranche, à savoir la publication des règles et formules d'affectation et de transfert des ressources aux administrations locales, a été remplie en fin de premier semestre 2005. Celle qui était liée au décaissement de la deuxième tranche relativement à l'habilitation des conseils locaux a été plus que remplie en fin de premier semestre 2006 lorsque 16 conseils locaux ont été admis au bénéfice du transfert de fonds et que 13 en ont effectivement reçu.

4.5.3.2. À l'heure actuelle, une structure juridique est en place, qui veille à travers un mécanisme transparent au transfert dans les délais des ressources. Cependant, les systèmes de contrôle financier et d'élaboration de rapports attendent d'être mis en place au plan local. En

⁵ Afin d'harmoniser les notes obtenues dans le cadre de l'EPA PPTE (A, B, C) et celles issues du PEFA (A, B+, B, C+, C, D+, D), une échelle de pourcentage a été utilisée. Voir A. Lawson, A., *DFID Budget Support To Sierra Leone: Achievements and Lessons for the Future*, Rapport destiné au DFID, août 2007, Overseas Development Institute, Londres.

d'autres termes, le renforcement des capacités demeure un facteur important. La société civile participe au suivi des dépenses gouvernementales par le truchement des commissions de supervision budgétaire de district.

4.5.3.3. Le montant des transferts de fonds aux conseils locaux a atteint 73 pour cent de l'enveloppe qui était prévue à cet effet en 2006, et au premier trimestre 2007, il avait atteint 68 pour cent de l'allocation prévisionnelle au titre de la période.⁶ Cependant, il conviendrait de signaler que le manque à gagner enregistré en 2006 était dû à des problèmes de coordination entre les ministères. Compte tenu du fait que de nouveaux règlements en matière de passation des marchés devaient être appliqués au cours de l'exercice 2006, la pénurie de capacités a été un facteur déterminant dans la limitation des décaissements qui, autrement, auraient dû être réalisés à 100 pour cent. Au cours du premier trimestre 2007, niveau des décaissements en faveur des fonds locaux reflétait l'ajustement à une marge de manœuvre budgétaire plus réduite dans la mesure où les recettes réelles (internes et celles provenant des donateurs) n'ont pas été à la hauteur des prévisions budgétaires. Au vu de toutes ces difficultés, l'on peut conclure que d'importants progrès ont été accomplis.

4.5.3.4. Des signes précurseurs font état de l'amélioration entre 2006 et 2007 de la perception que le public se fait de la santé publique et de l'éducation. Par ailleurs, les objectifs du GMAB en matière de prestation des services ont été généralement atteints, quoique quelques problèmes de coordination soient survenus entre le Ministère de l'Éducation et les conseils locaux sur le plan de l'attribution des marchés. Les résultats issus des enquêtes PETS 2006 indiquent qu'au cours de cette année, 88,2 pour cent de la valeur des médicaments essentiels distribués par le Médecin agréé de district (DMO) est parvenu aux unités de santé primaire. Ce taux a été supérieur à 75,5 pour cent en 2005. Le nombre de réussites au certificat d'études primaires s'est amélioré du fait des meilleurs résultats atteints par les filles.

5 IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ET DURABILITÉ

5.1 Impact socioéconomique et environnemental

5.1.1. Tel que le reconnaît le DSRP de la Sierra Leone, la bonne gouvernance est essentielle à la réduction de la pauvreté dans la mesure où elle contribue à l'amélioration du climat de l'investissement et au renforcement de l'efficacité et de la qualité de la prestation des services publics. Les progrès enregistrés dans plusieurs aspects de la gouvernance qui bénéficient de l'appui du PRRE III – décentralisation, responsabilisation – auraient dû avoir une incidence positive sur la croissance et la prestation des services. Quoiqu'il n'existe aucune donnée récente sur la pauvreté, d'autres indicateurs (liés au PETS et aux enquêtes de perception sur les services) ainsi que les données relatives à la scolarisation font état d'améliorations sur le plan de la prestation des services au sein des secteurs de l'éducation et de la santé publique.

5.1.2. Le programme a été classé dans la Catégorie III, c'est-à-dire qu'il n'était pas censé avoir d'effets négatifs sur l'environnement. Dans la mesure où les ministères hiérarchiques clés dont ceux de l'Agriculture, de la Santé et de l'assainissement, de l'Énergie et des ressources minières étaient pris en compte dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance, de la transparence et de la responsabilisation, ses effets sur l'environnement ne pouvaient qu'être positifs.

⁶ 17 pour cent au lieu des 25 pour cent anticipés.

5.2 Durabilité

La réforme de la gouvernance économique a fait du chemin en Sierra Leone, quoique le processus connaisse encore des blocages dans certains domaines. La durabilité des résultats atteints dans le cadre du DSRP du pays ainsi qu'une approche plus focalisée du PRRE III dépendent actuellement de plusieurs facteurs. Au premier chef, le nouveau GSL doit poursuivre son engagement en faveur de la mise en œuvre du plan d'action de la gouvernance. En second lieu, la stabilité macroéconomique doit être rétablie et les dépenses en faveur de la réduction portées aux niveaux prévisionnels. Outre les effets directs de l'inflation et de l'insuffisance des ressources allouées aux domaines prioritaires, l'échec dans les négociations d'un accord avec le FMI déboucherait sur un manque à gagner en ressources extérieures dont l'octroi est subordonné à la mise en place d'un cadre macroéconomique sain.

6 PERFORMANCE DU FAD, DES COFINANCIERS ET DU BÉNÉFICIAIRE DU DON

6.1 Gouvernement de la Sierra Leone

6.1.1. La performance du Bénéficiaire du don devrait être jugée satisfaisante, notamment, compte tenu de la pénurie des capacités à laquelle se trouve confronté le pays qui se remet d'une guerre civile, des difficultés liées au recrutement de personnel qualifié en vue de pourvoir des postes au sein de la fonction publique, de l'impact de la volatilité de l'appui extérieur sur la gestion macroéconomique, de l'incidence des élections sur la continuité de la gestion publique, et de l'environnement économique global. Le plan d'action de la gouvernance économique appuyé par le PRRE III a connu des avancées, quoique l'ensemble des divers domaines aient connu des degrés variables de réussite. La Sierra Leone est confrontée à un déficit énorme de capacités et de compétences, ce qui ralentit le rythme de la mise en œuvre et de l'assimilation des procédures et processus nouvellement mis en place.

6.1.2. L'inefficacité du processus d'élaboration des rapports, un problème identifié plus tôt par le RAP du PRRE II et souligné par les évaluations du GMAB au titre de 2006 et 2007, demeure une entrave majeure au suivi ordonné et à un dialogue fructueux sur les politiques. Certains des retards survenus dans le processus de décaissement semblent remonter à l'insuffisance des preuves fournies quant à la satisfaction des conditions préalables liées aux tranches. Cependant, à la demande du FAD, des preuves ont été fournies (voir section 3.2 ci-dessus). Fait important, le critère qui était lié aux rapports trimestriels sur l'état d'avancement n'a pas été rempli et les donateurs n'ont généralement pas reçu les informations macroéconomiques requises. Le rapport d'audit requis a été produit, bien qu'avec six (6) mois de retard. Cependant, il conviendrait de signaler que le rapport d'audit final devait porter sur l'intégralité de la période de janvier 2006 au 30 juin 2007 et non seulement sur l'année 2006. Le RAP soumis par le GSL n'était pas conforme aux normes en la matière à observer par les Bénéficiaires de dons (voir Annexe) et contenait peu d'informations sur les indicateurs réels de progrès réalisés sur le plan des réformes.

6.2 Fonds africain de développement et partenaires donateurs

6.2.1. La performance du FAD devrait être également jugée satisfaisante. Le PRRE III reposait fortement sur les piliers clés du DSRP tout en reflétant les priorités soulignées dans le DSP. Ses indicateurs et conditions étaient spécifiés dans une matrice, et ses résultats attendus tout comme ses risques majeurs étaient identifiés. Sa structure reposait sur celles d'interventions antérieures et, à l'instar de ces programmes, il avait été conçu en

collaboration étroite avec le GMAB et adhère à une série de principes communs. En tant que tel, il faisait l'objet de revues conjointes et tirait parti du partage de l'information et des discussions qui avaient lieu au sein du groupe de donateurs. La série relativement réduite des conditions liées aux réformes semble par ailleurs avoir constitué un aspect très sensible du programme compte tenu du cadre de suivi multidonateurs qui permet au FAD de se focaliser de manière sélective sur le suivi de certaines réformes.

6.2.2. Du fait de la coordination fort efficace qui avait été mise en place avec les donateurs dans le domaine de la gouvernance et du peu d'efforts déployés par le FAD en matière d'évaluation indépendante (voir ci-après), il est difficile de faire la part des choses entre les contributions et performances des donateurs et celles du FAD. Le plan d'action de la gouvernance est un plan conjoint en matière de réforme datant de 2006. Tel que signalé plus haut, le programme fait l'objet d'une évaluation conjointe par le groupe des donateurs, et pour l'essentiel, l'évaluation des réformes contenue dans le présent rapport repose sur les revues effectuées par le GMAB. Il n'existe pas de divergences entre les conclusions tirées sur leurs programmes parallèles par les rapports d'achèvement respectifs de la Banque mondiale et du DFID et l'ensemble de celles que contient le présent RAP : i) globalement, les interventions devraient être considérées comme satisfaisantes et ce, encore une fois, compte tenu de la pénurie généralisée de capacités et ii) du fait que la coordination des donateurs eu égard à l'ensemble du plan d'action de la gouvernance ait été louable.

6.2.3. Les insuffisances qu'a connues la performance du FAD sont liées au processus de suivi-évaluation. Ce problème avait été déjà identifié au niveau des opérations précédentes, sans avoir fait l'objet d'une intervention décisive. Par ailleurs, la coordination des donateurs s'est considérablement améliorée au cours ces dernières années, ce qui représente une évolution qui, au fil du temps, devrait non seulement améliorer la cohérence des politiques, mais aussi réduire pour le GSL le fardeau administratif consistant à produire de multiples rapports. Le CEP commun ainsi que la série de principes qui y sont en partage ont été mis en place en 2006, mais à un moment où le PRRE III était en cours d'exécution. Ce faisant, même si les conditions particulières définies par l'accord sur le PRRE III sont tout à fait en adéquation avec ce cadre, il demeure que toutes n'y figurent pas ou n'y font pas l'objet de suivi. En conséquence, un suivi-évaluation indépendant, au minimum jusqu'à la revue à mi-parcours du programme qui était prévue pour 2006 aurait été de mise, notamment lorsqu'on sait que le FAD n'a pas participé à la revue conjointe effectuée en 2006 par le GMAB. Une revue à mi-parcours effectuée en temps utile aurait par ailleurs contribué à l'atténuation des retards survenus dans le décaissement des ressources de la deuxième tranche. En lieu et place, l'évaluation de l'état d'avancement, y compris celle qui a eu lieu au niveau des missions de supervision de 2006 et de 2007, s'est appuyée sur les rapports fournis par d'autres donateurs. Malheureusement, hormis l'examen des conditions liées à la tranche, il n'y a eu aucune revue indépendante des domaines de réforme ciblés par le PRRE III.

6.2.4. Des missions de supervision ont été également effectuées concomitamment avec d'autres activités de supervision ou de préparation de programmes/projets, ce qui a été de nature à réduire le temps consacré aux activités intrinsèques de supervision. C'est là une insuffisance de taille et non des moindres vu que des problèmes similaires s'étaient posés déjà dans le cadre de l'opération précédente. La supervision et la gestion des archives ont aussi souffert des changements intervenus au niveau de la direction du programme (trois en 2005 et 2006), tout comme du processus de réforme institutionnelle en cours au sein de la Banque. Tout en étant un partenaire à part entière du GMAB, le FAD ne joue actuellement le rôle de chef de file par rapport à aucun des indicateurs du CEP. Globalement, cette situation autorise à penser que le bureau de pays devrait jouer un rôle plus important dans la

coordination avec le gouvernement et les donateurs. Les indicateurs vérifiables choisis et l'absence dans le rapport d'évaluation préliminaire d'informations justificatives à l'appui de ces indicateurs sont venus exacerber les problèmes consécutifs à l'absence de tout suivi-évaluation indépendant.

6.2.5. Enfin, si la pénurie de capacités avait été identifiée par l'évaluation préliminaire comme constituant une source de risques, elle est aussi jugée par le présent RAP comme étant un obstacle de taille – il conviendrait de signaler à cet effet que l'évaluation du PRRE III avait aussi souligné la nécessité de disposer d'une assistance technique d'accompagnement en vue du renforcement des capacités locales. Cependant, le projet d'appui institutionnel (PAI) axé sur le CEP, qui avait été d'ailleurs approuvé avant la mise en place du PRRE III, n'avait pas encore vu le jour sur une bonne partie de sa période de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la satisfaction des conditions liées aux tranches. Au moment de l'approbation du PRRE III, le PAI, qui était particulièrement dédié au CEP, avait déjà enregistré des retards considérables. C'est dire que tout au moins, ce fait aurait dû être pris en compte à l'étape de la préparation du projet.

7 ÉVALUATION GLOBALE

7.1. Le programme est jugé satisfaisant dans la mesure où le PRRE III aura permis au GSL d'assurer le financement d'un programme de réformes économiques qui a connu quelque réussite et, ce, même au cours de la période électorale. Cette évaluation s'appuie sur l'engagement du GMAB à maintenir son assistance en faveur de la Sierra Leone à travers un appui budgétaire en attendant la stabilisation macroéconomique. Les conditions préalables nécessaires liées aux tranches ont été remplies, et même très largement remplies dans certains cas. Par ailleurs, les retards enregistrés jusqu'à l'entrée en vigueur du don n'ont pas persisté au-delà de cette date. Cependant, le décaissement, tout comme l'exécution et la préparation du programme subséquent, serait probablement intervenu dans les délais si le programme de don avait fait l'objet d'un suivi efficace et si la communication entre le CPP/CT et le FAD avait été plus intense. Il conviendrait de noter que le GSL n'a pas obtenu du FAD le financement sous forme de don qu'il avait sollicité au titre de 2007.

7.2. L'Annexe V fait état d'une évaluation détaillée des performances du programme. Tel que souligné dans les classements et dans l'évaluation ci-dessus, les notes les plus faibles ont trait au processus de suivi et aux dispositions en matière d'élaboration de rapports où des faiblesses semblent avoir indûment retardé à la fois les initiatives en matière de réformes et les décaissements.

8 CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

8.1. Au regard de la situation – pénurie de capacités en Sierra Leone, retards enregistrés dans l'octroi des financements extérieurs, et impact de la période électorale – le PRRE III doit être jugé comme une opération satisfaisante. Le don visait à remédier à des problèmes dont la résolution est essentielle au développement du pays. Le programme était parfaitement en adéquation avec le DSRP récent et à large assise, s'appuyait sur l'expérience acquise dans le cadre d'opérations analogues, et reposait sur des objectifs relativement réalistes et réalisables. Cependant, les risques qui étaient associés à la gestion macroéconomique au cours de la période électorale ainsi que la pénurie de personnel qualifié n'ont certainement pas été suffisamment pris en compte à l'étape de la conception. Compte tenu d'un tel contexte, l'on ne peut par ailleurs que regretter le non-démarrage en temps utile du PAI.

8.2. Le don à l'appui du PRRE III est entré en vigueur à un moment où de nombreuses mutations importantes étaient en cours, y compris la réforme institutionnelle du FAD et les élections nationales. C'est au cours de cette période de transition qu'a eu lieu le processus de convergence et de réaligement du GMAB en vue d'assurer la cohérence, éliminer les redondances, et réduire le nombre de conditionnalités pertinentes. Les carences sur le double plan du suivi et de l'élaboration des rapports identifiés plus haut devraient connaître des améliorations à mesure que le GMAB se transforme en un CEP complet, harmonieux et bien ciblé.

8.3. Les leçons et recommandations majeures formulées sont les suivantes

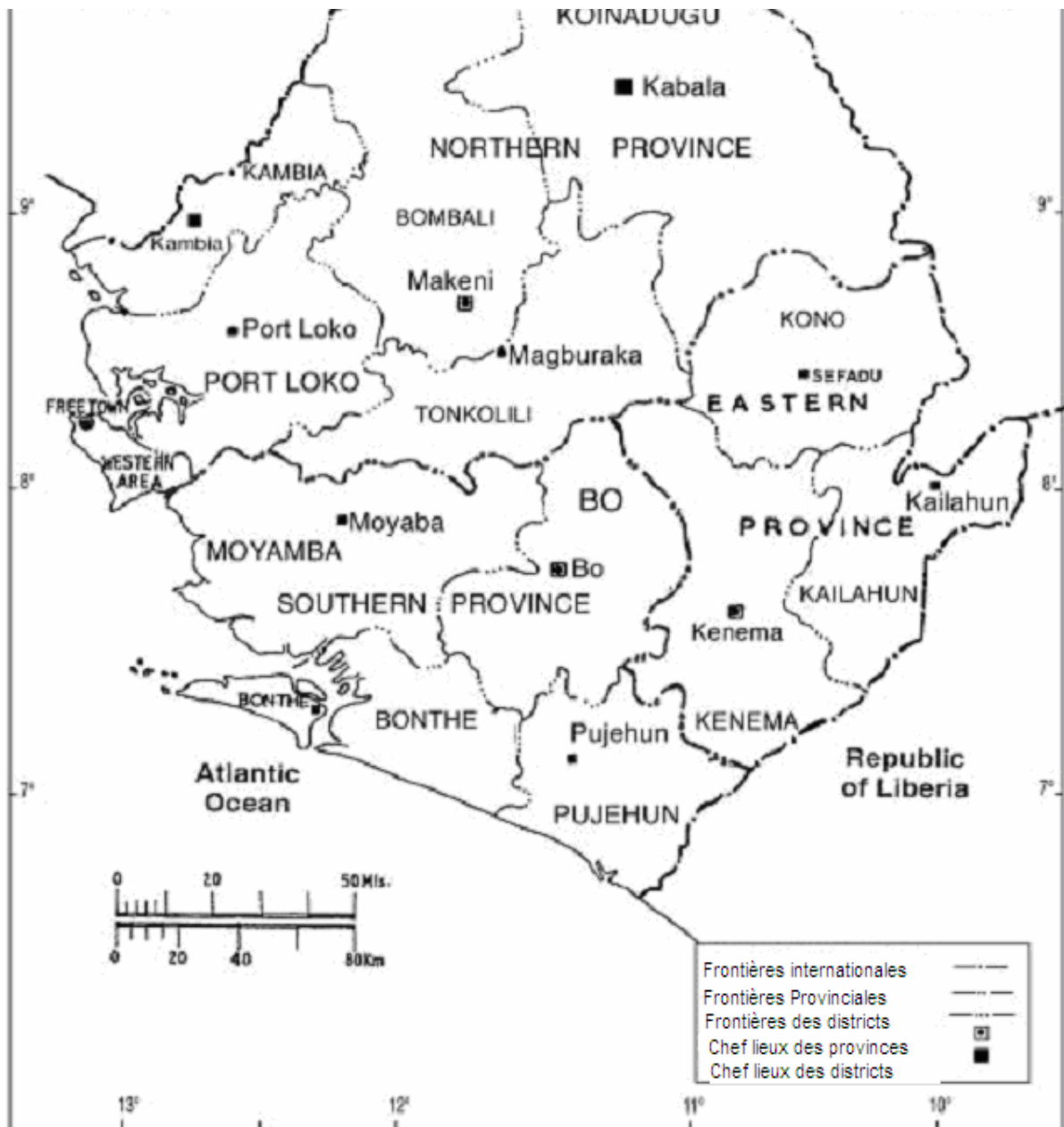
- Pour la Sierra Leone, les réformes en matière de gouvernance restent essentielles, et le PRRE III a fait preuve de quelque succès quant à sa capacité à appuyer de telles réformes. Ces réformes comportent un degré élevé de risques par rapport à leur mise en œuvre et à l'engagement qu'elles requièrent, toutes choses que doit prendre en compte la conception des programmes.
 - ⇒ L'appui aux réformes en matière de gouvernance devrait se poursuivre en Sierra Leone.
 - ⇒ Les risques sur le plan macroéconomique ou dans les domaines problématiques, par exemple les pratiques en matière de passation de marchés, devraient faire l'objet d'une évaluation plus transparente, et des voies permettant d'aller de l'avant en cas de non-observation des règles envisagées.
 - ⇒ Compte tenu de l'arrivée d'un nouveau gouvernement aux affaires, le FAD doit s'assurer de la poursuite non seulement du dialogue sur la gouvernance économique et de la réduction de la pauvreté, mais aussi de l'engagement du gouvernement à poursuivre le programme des réformes engagé par le précédent gouvernement.
- Les retards enregistrés par le FAD sur le plan des décaissements (et par conséquent la volatilité du flux des financements extérieurs) pourraient être attribués au déficit de communication ou aux confusions survenues au niveau du gouvernement et parfois au sein du FAD soit par rapport à l'interprétation exacte des conditions liées au don, soit par rapport à la nature des preuves qui étaient requises. Cette dernière alternative semble avoir occasionné des retards injustifiés au niveau du décaissement. En d'autres termes, des réformes avaient été mises en œuvre – et même consignées dans le rapport d'évaluation préliminaire – sans que les preuves requises aient été fournies.
 - ⇒ Le gouvernement (par le biais du CPP et du CT) doit être clairement édifié quant aux types d'informations qui constituent des preuves satisfaisantes aux yeux du FAD.

- ⇒ Des efforts devraient être déployés en vue d'accélérer la communication au sein du FAD au sujet des questions non résolues.
- En principe, en ce qui concerne le PRRE III, le processus du suivi-évaluation se trouve facilité par le ciblage d'un nombre relativement réduit d'indicateurs – cependant que les indicateurs spécifiques des réformes, hormis ceux afférents aux conditions liées aux tranches, n'ont pas fait l'objet de suivi par le FAD. Par contre le CEP, qui permet au GMAB d'assurer le suivi des réformes en Sierra Leone et auquel adhère en principe le FAD, a été consolidé tout en bénéficiant d'une attention particulière et en retenant ses 31 indicateurs, ce qui impose indûment des activités de suivi et d'exécution au gouvernement. Actuellement, le FAD ne joue le rôle de chef de file par rapport à aucun des indicateurs du CEP.
 - ⇒ Le FAD devrait collaborer avec le GMAB dans l'évaluation des priorités clés des réformes en matière de gouvernance et axer le CEP sur un nombre restreint d'indicateurs vérifiables.
 - ⇒ Le FAD devrait jouer le rôle de chef de file dans un des domaines des réformes en adéquation avec le nouveau CEP et en assurer le suivi.
 - ⇒ Le Bureau extérieur (BE), qui est actuellement tout à fait doté de personnel et opérationnel, est mieux placé pour assurer un rôle plus important dans la préparation, la supervision et la coordination du programme. Il devrait collaborer étroitement avec l'équipe chargée du programme à l'aplanissement des difficultés de communication, veiller à la poursuite du dialogue avec le GSL et le GMAB tout en assurant une présence permanente auprès d'eux.
 - ⇒ Un système efficace de suivi-évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre du programme et de sa réussite. Bien que le PRRE III aient connu des faiblesses sur le plan de l'élaboration des rapports, c'est du côté du GSL et du FAD que les difficultés et les lacunes ont persisté. Les changements intervenus à la tête de l'équipe de coordination ont pu exacerber ce problème.
 - ⇒ La conception de l'opération devrait continuer à mettre en exergue l'importance des dispositions en matière d'élaboration des rapports, y compris la poursuite de la communication sur le progrès des réformes, et clarifier les implications du non-respect de ces dispositions. Encore une fois, des améliorations sont requises dans ce domaine et, ce, à mesure que s'améliore la coordination des donateurs, ce qui écarterait la nécessité de multiplier les rapports sur l'état d'avancement en fonction du nombre ces derniers.
 - ⇒ Le FAD devrait assurer un suivi en temps utile et une évaluation continue du programme en vue de garantir une utilisation efficace

des ressources limitées du don et afin d'aider le gouvernement à remplir les conditions préalables stipulées dans les accords.

- ⇒ L'évaluation préliminaire devrait procéder à une sélection rigoureuses d'indicateurs vérifiables en vue de s'assurer : i) qu'ils reflètent les avancées en matière de réformes, et ii) qu'ils peuvent faire l'objet de suivi pendant et/ou peu de temps après l'achèvement du programme – sinon, ils deviennent dénués de tout sens. Les rapports d'évaluation devraient contenir des indicateurs quantifiables, de même que des sources d'information.
- ⇒ L'amélioration des pratiques en matière de documentation et de classement des documents aux étapes de préparation et d'exécution pourrait réduire les difficultés liées aux changements au sein de l'équipe de coordination et autres transferts de compétence.
- ⇒ La pénurie de capacités, plus généralement et en particulier la difficulté rencontrée dans l'identification et le recrutement de personnel suffisamment qualifié compte tenu de la non-compétitivité des niveaux de rémunération au sein du secteur public, ont eu un impact défavorable évident sur la mise en œuvre du programme.
- ⇒ En coordination avec le GMAB, le FAD devrait veiller à ce que l'appui budgétaire soit accompagné d'un appui institutionnel efficace et efficient. À cet effet, les résultats de cet appui du FAD ainsi que les interventions d'autres donateurs devraient faire l'objet d'une évaluation rigoureuse, de même que les coûts et avantages liés à la fois au renforcement des capacités et à l'appui à la balance des paiements.
- ⇒ Le thème du renforcement des capacités devrait être au centre des discussions avec les donateurs et le gouvernement et mieux pris en compte en amont parmi les risques.

CARTE DE LA SIERRA LEONE



Cette carte a été établie par le personnel du Groupe de la Banque exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part du Groupe de la Banque et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

TABLEAUX

**Tableau 1: Besoins de la Sierra Leone en financements extérieurs
2005-2007 (Au moment de l'évaluation préliminaire)**

Rubrique	Total 2005-2007 (en millions \$EU)	En tant que pourcentage du PIB (cum.)
Besoins en financements extérieurs	677,4	17,9
Prêts projets	168	4,4
Dons	287,2	7,6
o/w FAD	29,6	0,8
GMAB	194,5	5,1
Initiative PPTE	105,8	2,8
IED et capitaux à court terme	116,3	3,1

Source: Rapport d'évaluation préliminaire. Taux de change UC/\$EU = 0,668

Tableau 2. PRRE III : Conditions préalables au décaissement des tranches

Conditions préalables
<i>FRPC en bonne voie.</i> Cette condition n'a été remplie que vers fin décembre 2005 suite à une lettre d'évaluation envoyée par le FMI.
<i>Engagement en faveur du plan d'action des réformes:</i> Cette condition n'a été remplie que vers fin décembre suite à la réception par le gouvernement d'une lettre qui lui avait été adressée par le FMI.
<i>Ouverture d'un compte auprès de la Banque centrale.</i> Cette condition n'a pas été immédiatement remplie dans la mesure où un compte avait ouvert auprès d'une banque correspondante.
<i>Mise en place d'une Commission technique et d'une Commission de pilotage.</i> Ces deux conditions n'ont pas été remplies immédiatement dans la mesure où les noms des membres n'étaient pas encore parvenus au FAD lors de la soumission de la demande décaissement.
Plan d'action des réformes / Première tranche
<i>Application de la Loi gouvernementale sur le budget et la responsabilisation (GBAA).</i> Cette condition a été remplie en début 2005 (tel que prévu dans le Rapport d'évaluation préliminaire).
<i>Nomination et prise de fonction des membres du Comité financier des administrations locales.</i> Selon le Rapport d'évaluation préliminaire, cette condition avait été remplie en début 2005. Cependant, jusque vers la fin de la même année, aucune preuve n'en a été fournie au FAD.
<i>Adoption et publication des règles définissant de manière détaillée les modalités d'allocation des ressources aux administrations locales ou les formules de transfert.</i> Cette condition n'a été remplie que vers fin 2005 à cause de ce qui a semblé constituer une pomme de discorde au sein du FAD sur la question de savoir si ces règles ou les formules d'allocation avait été publiées au Journal officiel de la Sierra Leone.
<i>Mise en place des Conseils de l'autorité nationale pour la passation des marchés publics, du Comité spéciale d'évaluation indépendante des attributions de marchés, et des Comités de passation des marchés publics au sein des divers ministères.</i> Les noms des membres de la Commission de passation des marchés publics au sein du Ministère des Mines et des Ressources minières n'ont été soumis qu'à la fin du mois de décembre.
<i>Annonce des postes et nomination du Comptable général et de deux Comptables généraux adjoints.</i> Cette condition n'avait pas été remplie au départ dans la mesure où seul un des postes de Comptable général adjoint avait fait l'objet d'une annonce. Par la suite, le deuxième poste a été publié, mais n'avait pas pu être pourvu du fait de la pénurie criarde de candidats qualifiés et de la concurrence du secteur privé. Elle a été finalement remplie en décembre 2006.
Plan d'action des réformes / Deuxième tranche
<i>Un plan complet de mise en œuvre de la nouvelle GBAA.</i> Aucune preuve n'existe quant à la satisfaction de cette condition.
<i>Au moins 5 conseils des administrations locales répondent aux conditions minimales de décaissement énoncées dans le Manuel des opérations de don des administrations locales.</i> Cette condition a été remplie en début 2006 lorsque 16 conseils locaux avaient été admissibles au transfert de fonds et que 13 avaient effectivement reçu lesdites ressources.
<i>L'Administration nationale des marchés publics (NPPA) et le Comité autonome de revue des attributions de marchés sont dotés de personnel et sont opérationnels en 2005.</i> Les preuves évidentes de la satisfaction de cette condition – lettres de nomination – n'ont été fournies qu'en novembre 2006. Faute d'avoir eu accès à ces lettres, il est impossible de dire si le retard intervenu est dû au fait que les intéressés n'avaient pas été nommés (réforme incomplète) ou que la preuve requise n'avait pas été transmise au FAD (problèmes de communication/des critères).
<i>Annonce et publication à travers les médias des procédures révisées d'achat et de distribution des médicaments essentiels, ainsi que le ciblage de la distribution au sein de chaque district.</i> Cette condition avait été remplie dès début 2006.

**DON DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD)
À L'APPUI DU PROGRAMME DE REDRESSEMENT ET
DE RELANCE ÉCONOMIQUES (PRRE III) – RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

Introduction

L'Accord sur le Don d'appui au programme de redressement et de relance économiques (PRRE III), au montant de 10,70 millions d'UC, a été signé le 27 juillet 2005 entre le Gouvernement de la Sierra Leone (GSL) et la BAD. Le don en question visait à apporter un appui à la balance des paiements du pays afin de contribuer à la relance de la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. Le programme était destiné à la consolidation et à l'approfondissement du plan d'action des réformes dans deux domaines clés de la gouvernance économique définis dans le cadre des PRRE II et I, à savoir: (a) la promotion de la responsabilisation et de la transparence dans la gestion des finances publiques, et (b) la promotion de la décentralisation de la gestion économique et de la réforme de la gouvernance au plan local.

Le présent rapport mettra essentiellement l'accent sur le décaissement, la comptabilité des ressources du don et de celle des fonds de contrepartie générées par la vente aux enchères de devises pour assurer le financement des importations autorisées, et sur les objectifs du programme.

Décaissement des fonds

Conformément aux termes de l'Accord sur le don, un système efficace de comptabilité a été mis en place en vue d'assurer le suivi et de justifier le décaissement des fonds. Un Compte spécial a été ouvert auprès de la *Crown Agent Bank Limited* Londres en vue d'accueillir une partie des fonds décaissés à partir du compte du don pour le financement d'importations autorisées. Au total, 10,70 millions d'UC ont été décaissés en deux (2) tranches. Le décaissement de ces montants s'est déroulé comme suit:

<u>Montant du don</u>	<u>Unité de compte (UC)</u>
1 ^{ère} tranche	5 350 000
2 ^{ème} Tranche	5 350 000
Montant total du don	10 700 000

La première tranche, au montant de 5,35 millions d'UC, soit 7,73 millions \$EU, a été versée le 19 janvier 2006 dans un Compte spécial domicilié auprès de la *Crown Agent Bank Limited* de Londres. La deuxième, qui se chiffrait à 5 350 000 UC, soit 7 725 828 \$EU, et dont le décaissement s'est déroulé comme suit, a servi au financement d'une Vente aux enchères de devises dont les produits étaient destinés au financement d'importations autorisées:

<u>Date</u>	<u>Montant en dollars EU</u>	<u>Équivalent en leone</u>
15 février 2006	500 000	478 800 000
22 février 2006	1 131 200	3 347 632,022
1er mars 2006	1 100 000	3 258 862 710
8 mars 2006	1 100 000	3 264 400 000
15 mars 2006	1 120 000	3 326 298 200
22 mars 2 006	1 020 000	3 036 540 000
29 mars 2006	1 020 000	3 039 804 000
5 avril 2006	600 000	1 792 600 000
	<u>7 591 200</u>	<u>22 544 526 942</u>

La deuxième et dernière tranche de 5,35 millions d'UC (soit 8 042 280,50 \$EU) a été elle aussi versée dans le Compte spécial domicilié auprès de la *Crown Agents Bank Limited* de Londres le 8 décembre 2006, et a servi à une Vente aux enchères de devises visant à assurer le financement d'importations autorisées. Son décaissement s'est déroulé comme suit:

<u>Date</u>	<u>Montant en dollars EU</u>	<u>Équivalent en leone</u>
10 janvier 2007	1 140 000	3 392 838 600
19 janvier 2007	1 160 000	3 448 936,700
24 janvier 2007	1 140 000	3 396 064 000
31 janvier 2007	1 140 000	3 398 709 100
7 février 2007	1 160 000	3 460 426 793
14 février 2007	1 160 000	3 464 178 655
21 février 2007	1 172 563,14	3 504 944 858,67
2 mai 2007	100 000	296 000 000
	<u>8 172 563,14</u>	<u>24 361 097 706,67</u>

Comptabilité des fonds décaissés

Conformément à l'Accord sur le don, un système efficace de comptabilité a été mis en place en vue d'assurer le suivi et la comptabilité des décaissements de fonds. Un Compte spécial a été ouvert auprès de la *Crown Agents Bank Limited* de Londres en vue de recevoir tous le fonds décaissés à partir du Compte du don aux fins de financement d'importations autorisées. C'est donc dans ce Compte spécial qu'ont été versés les 5,35 millions d'UC de la première tranche et les 5,35 millions d'UC de la deuxième et dernière tranche.

Les fonds de contrepartie liés à la première tranche de 5,35 millions d'UC, qui se chiffraient à 22 492 976 639,20 Le ainsi que ceux liés à la deuxième tranche de 5,35 millions d'UC, soit 23 678 082 248,10 Le, ont été immédiatement versés sur le Compte principal No. 1100823 du Trésor public domicilié auprès de la Banque de la Sierra Leone dès le versement des fonds du don sur le Compte spécial ouvert auprès de la *Crown Agents Bank Limited* de Londres.

Le solde non utilisé des ressources du Compte spécial ouvert auprès de la *Crown Agents Bank Limited* de Londres se chiffre à 4 345,36 \$EU.

Atteinte des objectifs du programme

Impact du don sur l'économie du pays Les fonds du PRRE III ont constitué pour la balance des paiements un appui qui a contribué à la relance de la croissance économique, à la réaction de l'offre et à la réduction de la pauvreté

Performance macroéconomique La production intérieure a enregistré une croissance de 7,3 et 7,4 pour cent respectivement en 2005 et 2006, toute chose que reflétait l'intensification des activités au sein des secteurs agricole, de l'exploitation du diamant, du rutile et de la bauxite, et dans ceux de l'industrie manufacturière, de la construction et des services. L'inflation qui se poursuivait d'une année à l'autre a connu une régression en passant de 13,1 pour cent à la fin de 2005 à 8,26 pour cent à la fin de 2006. Cependant, la production d'électricité qui est de nouveau tombée au plus bas, est perçue comme l'entrave majeure à une croissance à large assise, notamment au sein du secteur industriel. Cette situation est susceptible d'avoir en 2007 un impact négatif sur le taux d'inflation qui, déjà à deux chiffres, était de 12,8 pour cent en fin février 2007.

Gestion budgétaire : En 2006, les recettes internes ont représenté 11,5 pour cent du PIB contre 11,8 pour cent en 2005, mais ont été largement inférieures à l'objectif du projet qui tablait sur 12,7 pour cent du PIB. Cette contre-performance, tout en constituant un sujet de préoccupation, reflète la non-réalisation des objectifs fixés en matière de recouvrement de l'Impôt sur le revenu, des Droits de douane et des Recettes minières, notamment au cours du second semestre 2006. Les dépenses ont globalement atteint 16,2 pour cent du PIB en 2006 contre 17,6 pour cent en 2005, et ont légèrement crevé le plafond de 15,9 pour cent du PIB qui avait été fixé dans le cadre du programme.

Les dépenses de fonctionnement ont été très légèrement inférieures au plafond fixé de 389,6 milliards de leones, soit 9,1 pour cent du PIB. Les traitements et salaires se sont légèrement situés au-dessus des cibles inscrits au programme, mais ont été inférieurs aux montants versés en la matière en 2005 et en tant que pourcentage du PIB.

Les dépenses au titre des biens et services ont atteint 7,2 pour cent du PIB en 2006 contre 7,6 pour cent en 2005, mais ont été légèrement supérieures aux plafonds déterminés par le programme et, ce, dans la mesure où le dépassement qu'a connu la rubrique 'dépenses générales et autres' a plus que contrebalancé la sous-utilisation des ressources affectées aux secteurs social et économique et à la défense. De 3,5 pour cent du PIB en 2005, le total des intérêts payés a été ramené à 2,7 pour cent du PIB en 2006.

Les dépenses consacrées au développement ont atteint 5 pour cent du PIB contre 5,8 pour cent en 2005, mais ont été inférieures aux prévisions du programme et, ce, du fait d'un niveau plus faible des décaissements de prêts et de dons extérieurs budgétisés. Cependant, lesdites dépenses se sont brusquement accrues au cours du second semestre 2006 grâce à l'augmentation des paiements destinés à l'exécution de Bumbuna et à la réfection de routes à grande circulation et de voies de desserte.

Compte tenu de la contre-performance survenue sur le plan de la collecte des recettes internes et du dépassement qu'ont connu les dépenses budgétisées, le déficit global du budget en ce qui concerne les engagements hormis les dons a été estimé à 9,7 pour cent du PIB contre l'objectif de 8,3 pour cent fixé par le programme, ce qui, cependant, constituait une amélioration par rapport à celui de 11,7 pour cent du PIB qui avait été enregistré en 2005.

Performance monétaire : En 2006, la tendance générale des agrégats monétaires était à l'expansion, bien qu'à un taux de croissance plus faible qu'en 2005. La masse monétaire (M2) s'est accrue de 21,45 pour cent en 2006 contre 31,29 pour cent en 2005, tout comme les Réserves qui ont accusé une augmentation de 10,65 pour cent contre 24,26 pour cent en 2005. Cette augmentation de M2 provenait de celle de M1 (65,13 milliards Le) et du volume des dépôts détenus par les banques commerciales (90,21 milliards Le). La forte demande d'argent liquide au cours de la période des fêtes a largement contribué en 2006 à la forte poussée de M1. La croissance accusée par M2 pourrait être attribuée à l'amélioration des avoirs intérieurs nets (108,85 milliards Le) qui est allée de pair avec celle des avoirs extérieurs nets (46,48 milliards Le). L'augmentation de 17,06 pour cent des avoirs intérieurs nets a essentiellement eu pour cause celle qu'a accusée le crédit net accordé au gouvernement par le système bancaire et les crédits dont a bénéficié le secteur privé. Les avoirs étrangers nets se sont accrus de 54,10 pour cent, ce qui représente une croissance inférieure à celle de 2005 qui était de 182,76 pour cent.

Les crédits accordés par les banques commerciales au secteur privé ont augmenté de 29,25 milliards Le (18,51 %) en 2006 contre 17,83 % en 2005. Ce sont les secteurs des services (19,17 milliards Le), de la construction (4,06 milliards Le), et celui de l'électricité du gaz et de l'eau (3,43 milliards Le) qui ont bénéficié de l'essentiel de ces crédits octroyés au cours de la période de référence de la présente évaluation.

L'augmentation de la demande portant sur le peu de titres disponibles sur le marché primaire a eu pour conséquence le renchérissement des enchères, d'où les faibles rendements réalisés par ces actifs, alors que le rendement annuel moyen des Bons du trésor de 91 jours, de 20,41 pour cent en décembre 2005, chutait à 14,19 pour cent. De la même manière, le taux d'intérêt moyen des Obligations du trésor, de 19 pour cent en décembre 2005, a été ramené à 17 pour cent en décembre 2006. Par ailleurs, les taux d'intérêt pratiqués par les banques commerciales sont restés inchangés sur la période de référence de l'évaluation. Les dépôts d'épargne ont été soumis au taux de 7,63 pour cent, alors que les dépôts à terme sur 1, 3, 6, 9 et 12 mois étaient soumis aux taux d'intérêt respectifs de 10,38, 10,43, 11,14, 11,40 et 12,83 pour cent. Le taux d'intérêt moyen sur les découverts est resté inchangé en se maintenant dans une fourchette de 24 à 30 pour cent.

Marché des changes : Le recours aux ressources du PRRE III a eu un impact considérable sur l'ensemble du programme des opérations monétaires de la Banque de la Sierra Leone, notamment du fait de la stérilisation de la monnaie à grande puissance et de la stabilisation du taux de change. Le taux pratiqué dans la vente aux enchères de devises a alimenté le marché en monnaie forte, ce qui a eu un effet de ralentissement sur le taux de dépréciation. Cette situation provient de la persistance du faible volume des recettes réalisées par les banques commerciales, du choc que traverse le marché mondial ainsi que de la volatilité des prix du pétrole, sans oublier la forte dépendance des importations nécessaires à la reconstruction de l'infrastructure économique vitale.

L'effet combiné de la demande relativement faible de devises et de l'augmentation des réserves des changes, associé à celui des politiques économiques prudentes en place, a réduit la pression sur le taux de change qui s'est tout juste légèrement déprécié au cours de l'année par rapport à un panier de monnaies. Globalement, le taux de change officiel par rapport au dollar est resté relativement stable en 2005 et 2006.

Balance des paiements : La performance des exportations s'est considérablement améliorée, la valeur totale des exportations de marchandises ayant représenté 15 pour cent du PIB, ce qui revenait à une augmentation de 39 pour cent par rapport au taux réalisé en 2005 et qui équivalait à 13 pour cent du PIB. Cette performance encourageante est essentiellement due à la reprise des activités minières et aux exportations de rutile et de bauxite par Sierra Rutile. La bonne performance de l'économie en matière d'exportations repose encore très largement sur les activités minières.

En 2006, la valeur globale des importations de marchandises a représenté 27,2 pour cent du PIB annuel, ce qui équivalait à une baisse par rapport aux 28 pour cent réalisés en 2005 en tant que pourcentage du PIB. Cette augmentation était largement justifiée d'une part par celle des importations de combustibles minéraux et de lubrifiants suite à une forte utilisation des véhicules et de groupes électrogènes privés pour la production d'électricité, et d'autre part par celle des importations de machines et d'équipements de transport en vue d'assurer essentiellement la poursuite de la réhabilitation des mines de rutile et de bauxite.

Compte tenu de ces tendances favorables, le déficit commercial a été ramené à 12,2 pour cent du PIB contre 15,2 pour cent en 2005.

Administration de la dette : La dette extérieure globale a été réduite de 0,69 pour cent en passant de 1 710,15 millions \$EU en 2004 à 1 698,3 millions \$EU en décembre 2005. Cette baisse est essentiellement consécutive à une réduction de la dette bilatérale due au Club de Paris qui s'est traduite par l'annulation de la dette du pays. Le 15 décembre 2006, le FMI et la Banque mondiale ont approuvé le Point d'achèvement de l'Initiative PPTE de la Sierra Leone, rendant du coup le pays admissible au bénéfice d'un allègement irrévocable de sa dette de la part de ses créanciers extérieurs dans le cadre de l'Initiative PPTE renforcée et de l'Initiative multilatérale d'allègement de la dette. Le Club de Paris a par ailleurs consenti à l'annulation de l'ensemble de ses créances exigibles auprès du pays et qui s'élevaient à 240 millions \$EU.

Réserves publiques de change : Les réserves officielles de change se sont améliorées en passant de 169,7 millions \$EU (soit l'équivalent de 3,1 mois d'exportations) en 2005 au montant inattendu de 184 millions \$EU en 2006 (soit l'équivalent de 3,9 mois d'exportations).

Les produits générés par la vente des devises mises à disposition dans le cadre du PRRE III ont constitué un appui budgétaire vital ayant contribué à la consolidation de la situation budgétaire du gouvernement afin de lui permettre de faire face à ses engagements.

Perspectives pour 2007

Il ressort d'une revue récente de l'économie effectuée par le FMI que la performance économique pourrait très probablement empirer, ce qui serait de nature à mettre en péril la stabilité macroéconomique, à moins que ne soient prises des mesures correctives vigoureuses. Au niveau des recettes, l'on s'attend à un manque à gagner de 55 milliards Le, soit 1,1 pour cent du PIB, et le dépassement que connaîtront les dépenses devrait se chiffrer à 23 milliards Le, soit 0,5 pour cent du PIB, ce qui occasionnerait un déficit de 78 milliards Le, soit 1,6 pour cent du PIB. Compte tenu de cette tendance, tout comme des incertitudes et retards liés au déblocage par les donateurs des ressources d'appui budgétaire, le gouvernement devra recourir au titre de 2007 à des financements bancaires de l'ordre de 69

milliards Le, ce qui pourrait exacerber les pressions inflationnistes. La crise énergétique que connaît le pays pourrait s'aggraver, ce qui minerait davantage les profits des sociétés et entreprises et réduirait la capacité de recouvrement par la NRA des recettes fiscales dont le pays a tant besoin.

Politiques structurelles et réformes institutionnelles

Eu égard aux réformes convenues dans le cadre du PRRE III, il conviendrait de signaler que le gouvernement a accompli des progrès significatifs par rapport au plan d'action défini sur la base des stratégies ci-après : a) améliorer la gestion des finances publiques grâce à l'amélioration des normes fiduciaires ; b) améliorer l'exécution du budget ; c) mettre en place et appuyer des systèmes de gestion financière pour les administrations locales ; et d) mettre en œuvre la réforme du système de passation des marchés publics.

Amélioration du cadre budgétaire et de la gestion des finances publiques:

Processus budgétaire participatif : CDMT Le processus de formulation et d'exécution du budget, qui était jadis réservé aux gens haut placés, a radicalement changé en passant de son approche "du sommet vers la base" d'antan à celle de "la base vers le sommet" où toutes les parties prenantes participent au processus budgétaire.

En août 2003, le Ministère des Finances a adopté une série de directives en matière de Cadre des dépenses à court terme (CDMT) en vue d'assurer une planification stratégique axée sur des indicateurs d'extrants/résultats (de performance) permettant au MDA d'assurer le suivi des améliorations de la prestation des services publics. La participation à l'élaboration et à l'exécution du budget a été élargie aux ministères gouvernementaux, aux assesseurs électoraux, aux membres des professions libérales et aux gestionnaires de programmes au sein des ministères hiérarchiques, aux représentants de la société civile, et aux ONG. Avec l'appui des Chefs traditionnels et des Représentants communautaires, des Comités de supervision budgétaire de district ont été mis sur pied en vue de participer pleinement à toutes les étapes du processus budgétaire. Par ailleurs, le Comité parlementaire chargé des affaires financières prend part à l'élaboration du budget et assure un rôle de supervision au niveau de son exécution.

Gestion des finances publiques : Suite à l'adoption en 2004 des réformes de la Gestion des finances publiques (GFP) et celle du Système intégré de gestion financière (SIGF) comportant un Plan comptable, un programme de lancement a démarré. Ce sont tout d'abord la Police et le Ministère des Finances qui ont été connectés au SIGF. Le plan de connexion sans fil d'autres ministères s'est traduit par l'interconnectivité de quatre (4) MDA, à savoir les Ministères de la santé et de l'assainissement, de l'Agriculture et de la sécurité alimentaire, de l'Éducation, de la science et de la technologie, et du Ministère des Travaux publics et de la Maintenance technique. L'interconnectivité de l'ensemble des sites constituera la prochaine étape à franchir dès que sera établie la durabilité de la connectivité sans fil et que seront disponibles les fonds nécessaires.

De même, d'autres modules ont été installés dans le cadre du programme du SIGF: recettes, immobilisations, approvisionnements (passation de marchés) et des modules d'élaboration de budgets de réalisation. Le système est pourvu de dispositifs de contrôle antifraude rigoureux. Le processus de rapprochement bancaire est actuellement automatisé et réalisé périodiquement, ce qui donne de la crédibilité aux rapports de gestion.

Le cadre légal et réglementaire de la GFP a été considérablement renforcé grâce à l'entrée en vigueur de la Loi gouvernementale sur le budget et la responsabilisation financière (2005) et à l'élaboration de réglementations financières relatives à l'application de la ladite loi qui vise essentiellement à assurer la transparence, la responsabilisation et une gestion saine du budget et des actifs et passifs du gouvernement de la Sierra Leone.

Conformément aux conclusions et recommandations du Rapport d'évaluation de la responsabilité financière du pays (ERFP) de 2001, la Loi vise à redresser certaines des dispositions peu pratiques que comporte la Législation de 1992 afférente à la comptabilité budgétaire (amendée) qui ne reflétait pas tout à fait les rôles de supervision qui incombent à la fois au Parlement et au service d'audit dans l'exécution et le suivi du budget national, y compris l'audit interne et les questions liées au suivi des dépenses publiques.

En vue du renforcement de la responsabilisation financière et des systèmes d'élaboration des rapports, le Comptable général et un Comptable général adjoint, de même que sept (7) comptables professionnels qualifiés ont été recrutés, et la formation des cadres moyens du Département du comptable général est en cours.

Décentralisation budgétaire : En 2004, le gouvernement a pris des mesures positives visant à réhabiliter la gouvernance décentralisée ainsi qu'un système démocratique d'administration locale disparu depuis 32 ans. La Loi sur l'administration locale est entrée en vigueur en mars 2004, ce qui a été suivi en mai 2004 des élections aux administrations locales. Conformément à cette loi, un plan et un calendrier de transfert de compétences ont été élaborés par les MDA au titre de la période de transition 2005-2008. La dotation en personnel des 19 conseils locaux a été achevée, suivie de la formation et de l'orientation du même personnel. Le Ministère des Finances a identifié des ressources financières (dans le cadre du budget 2005) au niveau des ministères hiérarchiques à l'appui des fonctions décentralisées en recourant à une formule de répartition des subventions qui tient compte des besoins relatifs de chaque conseil. Il a par ailleurs apporté son appui à l'ensemble des conseils dans la formulation, l'approbation et la bonne exécution de budgets à moyen terme 2005 et 2006 en recourant à une approche inclusive et participative et, pour la première fois, a organisé en 2006/07 des Auditions budgétaires publiques.

En 2006, tous les 19 les conseils locaux avaient rempli les critères minimaux liés au décaissement de fonds en leur faveur aux termes du Manuel opérationnel en matière d'octroi de subventions de développement aux administrations locales et de la formule d'affectation de ressources publiques en faveur des mêmes entités qui avaient été publiés au journal officiel. En 2006, le Ministère des Finances s'est assuré que tous les conseils locaux étaient suffisamment et équitablement dotés de ressources en vue de l'optimisation de leurs prestations de services au sein des secteurs de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, ainsi que sur les plans de l'élimination des déchets solides, du bien-être social, de la jeunesse et des sports, des projets de développement, des fonctions administratives et, ce, conformément aux dispositions budgétaires. Le cumul des ressources transférées s'est chiffré à 33,4 milliards Le, non compris les dépenses ordinaires autres que les salaires, ce qui représentait plus de 80 % du transfert effectif de compétences.

En 2007, au total 47,1 milliards de leones seront transférés par le gouvernement au titre de subventions ordinaires non salariales, ce qui représentera 13,6 % de l'ensemble des dépenses ordinaires non salariales.

Les conseils locaux ont bénéficié de l'appui du Ministère des Finances sur le plan du renforcement de leurs capacités fiscales et de l'optimisation de leur autonomie budgétaire. L'ensemble des recettes recouvrées par ces 19 conseils locaux en 2005 s'est élevé à 4,5 milliards de leones. En 2006, ce montant a été porté à presque 5 milliards, ce qui représente une contribution de 1,6 % aux recettes nationales internes.

Agence nationale des recettes : En vue de l'amélioration de l'administration fiscale, le Ministère des Finances a mis en place en 2002 l'Agence nationale des recettes (NRA) qui a procédé à la décentralisation du Département de l'impôt sur le revenu grâce à la création de districts fiscaux et d'Unités de services aux contribuables (TSU) au niveau de chaque district, créé une Grande unité de services aux contribuables (LTU) visant à améliorer la gestion des arriérés d'impôts, rationalisé le processus portuaire de dédouanement des marchandises, mis sur pied des Équipes souples de lutte contre la contrebande (FAST), élaboré une stratégie d'informatisation des procédures fiscales, et organisé des campagnes efficaces de publicité et d'éducation en vue de la sensibilisation des contribuables par rapport à leur obligation. En 2004, le gouvernement a transféré à la NRA les 3 % des recettes fiscales requises par la législation en vue d'assurer son renforcement. Le Bureau gouvernemental d'évaluation des exportations d'or et de diamant a été entièrement intégré dans le Département de l'impôt sur le revenu de la NRA en vue de faciliter le recouvrement des taxes sur les exportations de diamant. L'évaluation et le recouvrement des recettes non fiscales ont été entièrement délégués à la NRA qui a par ailleurs conçu des reçus tout à fait sécurisés actuellement en usage dans le processus d'évaluation et de recouvrement de l'ensemble des recettes publiques.

Le Ministère des Finances a lancé en 2004 le processus qui permettra à la Sierra Leone d'adopter le Régime du tarif douanier commun (TDC) de la CEDEAO suite à une étude destinée à déterminer l'impact sur les recettes publiques dudit régime. La mise en œuvre des recommandations de cette étude a débuté en 2005, faisant ainsi de la Sierra Leone le premier pays membre de la Zone monétaire ouest-africaine (WAMZ) à avoir adopté le TDC au cours de la période de transition convenue de 2005-2008.

L'Agence nationale des recettes est actuellement chargée du traitement des demandes d'exonération de taxes provenant de l'ensemble des ONG.

Gestion de la masse salariale Au cours de ces dernières années, l'aspect le plus difficile de l'exécution du budget a été la gestion de la masse salariale de la fonction publique qui a été soumise à l'impact défavorable de l'instabilité et de l'imprévisibilité. Un audit de la masse salariale a été effectué et des mesures correctives sont en passe d'être prises. Les traitements et salaires de l'ensemble des agents de la fonction publique sont versés dans leurs comptes ouverts auprès de banques commerciales, ce qui a permis de renforcer le mécanisme de contrôle visant à réduire le gaspillage des ressources publiques et à éradiquer le syndrome des "travailleurs fantômes".

Réformes du processus de passation des marchés publics : Au cours de la période 2002-2004, le Ministère des Finances a engagé la réforme du système de passation des marchés publics ainsi que des actions visant à le rendre plus efficace et transparent. Suite à la suspension en mars 2003 des activités de l'Office central des appels d'offres, un Comité de pilotage de la réforme du système de passation des marchés publics présidé par le Vice-président ainsi qu'un Groupe de travail technique ont été mis en place. Les efforts conjoints déployés par ces deux organes ont permis l'adoption en décembre 2004 par le Parlement de la

Législation nationale sur la passation des marchés publics. Un Conseil de l'administration nationale des marchés publics et un Comité spécial de revue indépendante des attributions de marchés ont été mis sur pied, tout comme des Comités de passation des marchés publics chargés de déterminer les besoins en matière d'achats de leurs entités dans le cadre d'un système décentralisé de passation de marchés ont été créés au sein de tous les MDA, y compris les Conseils locaux de district.

Le ministère, en collaboration avec l'Administration nationale des marchés publics (NPPA), a ouvert la voie à l'élaboration de plans d'achats par l'ensemble des MDA. Dans le même temps, des Comités de passation de marchés ont été mis en place au sein de tous les MDA, des Conseils locaux et des unités d'achats qui sont chargées de l'ensemble des acquisitions.

Amélioration de la prestation des services : Outre les efforts permanents qu'il déploie en vue d'assurer la transparence et la responsabilisation dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques, le Ministère des Finances a adopté en 2001 le principe des Enquêtes annuelles de suivi des dépenses publiques (PETS). À ce jour, 7 enquêtes du genre ont été menées, ce qui a eu pour effet d'améliorer la prestation des services publics, notamment au sein des secteurs sociaux. Ces enquêtes ont aussi contribué à la promotion de la transparence et de la responsabilisation dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques.

La mise en œuvre des recommandations formulées par le PETS a contribué au renforcement de la transparence et de la responsabilisation dans la gestion des ressources publiques, y compris l'annonce et la publication des procédures révisées d'achat et de distribution des médicaments essentiels, ainsi que des objectifs de distribution de chaque district dans les journaux locaux et l'affichage desdites procédures aux panneaux d'affichage des districts et des Unités de santé publique (PHU).

Développement du secteur privé : Le secteur privé est essentiel à la croissance économique, à la création de revenus, à l'emploi et, pour finir, à la réduction de la pauvreté. Conformément à son engagement en faveur de la création d'un environnement propice aux activités du secteur privé et à la participation de ce secteur à la relance et à la croissance économiques, le gouvernement a entrepris au fil des années plusieurs actions dans le but de rationaliser le régime fiscal du pays en le rendant plus favorable aux investissements. En conséquence, le nombre des investissements de portefeuille en provenance de l'étranger ne cesse d'augmenter, ce dont témoigne la relance des activités minières de rutile et de bauxite. Les tarifs à l'importation ont été progressivement réduits, y compris l'entrée en vigueur en 2004 d'une Loi sur la promotion des investissements destinée à fournir des garanties aux investisseurs et à leur offrir l'égalité de traitement et la sécurité. Le gouvernement a rationalisé non seulement le processus portuaire de dédouanement en vue de simplifier les activités de dédouanement et de transit, mais aussi les droits et, ce, en vue de réduire au minimum les coûts des transactions de ces activités au niveau du port.

L'étude portant sur les 'Obstacles d'ordre administratif à l'investissement' a été achevée et la mise en œuvre de ses recommandations a débuté en janvier 2006. Le Service consultatif sur les investissements étrangers (FIAS) de la Banque mondiale et du DfID a déjà engagé des fonds visant à mettre en place une nouvelle Agence des investissements et un nouvel Organe d'expansion des exportations en vue du remplacement de la Société d'investissement et d'expansion des exportations de la Sierra Leone. Un projet de loi sur les mesures incitatives en matière d'investissement a été soumis au Parlement en vue de fournir

des incitations complémentaires tout en ciblant des domaines de production clés, y compris l'agriculture, l'agro-industrie et le tourisme. De même, une stratégie de promotion du secteur privé sur le moyen au long terme est en cours d'élaboration, y compris une politique sur les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME).

Dans le cadre d'un programme de désengagement de la Commission nationale de privatisation (NCP), le gouvernement a entrepris un désinvestissement de ses parts détenues dans les entreprises publiques. Une mobilisation du partenariat avec les donateurs est en cours dans le but d'assurer un déroulement efficace de ce processus tout en renforçant la capacité de prestation de services de certaines de ces entreprises et en les rendant moins tributaires de l'appui gouvernemental.

Afin d'assurer l'efficacité du marché, de stimuler la production et d'améliorer la compétitivité de l'économie, le gouvernement veille à la mise en place d'une bonne infrastructure dont des routes, des moyens de production de l'énergie électrique, ainsi que des installations d'approvisionnement en eau en tant qu'éléments moteurs. Dans cette optique, des fonds considérables ont été alloués pour le moyen terme afin de venir en appoint aux ressources octroyées par les donateurs dans le cadre de la construction, de la reconstruction et de la réhabilitation des réseaux interurbains et de voies de desserte à travers le pays.

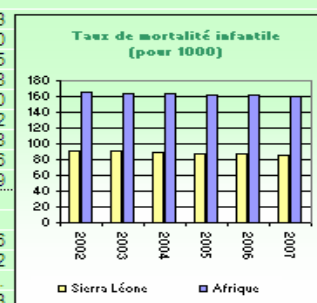
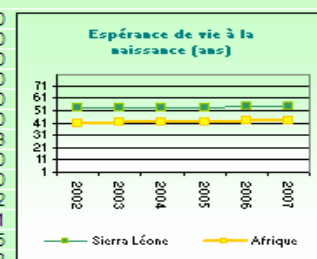
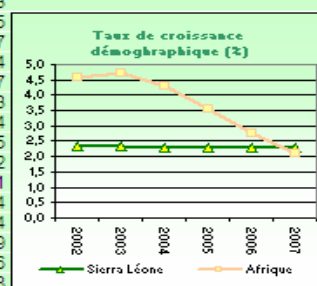
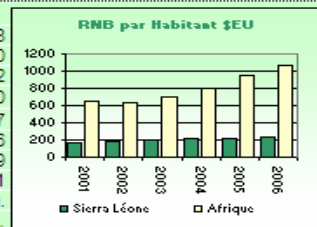
Plusieurs lois sont en cours de révision par la Commission de la réforme des lois et, ce, en vue de renforcer l'état de droit et d'assurer un traitement égal à tous, y compris la promulgation de la Loi sur la lutte contre le blanchiment d'argent visant à combattre le blanchiment de l'argent illicite en Sierra Leone. Plusieurs anciennes lois, telles que la Loi de 1875 sur les entreprises, sont en cours de révision. La Loi sur la faillite et celle sur les systèmes des paiements devraient être promulguées sous peu.

La Banque de la Sierra Leone a adopté des politiques visant à encourager la modernisation du secteur bancaire. Plusieurs banques commerciales ainsi que d'autres institutions financières évoluant dans les secteurs des assurances et des transactions du marché financier émergent, disposant d'infrastructures impressionnantes et d'un réseau de succursales à travers le pays destinés à donner une impulsion massive à l'intermédiation financière. Actuellement, la Banque de la Sierra Leone s'emploie à renforcer les capacités des banques commerciales en matière d'évaluation du risque de crédit et à envisager la possibilité de mettre en place un Bureau de crédit afin d'améliorer le flux des informations sur ses clients actuels et potentiels. Afin de faciliter les transactions à moyen et long termes de prêt et d'emprunt et, ce, en argent comme en instruments libellés en argent, elle est en train d'apporter un appui à la création d'une Bourse des valeurs qui viendra à son tour appuyer les efforts de privatisation déployés par le gouvernement. Par ailleurs, elle poursuit la modernisation du système des paiements nationaux qui sera appuyé par une Chambre de compensation électronique en vue d'accélérer le règlement des chèques, avec la perspective à long terme de la mise en place d'un Système à règlement brut en temps réel (SRBTR) qui entrera dans le cadre de la réalisation du programme proposé en vue de l'harmonisation des systèmes des paiements nationaux de la Zone monétaire ouest-africaine (ZMOA). La dynamique visant à améliorer l'intermédiation financière rurale a été poursuivie sans relâche et de manière efficace par le gouvernement de la Sierra Leone, plusieurs banques communautaires ayant été ouvertes au niveau provincial.

Sierra Léone

INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Sierra Léone	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
Indicateurs de Base					
Superficie ('000 Km ²)		72	30 307	80 976	54 658
Population totale (millions)	2007	5,9	963,7	5 448,2	1 223,0
Population urbaine (% of Total)	2007	37,2	39,8	43,5	74,2
Densité de la population (au Km ²)	2007	81,8	31,8	65,7	23,0
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2006	240	1 071	2 000	36 487
Participation de la Population Active - Total (%)	2005	36,1	42,3	45,6	54,6
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2005	37,6	41,1	39,7	44,9
Valeur de l'indice sexospécifique de dévelop. hum	2005	0,320	0,486	0,694	0,911
Indice de développement humain (rang sur 174 pa	2005	177	n.a.	n.a.	n.a.
Population vivant en dessous de \$1 par Jour (%)	2003-05	70,0	34,3		
Indicateurs Démographiques					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2007	2,1	2,3	1,4	0,3
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2007	3,9	3,5	2,6	0,5
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2007	42,9	41,0	30,2	16,7
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2007	3,3	3,5	5,6	16,4
Taux de dépendance (%)	2007	85,9	80,1	56,0	47,7
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femme)	2007	97,0	99,3	103,2	94,3
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2007	23,2	24,2	24,5	31,4
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2007	42,6	54,2	65,4	76,5
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2007	44,2	55,3	67,2	80,2
Taux brut de natalité (pour 1000)	2007	46,2	36,1	22,4	11,1
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2007	22,1	13,2	8,3	10,4
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2007	160,3	85,3	57,3	7,4
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2007	278,1	130,2	80,8	8,9
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2007	6,5	4,7	2,8	1,6
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	2 100	723,6	450	8
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2000-06	4,3	29,9	61,0	75,0
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2004	3,1	39,6	78,0	287,0
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2004	34,2	120,4	98,0	782,0
Naissances assistées d'un personnel de santé qual	2005	43,0	50,4	59,0	99,0
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2006	53,0	62,3	80,0	100,0
Accès aux services de santé (% de la population)	2004	38,0	61,7	80,0	100,0
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2004	39,0	45,8	60,0	100,0
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH	2005	1,6	4,7	1,3	0,3
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2005	475,4	300,7	275,0	18,0
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2006	82,0	83,7	85,0	93,0
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2006	67,0	75,4	78,0	93,2
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2005	30,0	28,6	27,0	0,1
Apport journalier en calorie par habitant	2004	1 849	2 436	2 675	3 285
Dépenses publiques de santé par habitant (en % di	2004	1,9	2,4	1,8	6,3
Indicateurs d'Education					
Taux brut de scolarisation au (%)					
Primaire - Total	2007	145,0	96,4	91,0	102,3
Primaire - Filles	2004	122,0	92,1	105,0	102,0
Secondaire - Total	2007	32,0	44,5	88,0	99,5
Secondaire - Filles	2004	14,0	41,8	45,8	100,8
Personnel enseignant féminin au primaire (% du tot	2001-04	38,4	47,5	51,0	82,0
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2006	64,9	33,3	26,6	1,2
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2006	53,1	25,6	19,0	0,8
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2006	75,6	40,8	34,2	1,6
Dépenses d'éducation en % du PIB	2006	3,8	4,5	3,9	5,9
Indicateurs d'Environnement					
Terres arables en % de la superficie totale	2005-07	6,8	6,0	9,9	11,6
Taux annuel de déforestation (%)	2000-07	2,9	0,7	0,4	-0,2
Taux annuel de reboisement (%)	2000-07	3,0	10,9
Emissions de CO2 par habitant (tonnes métriques)	2005-07	0,1	1,0	1,9	12,3



Source : Base des données du Département de la Statistique de la BAD;

dernière mise à jour: Juillet 2008

Banque Mondiale WDI; ONUSIDA; UNSD; OMS, UNICEF, WRI, PNUD, Rapports nationaux

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponible;

PERFORMANCE DE L'EXÉCUTION

Indicateur de composante	Note	Remarques
<i>Gouvernement de la Sierra Leone</i>		
1. Respect du calendrier général	3	Après les retards qu'a connus l'entrée en vigueur, le décaissement a débuté. Le gouvernement a réagi à la demande d'informations ou de preuves complémentaires relatives à la satisfaction des conditions préalables liées au don.
2. Respect du barème des coûts	4	99,5 pour cent des ressources ont été décaissés en 2006.
3. Respect des clauses contractuelles	2	Les rapports trimestriels ou autres rapports réguliers sur l'état d'avancement n'ont pas été soumis. Des informations macroéconomiques ont été transmises au FMI, mais pas aux autres membres du groupe de donateurs.
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports	2	Inefficacité dans l'élaboration des rapports. Cependant, des preuves ont transmises par le Cadre de suivi du CEP.
5. Caractère satisfaisant de l'opération	3	Globalement, la performance des réformes a été satisfaisante compte tenu des difficultés liées à la pénurie de capacités.
TOTAL	14	
ÉVALUATION GLOBALE	2,8	Satisfaisant
<i>FAD</i>		
1. Étape de l'identification	3	Identification pertinente des besoins du bénéficiaire du don reposant sur le DSRP et le DSP.
2. Étape de la préparation	3	La préparation du PRRE III reposait sur l'expérience acquise dans le cadre d'opérations analogues et auprès d'autres donateurs. Elle s'est faite en collaboration étroite avec le gouvernement et le GMAB. Cependant, le CEP n'est pas encore tout à fait harmonisé.
3. Étape de l'évaluation préliminaire	3	Rapport d'évaluation préliminaire détaillé. Cependant, les risques occasionnés par les élections ainsi que la pénurie de capacités n'ont probablement pas toute reçu l'attention requise ou n'ont pas été suffisamment pris en compte. Inadéquation de certains indicateurs d'état d'avancement des réformes.
4. Supervision	2	C'est le point le plus faible de l'exécution du programme dans la mesure où le nombre limité des rapports élaborés aurait dû pousser à un suivi étroit de la part du Fonds.
TOTAL	11	
ÉVALUATION GLOBALE	2,8	Satisfaisant
Légende: 4 = Très satisfaisant. 3 = Satisfaisant, existence de problèmes ponctuels, suivi requis. 2 = Peu satisfaisant; existence de problèmes, suivi étroit requis. 1 = Très peu satisfaisant. Mesures correctives requises.		

DOCUMENTS CONSULTÉS

FMI:

Article IV du FMI, février 2007: Rapport principal et Annexe statistique
Mission A-M du FMI, novembre 2007.

Banque mondiale:

Rapport d'achèvement du PRRE IV
Document de réflexion sur le REP
Évaluation du risque fiduciaire

BAD :

Rapport d'achèvement du PRRE III
Missions de supervision
Protocole d'accord du PRRE III
Rapport d'évaluation préliminaire
Compte rendu de la mission de supervision du 9 au 22 septembre 2006
Compte rendu de la mission de supervision du 29 novembre 2006 au 8 décembre 2006
Compte rendu de la mission de supervision du 12 au 26 mai 2007
Documents des négociations
Correspondances et matrices relatives au décaissement des tranches

Groupe multidonateurs d'appui budgétaire:

PE sur l'Évaluation conjointe du CEP, 2006
PE sur l'Évaluation conjointe du CEP, 2007
Rapport sur le DPRF, août 2007

Gouvernement de la Sierra Leone:

Discours du gouvernement sur le budget, 2007
Lettre sur la politique de développement, 10 mai 2005
Rapport d'achèvement du projet (en annexe)
Correspondances et matrices relatives au décaissement des tranches

Autre:

Lawson, 2007, Appui budgétaire du DFID à la Sierra Leone 2004 – 2007: Résultats obtenus et leçons tirées pour l'avenir. Rapport d'analyse, *Overseas Development Institute*, août 2007