

# **GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



## **SIERRA LEONE**

### **PROGRAMME D'APPUI A L'ASSAINISSEMENT BUDGETAIRE (FCSP)**

**DEPARTEMENTS RDGW/ECGF/RDTS/COSL/PGCL**

Avril 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>LA PROPOSITION</b> .....	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>CONTEXTE DU PAYS</b> .....	<b>2</b>
	2.1 Situation politique et contexte de la gouvernance .....	2
	2.2 Évolutions économiques récentes, analyse macroéconomique et budgétaire .....	3
	2.3 Compétitivité de l'économie.....	5
	2.4 Gestion des finances publiques.....	5
	2.5 Croissance inclusive, situation de la pauvreté et contexte social.....	6
<b>III.</b>	<b>PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT</b> .....	<b>7</b>
	3.1 Stratégie du développement et priorités du gouvernement en matière de réforme.....	7
	3.2 Obstacles à la mise en œuvre du Plan de développement national .....	7
	3.3 Consultations et processus participatif.....	8
<b>IV.</b>	<b>SOUTIEN DE LA BANQUE ET STRATÉGIE DU GOUVERNEMENT</b> .....	<b>8</b>
	4.1 Liens avec la Stratégie de la Banque .....	8
	4.2 Respect des critères d'éligibilité .....	9
	4.3 Collaboration et coordination avec d'autres partenaires.....	9
	4.4 Liens avec les autres opérations de la Banque.....	9
	4.5 Statut du Portefeuille de la Banque .....	10
	4.5 Études analytiques sous-tendant l'opération.....	11
<b>V.</b>	<b>LE PROGRAMME PROPOSÉ</b> .....	<b>11</b>
	5.1 But et objectif du programme .....	11
	5.2 Composantes du programme.....	12
	5.3 Dialogue sur les politiques.....	14
	5.4 Conditions du don.....	15
	5.5 Application des principes de bonne pratique en matière de conditionnalité.....	16
	5.6 Besoins et mécanismes de financement .....	17
<b>VI.</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DE L'OPÉRATION</b> .....	<b>17</b>
	6.1 Bénéficiaires du programme .....	17
	6.2 Impact sur le genre et les groupes vulnérables .....	17
	6.3 Impact sur l'environnement et le changement climatique .....	18
	6.4 Mise en œuvre, suivi et évaluation .....	18
	6.5 Gestion financière, décaissements et acquisitions .....	18
<b>VII.</b>	<b>CADRE JURIDIQUE</b> .....	<b>19</b>
	7.1 Instrument juridique.....	19
	7.2 Conditions de l'intervention de la Banque.....	19
	7.3 Respect des politiques du Groupe de la Banque .....	19
<b>VIII.</b>	<b>GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>20</b>
<b>IX.</b>	<b>RECOMMANDATION</b> .....	<b>20</b>

## **Tableaux**

Tableau 1 : Principaux indicateurs macroéconomiques (2016-21)

Tableau 2 : Besoins et sources de financement (2019-2020)

Tableau 3 : Besoins de financement pour la période 2019-2020

Tableau 4 : Matrice des risques opérationnels

## **Encadrés**

Encadré 1 : Matrice des mesures préalables prévues au titre du FCSP pour 2019 et des déclencheurs pour 2020

## **Annexes**

Annexe I : Lettre relative à la politique de développement

Annexe II : Matrice des réformes du FCSP

Annexe III : Note sur les relations avec le FMI

Annexe IV : Carte de la Sierra Leone

## **Liste des annexes techniques**

Annexe technique 1 : Respect des critères d'éligibilité pour les Opérations d'appui programmatique (OAP)

Annexe technique 2 : Résumé de l'évaluation des risques fiduciaires

Annexe technique 3 : Évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (EDPRF 2018)

Annexe technique 4 : Résumé de la situation de fragilité de la Sierra Leone

Annexe technique 5 : Présentation de la Stratégie de gestion des finances publiques

Annexe technique 6 : Présentation du portefeuille de projets en Sierra Leone

# ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(août 2018)

Unité monétaire	=	SLL
1 UC	=	10 881,40 SLL
1 UC	=	1,20 euro
1 UC	=	1,40 \$ EU

## EXERCICE BUDGÉTAIRE

1<sup>er</sup> janvier-31 décembre

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

A4P	Programme pour la prospérité
ABMD	Appui budgétaire multidonateurs
AGD	Service du Comptable général
ASSL	Service d'audit de la Sierra Leone
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
BSL	Banque de Sierra Leone
CEC	Cadre d'évaluation conjointe
CEP	Cellule d'exécution de projet
CEvP	Cadre d'évaluation de la performance
CRF	Fonds de recettes consolidées
DB	Doing Business
DPRF	Évaluation du cadre des dépenses publiques
DSP	Document de stratégie pays
EPIP	Évaluation des politiques et institutions du pays
ERF	Évaluation du risque fiduciaire
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Facilité d'appui à la transition
FMI	Fonds monétaire international
GAP II	Cadre stratégique et Plan d'action pour la gouvernance
GoSL	Gouvernement de la Sierra Leone
HRMO	Bureau de gestion des ressources humaines
IDA	Association internationale de développement
IDE	Investissement direct étranger
IDEV	Département de l'évaluation indépendante du développement
IDH	Indice de développement humain
IEMP	Programme inclusif de gestion économique
IFMIS	Système de gestion intégrée de l'information financière
IPC	Indice de perception de la corruption
MDA	Ministères, Départements et Agences
MoF	Ministère des Finances
NCP	Note conceptuelle de projet
OAP	Opération d'appui programmatique
PAI	Projet d'appui institutionnel
PD	Partenaires au développement
PIB	Produit intérieur brut
PRSP	Programme stratégique pour la réduction de la pauvreté
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RDH	Rapports sur le développement humain
S&E	Suivi et évaluation
UC	Unités de compte
UE	Union européenne

## INFORMATIONS RELATIVES AU DON

---

**BÉNÉFICIAIRE:**  
**ORGANE D'EXÉCUTION :**

**République de la Sierra Leone**  
**Ministère des Finances**

### Plan de financement pour l'exercice budgétaire 2019 (engagements)

---

<b>Source</b>	<b>Montant</b>	<b>Instrument</b>
FAT (PILLIER I)	15 M UC	Don
Banque mondiale	40 MUSD (28,6 MUC)	
UE	25 MEUR (20,5 MUC)	
<b>TOTAL</b>	<b>64,1 MUC</b>	

### Calendrier – Principaux jalons

---

Approbation de la note conceptuelle	Décembre 2018
Évaluation	Août 2018
Approbation	Mars 2019
Entrée en vigueur	Avril 2019
Décaissement	Avril 2019
Date de clôture	Février 2021

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

<b>Aperçu du programme</b>	<p>Intitulé/numéro de référence du programme : Programme d'appui à L'assainissement Budgétaire (FCSP) / SAP Id. P-SL-KA0-016.</p> <p>Portée géographique : Nationale</p> <p>Durée totale : 24 mois, de mars 2019 à février 2021</p> <p>Financement : Don FAT (Pilier I) de 15 MUC</p> <p>Instrument opérationnel : Appui budgétaire général</p> <p>Secteur : Gouvernance économique et financière</p>
<b>Résultats du Programme</b>	<p>Le Programme d'appui à l'assainissement budgétaire vise à appuyer la stabilisation du cadre macroéconomique de la Sierra Leone, accroître la mobilisation des recettes et améliorer la gestion des dépenses publiques. Les résultats escomptés de la mise en œuvre des réformes appuyées sont indiqués ci-après : i) mobilisation accrue des recettes ; ii) amélioration de la gestion de la dette ; iii) amélioration de l'adéquation entre les allocations budgétaires et les dépenses prioritaires du gouvernement.</p>
<b>Alignement sur les priorités de la Banque</b>	<p><b>Le FCSP est en conformité avec les objectifs opérationnels de la Stratégie décennale de la Banque relative à la gouvernance et à la responsabilité.</b> Il est en phase avec l'un des domaines prioritaires des Cinq grandes priorités de la Banque, à savoir « <i>Améliorer la qualité de vie de tous les Africains</i> ».. Par ailleurs, il est en conformité avec les piliers de la Stratégie sur le genre de la Banque en ce qui concerne la gestion du savoir et le développement des compétences. Il est également en phase avec les objectifs stratégiques du Document de stratégie pays approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2013 et mis à jour en avril 2018 et étendu à fin 2019. Il est aligné au premier pilier relatif au renforcement de la gouvernance économique. Enfin, il est cohérent avec la Stratégie 2014-19 de la Banque qui vise à remédier à la Fragilité et à renforcer la résilience en Afrique, en particulier avec son premier domaine d'intervention, à savoir « Renforcement des capacités de l'État et soutien à l'efficacité des institutions ».</p>
<b>Évaluation des besoins et justification</b>	<p><b>Les réformes prioritaires du gouvernement visent à accroître le recouvrement des recettes et améliorer la qualité, l'efficacité et la transparence des dépenses publiques.</b> Le programme économique et financier du gouvernement a défini les réformes prioritaires à moyen terme de l'amélioration de la gestion des finances publiques (GFP). De manière spécifique, les réformes visent à améliorer le recouvrement des recettes internes et la gestion de la dette publique, renforcer la gestion des dépenses publiques en rationalisant la masse salariale, améliorant les systèmes et pratiques de passation de marchés publics et renforçant le contrôle budgétaire ex-post.</p>
<b>Harmonisation</b>	<p><b>La coordination des interventions des partenaires au développement en Sierra Leone et la collaboration avec ceux-ci sont solides.</b> Le Bureau de coordination de l'aide au développement (DACO) au sein du ministère du plan et du développement économique (MOPED) sert de fer de lance à l'élaboration de la politique de l'aide. Le dialogue avec les partenaires au développement est organisé par le truchement d'un Comité de partenariat au développement (DEPAC), qui est coprésidé par le ministre du plan et du développement économique ; les Nations Unies et la Banque mondiale. Le GoSL et la communauté des bailleurs de fonds ont aussi signé en 2013 un Cadre de responsabilité mutuelle (CRM) qui présente la structure de responsabilité pour chaque partenaire et coordonne le financement de la mise en œuvre de l'A4P.</p>
<b>Valeur ajoutée de la Banque</b>	<p><b>L'avantage comparatif de la Banque tient essentiellement à sa vaste connaissance des besoins des différents États fragiles.</b> En ce qui concerne les défis de la Sierra Leone, en particulier, la Banque s'est intensément engagée dans les domaines de la gouvernance et de la GFP par le truchement d'activités de renforcement des capacités, et plus récemment (en 2014 et 2015), elle a apporté un appui budgétaire et une assistance technique dans le cadre de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF), ainsi que pour la lutte contre la maladie à virus Ébola (MVE). Les engagements antérieurs de la Banque relatifs aux activités de GFP en Sierra Leone constituent un atout particulier pour la Banque, étant donné qu'elle peut mettre à profit de manière constructive l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre d'opérations antérieures dans le pays, et de l'exécution de nombreux programmes avec ses autres pays membres. Ceci permettra à la Banque d'accroître sa valeur ajoutée et d'optimiser l'efficacité de l'OAP.</p>
<b>Contribution à l'égalité homme-femme et à l'autonomisation des femmes</b>	<p><b>Le FCSP appuie les réformes budgétaires visant à protéger les réformes sociales prioritaires, en particulier au bénéfice des enfants, des femmes et des filles</b> (scolarisation) non seulement au niveau du budget adopté, mais également dans le cadre de sa mise en œuvre. La promotion de l'éducation des filles aura, à terme, un impact positif sur le développement des compétences dans le pays, ainsi que sur l'employabilité des femmes.</p>
<b>Dialogue sur les politiques et assistance technique connexe</b>	<p><b>La Banque est un partenaire clé et joue un rôle primordial en tant que facilitateur du dialogue sur les politiques avec les autorités.</b> Le dialogue sur les politiques a lieu essentiellement au sein du Groupe de l'appui budgétaire (GAB), qui comprend les quatre bailleurs de fonds qui apportent l'ABMD et le gouvernement. Le GAB tient des réunions décisionnelles (Chef de mission/Secrétaires aux finances) et techniques, afin d'assurer le suivi des progrès à l'aune du Cadre d'Evaluation des Performances (CEvP), ainsi que des risques liés à la réalisation des objectifs du programme. Une revue conjointe du CEvP est effectuée une fois par an. Les bailleurs de fonds et le gouvernement ont convenu d'entreprendre une revue exhaustive du CEvP afin de rationaliser le nombre des indicateurs et de l'aligner sur les priorités du pays.</p>

## Cadre logique axé sur les résultats

**Pays et intitulé du projet :** Sierra Leone – Programme d'appui à l'assainissement budgétaire (FCSP)

**But du projet :** L'objectif du Programme d'appui à l'assainissement budgétaire (FCSP) consiste à renforcer l'assainissement budgétaire en améliorant la mobilisation des recettes, ainsi que l'efficacité et la transparence en matière de gestion des dépenses publiques.

CHAÎNES DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION
			Situation de référence	But		
IMPACT	Contribution à une croissance économique inclusive et à la réduction de la pauvreté	Taux de croissance annuel du PIB réel	3,7 % en 2017	> 5 % en 2021	Rapports du FMI et de la BAD/rapport sur le budget	<p><b>Risques/mesures d'atténuation</b></p> <p><b>Risque :</b> La vulnérabilité de la Sierra Leone aux chocs macroéconomiques due à sa dépendance des importations de denrées alimentaires et de combustible, ainsi que des exportations de matières premières et de l'IDE.</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> L'octroi d'une nouvelle Facilité de crédit élargie appuyant le programme économique et financier du GoSL le 30 novembre 2018 permettra de maintenir la position macrobudgétaire. Le nouveau Gouvernement élu a donné la preuve de sa ferme volonté à maintenir la discipline budgétaire et monétaire. Les partenaires au développement envisagent d'apporter un appui budgétaire qui créera un espace budgétaire et assurera la mise en œuvre efficace du programme de modernisation du recouvrement des recettes.</p> <p><b>Risque 2 :</b> Les faiblesses liées à l'élaboration et à l'exécution du budget empêchent une allocation efficace des dépenses.</p>
		Indicateur des inégalités de genre (IIG)	0,645 en 2016	0,625 en 2021	Rapports statistiques de la Sierra Leone	
RÉSULTATS	<b>Résultat 1 :</b> Amélioration de la mobilisation des recettes	1.1. Augmentation du recouvrement des recettes non fiscales dans les industries extractives (% du budget du gouvernement)	1,2 % du Budget 2017	Au moins 3 % en 2021	Rapport sur l'exécution du budget de l'État	
	<b>Résultat 2 :</b> Amélioration de la gestion de la dette	2.1. Encours des arriérés internes (en % du PIB)	18 % du PIB en 2017	< 15 % en 2021	MoF	
	<b>Résultat 3 :</b> Amélioration de l'adéquation entre les allocations budgétaires et les dépenses prioritaires du gouvernement	3.1. Dépenses publiques consacrées à l'éducation, en % des dépenses non salariales et des dépenses ordinaires, hors paiement d'intérêts (dont le programme d'éducation gratuite ciblant l'éducation des filles).	11,4 % en 2017 (2,8 % en 2019)	≥ 24 % en 2020 (> 3% en 2020)	MoF	
	<b>Résultat 4 :</b> Les systèmes et pratiques de passation des marchés publics sont renforcés	4.1 Indicateur PEFA PI-24	D en 2017	C+ en 2021	MoF	
<b>COMPOSANTE I : AMÉLIORATION DE LA MOBILISATION DES RECETTES ET DE LA GESTION DE LA DETTE</b>						
PRODUITS	<b>1.1. Augmentation de la mobilisation des recettes</b>	1.1.1. Loi sur les recettes des industries extractives (EIRA)	L'EIRA n'a pas été adoptée en 2017.	<b>La Loi sur les recettes des industries extractives est adoptée en 2018.</b>	MoF	
		1.1.2. Loi sur les recettes nationales (NRA)	La NRA n'a pas été adoptée en 2018.	<i>La loi sur les recettes nationales est adoptée en 2019.</i>	MoF	
		1.1.3. Stratégie de mobilisation des recettes (RMS)	La stratégie de mobilisation des recettes n'est pas opérationnelle en 2018.	<b>La stratégie de mobilisation des recettes est opérationnelle en 2019 par le truchement de : a) l'adoption d'un plan d'action de mise en œuvre ; et b)</b>	MoF	

	<b>1.2 Amélioration de la gestion de la dette</b>	1.2.1. Stratégie et plan de règlement à moyen terme de la dette intérieure	Stratégie et plan de règlement de la dette intérieure non disponibles	<b>la mise sur pied d'un groupe de travail technique.</b>  <b>Élaboration de la Stratégie de gestion de la dette intérieure et d'un plan de règlement à moyen terme</b>	MoF	
<b>COMPOSANTE II : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA TRANSPARENCE DE LA GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES</b>						
	<b>2.1 Amélioration de l'allocation et de l'exécution budgétaires</b>	2.1. Plans de recrutement	Seul le Bureau de gestion des ressources humaines (HRMO) a soumis le plan recrutement et il n'existe pas de liens entre le plan de recrutement et le budget en 2017.	<i>Tous les SVA ont soumis leur plan de recrutement pour le Budget 2020.</i>	MoF	<b>Mesures d'atténuation</b> : Les réformes sont prises en compte dans les priorités de l'A4P national. Les bailleurs de fonds appuient les principales institutions publiques (ASSL ; MDA ; Parlement ; NPPA ; Commission de lutte contre la corruption ; etc.) pour les activités de renforcement des capacités.  <b>Risque 4</b> : Les capacités de mise en œuvre peuvent constituer un risque pour la mise en œuvre des réformes.  <b>Mesure d'atténuation</b> : La programmation des PAI renforce les capacités dans les domaines appuyés par l'OAP.
		2.1.2. Documents d'emploi standard	Aucun document d'emploi standard en 2017	Des documents standard sont adoptés. Les organismes employeurs sont tenus de les envoyer au MoF, lorsque de nouveaux postes sont ajoutés à la paie.	MoF	
		2.1.3. Budget de l'éducation de base et secondaire (en pourcentage des dépenses totales hors paiement d'intérêts/non salariales)	4 % du budget total en 2017	<b>Budget accru alloué à l'enseignement de base et secondaire : au moins 8 % dans la Loi de finances 2019</b>  Au moins 0,5 % dans la Loi de finances 2019	MoF	
		2.1.4. Programme de scolarisation des filles dans l'enseignement secondaire (en % des dépenses hors paiement d'intérêts/non salariales)	2 % en 2017	➤ 90 % en 2019	MoF	
		2.1.5. Exécution du budget de l'éducation de base et secondaire	75 % en 2016		MoF	
	<b>2.2 Transparence de la gestion des finances publiques améliorée</b>	2.2.1. Comptes publics 2016	Comptes publics 2016 non soumis au Parlement en 2018	<b>Présentation du Rapport du Vérificateur général sur les Comptes publics 2016 au Parlement pour approbation</b>	MoF	
		2.2.2. Comptes publics 2017	Comptes publics 2017 non soumis au Vérificateur général	<i>Présentation du rapport du vérificateur Général sur les Comptes publics 2017 au Parlement pour approbation</i>	MoF	
		2.2.3. Jury indépendant des acquisitions	Pas de Jury indépendant des acquisitions	<b>Nomination d'un Jury indépendant des acquisitions responsable des plaintes/règlement des litiges</b>	MoF	
<b>COMPOSANTES</b>				<b>RESSOURCES</b>		
<i>Composante I : Amélioration de la mobilisation des recettes et de la gestion de la dette</i>				FAT (Pilier I) : 15 MUC (Don) Banque mondiale : 40 millions de \$ EU Union européenne : 25 millions d'EUR		
<i>Composante II : Amélioration de l'efficacité et de la transparence de la gestion des dépenses publiques</i>						

# RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION A L'INTENTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION CONCERNANT UN PROJET DE DON FAT (PILIER I) DE 15 MILLIONS D'UC EN FAVEUR DE LA REPUBLIQUE DE SIERRA LEONE POUR LE FINANCEMENT DU PROGRAMME D'APPUI À L'ASSAINISSEMENT BUDGETAIRE (FCSP)

## I. LA PROPOSITION

**1.1** *La Direction soumet, par la présente, les rapport et recommandations suivants concernant l'octroi d'un don de 15 millions d'UC de la Facilité d'appui à la transition (FAT) sur les ressources du pilier I en vue de financer le Programme d'appui à l'assainissement budgétaire (FCSP) en Sierra Leone.* La Sierra Leone remplit les critères d'éligibilité de la FAT, en raison de sa situation de fragilité<sup>3</sup>. Le FCSP est une série programmatique couvrant une opération d'appui budgétaire de deux années (2019-20), qui vise à assainir la position budgétaire du pays et mettre en œuvre des réformes en vue de renforcer l'efficacité et la transparence du processus budgétaire et de promouvoir l'éducation des filles. Le Programme est en phase avec la politique de la Banque relative aux opérations d'appui budgétaire comme la Sierra Leone remplit les conditions préalables à l'octroi d'un appui budgétaire comme illustré dans l'Annexe Technique I. Le présent rapport est soumis sous réserve de la mise en œuvre effective de mesures préalables, conformément au Programme économique et financier du Gouvernement de la République de Sierra Leone appuyé par les bailleurs de fonds.

**1.2** *Le FCSP contribuera à consolider et renforcer la mobilisation des recettes et l'efficacité des dépenses publiques.* La République de Sierra Leone entend stabiliser son cadre macroéconomique en mettant en œuvre des réformes stratégiques visant à améliorer le recouvrement des recettes et rationaliser les dépenses publiques. L'appui de la Banque, sous forme d'appui institutionnel, ainsi que celle des autres partenaires techniques et financiers du pays, permettront également d'atteindre ces objectifs. Néanmoins, des efforts doivent encore être déployés pour améliorer l'efficacité des dépenses publiques et renforcer la résilience de l'économie aux chocs exogènes liés, en particulier, à la volatilité des cours des matières premières.

**1.3** *Le FCSP, un programme d'appui budgétaire couvrant la période 2019-20, permettra de satisfaire environ 24 % des besoins de financement de la Sierra Leone au titre de l'exercice budgétaire 2019.* La pertinence du soutien de la Banque, à travers une série programmatique d'opérations d'appui budgétaire (voir point 7.6 de la Politique du Groupe de la Banque pour les Opérations à l'appui de programme – OAP de 2012) se justifie par la nécessité de stabiliser la position budgétaire du pays et d'entreprendre des réformes en vue d'améliorer la qualité et la transparence de ses dépenses publiques à moyen terme. Par ailleurs, le Document de stratégie pays élargie 2013-19 de la Banque prévoit un appui budgétaire au titre de son premier Pilier « *Améliorer la gouvernance économique et assurer une gestion plus transparente des recettes provenant des ressources naturelles* ». Le programme permet de maintenir le dialogue entre la Banque et le Gouvernement de la République de Sierra Leone concernant la mise en œuvre des réformes de la gouvernance économique et financière, avec le soutien des autres partenaires qui interviennent dans ce domaine.

**1.4** *L'objectif de développement du Programme proposé consiste à améliorer le recouvrement des recettes, ainsi que l'efficacité et la transparence des dépenses publiques.* Les deux composantes spécifiques du programme, qui contribuent à la réalisation de cet

---

<sup>3</sup> L'évaluation de la fragilité de la Sierra Leone selon les critères d'éligibilité de la FAT a été effectuée dans le cadre du DSP élargi 2013-18 de la Banque.

objectif sont indiquées ci-après : *i) Amélioration de la mobilisation des recettes et de la gestion de la dette ; et ii) Amélioration de l'efficacité et de la transparence de la gestion des dépenses publiques.* Au nombre des résultats escomptés du FCSP figurent : i) l'accroissement des recettes mobilisées ; ii) l'amélioration de la gestion de la dette ; iii) l'amélioration de l'adéquation entre les allocations budgétaires et les dépenses prioritaires du gouvernement.

## II. CONTEXTE DU PAYS

### 2.1 Situation politique et contexte de la gouvernance

**2.1.1 La Sierra Leone a organisé avec succès des élections et la dévolution du pouvoir pacifiques depuis la fin de la guerre civile en 2001.** Le pays a organisé quatre (4) élections présidentielles libres et équitables, dont la plus récente, tenue en mars 2018, a conduit au transfert pacifique du pouvoir à un nouveau Président, en l'occurrence Julius MAADA BIO. Cependant, les risques de conflit demeurent latents, mais sont généralement gérables avec le soutien de la communauté internationale. Bien que considéré comme un pays sortant d'une situation de fragilité, la Sierra Leone est encore exposée au risque de retournement de situation, compte tenu des nombreux facteurs de fragilité sous-jacents tels qu'indiqués ci-dessous. Le gouvernement a finalisé le Plan National de développement 2019-2023 qui s'articule autour de la transformation de l'économie et du développement du capital humain, en particulier dans les secteurs suivants : l'agriculture, les mines, le tourisme, les ressources marines et l'industrie manufacturière qui apportent les contributions les plus importantes à la croissance et à l'allègement de la pauvreté.

**2.1.2 La Sierra Leone demeure confrontée à de graves situations de fragilité liées à des facteurs endogènes.** Les facteurs sous-jacents de la fragilité continuent de présenter d'importants risques de recul en ce qui concerne le développement du pays et l'atteinte des Objectifs de Développement Durables (ODD). La gestion transparente et équitable, par le gouvernement, du boom prévu dû aux recettes des industries extractives constitue la clé de voûte de la paix et de la stabilité. En outre, le taux élevé du chômage des jeunes, les inégalités homme-femme, les niveaux élevés de corruption perçue et réelle, les conflits concernant l'accès aux ressources et les droits de propriété autour des sites extractifs, la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles et celle des systèmes de gouvernance économique, en particulier les systèmes de gestion des finances publiques (GFP) et des recettes, sont des contraintes qui privent le gouvernement à mettre en œuvre pleinement son programme de développement. L'insuffisance des infrastructures physiques, en particulier dans les secteurs de l'énergie, de l'alimentation en eau et des routes, constituent un frein à la croissance inclusive et durable, limitent la capacité du pays à mettre en œuvre et mener à bien la transformation, ainsi qu'à fournir les services sociaux de base à ses citoyens.

**2.1.3 Les questions de gouvernance demeurent une préoccupation, en particulier eu égard à la gestion des ressources minières.** En 2017, la Sierra Leone a été créditée de la note 30 au titre de l'Indice de perception de la corruption, 0 correspondant à « fortement corrompu » et 100 « sans corruption », plaçant le pays au 129<sup>e</sup> rang sur 175. Ceci est à comparer au 130<sup>e</sup> rang sur 180 pays en 2017. En dépit d'un certain nombre de réformes stratégiques entreprises au cours de la dernière décennie, notamment la création de l'Office national des recettes (NRA) autonome, la création de la Cellule des grands contribuables et l'introduction de la Taxe sur les biens et services en 2009, le recouvrement des recettes est demeuré en deçà de la moyenne de l'Afrique subsaharienne (environ 17 % du PIB en 2017<sup>4</sup>), tel qu'indiqué au paragraphe 2.2.2 ci-dessous. Ces mesures n'ont pas résolu les distorsions sous-jacentes au sein de nombreux ministères, départements et agences (MDA) qui recouvrent leurs propres recettes qui, dans

---

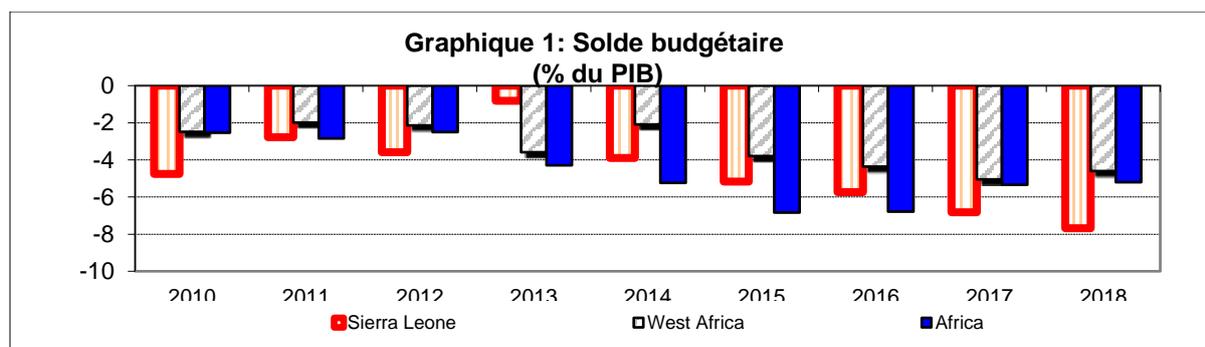
<sup>4</sup> Fonds monétaire international : *Perspectives économiques en Afrique, octobre 2018*

d'autres pays, transiteraient par le compte consolidé du gouvernement central. Sur le plan structurel, les réformes de la GFP de la Sierra Leone ont été couronnées de succès ; en témoigne l'amélioration de la note de l'EDPRF en 2018 (Annexe technique VI). Néanmoins, cette situation peut s'inverser, tandis que les réformes structurelles les plus difficiles sont encore à venir. Il subsiste d'importants écarts entre les politiques et procédures de la GFP, d'une part, et leur mise en œuvre au sein des MDA et des communautés locales, d'autre part.

## 2.2 Évolutions économiques récentes, analyse macroéconomique et budgétaire

**2.2.1 La Sierra Leone a connu une croissance économique durable et robuste entre 2001 et 2014, enregistrant un taux de croissance annuel moyen de 5,9 %.** Cette croissance économique était tirée essentiellement par celle du secteur agricole, qui a crû en moyenne au taux de 8 % par an entre 2011 et 2013, et au cours des dernières années, suite à l'amélioration de la production et des exportations minières. En 2014, l'économie sierra-léonaise a beaucoup pâti de l'épidémie de la maladie à virus Ébola (MVE) et de la baisse des cours mondiaux du minerai de fer. Elle s'est contractée de 21 % en 2015, avant de se remettre de la crise, passant à un taux de croissance de 6,3 % en 2016 et 3,7 % en 2017. Le taux d'inflation annuel moyen a grimpé à 18,2 % en 2017, contre 17,4 % en décembre 2016. L'économie demeure vulnérable aux chocs ; en témoignent l'impact des inondations et des glissements de terrain en 2017, qui ont provoqué de nombreuses pertes en vies humaines, détruit des infrastructures et perturbé les services. Les perspectives à moyen terme sont encourageantes, les prévisions du PIB étant de 3,7 % et 5,5 %, respectivement en 2018 et 2019, tandis que le taux d'inflation s'établirait à 15,6 % et 13,1 %, respectivement en 2018 et 2017.

**2.2.2 La position budgétaire, marquée par la détérioration du solde budgétaire, constitue une source de préoccupation.** L'un des obstacles majeurs à l'assainissement budgétaire en Sierra Leone tient à la faiblesse de la performance du pays en matière de mobilisation de recettes, par rapport aux moyennes d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique subsaharienne (voir Graphique 1 ci-dessous). En 2017, le ratio recettes-PIB était estimé à 12,2 % du PIB, contre une moyenne de 17 % pour l'Afrique subsaharienne. Le déficit budgétaire global (dons compris) a atteint 8,3% en 2017, contre 5,4 % en Afrique subsaharienne. Le déficit du compte courant s'élevait à 110,9 % en 2017, en raison de l'augmentation des importations de biens d'équipement et de la baisse des exportations. Il s'est creusé pour s'établir à 14% et 12,6 % en 2018 et 2019, respectivement, suite à l'augmentation des importations. La couverture des réserves de la Sierra Leone était estimée à 3,3 mois d'importations (hormis les importations liées au minerai de fer) à fin 2017, ce qui représente une baisse par rapport au niveau de 3,5 mois enregistré à fin 2016. Le pays demeure très tributaire de l'aide des bailleurs de fonds : il est prévu que l'appui budgétaire représente environ 15 % des recettes internes en 2019.



**Source :** Banque africaine de développement

**2.2.3 Politique monétaire : Le principal objectif de la Banque de Sierra Leone (BSL) consiste à maintenir la stabilité des prix afin de réduire les niveaux d'inflation.** La BSL a

mis en œuvre, depuis la fin de 2016, des politiques monétaires conservatrices afin de réduire les poussées inflationnistes dues au financement indirect du déficit budgétaire de l'État jusqu'à fin 2016. Le gouvernement a cessé de recourir au financement du déficit budgétaire par la BSL et mené une politique monétaire prudente conjuguée à l'augmentation du taux de politique monétaire. Le taux d'inflation global demeure élevé, s'établissant à deux chiffres et atteignant 18,2 % en 2017. Il devrait s'élever à 16,6 % et 16 % en 2018 et 2019, respectivement. Enfin, la limitation des ventes aux enchères de devises contribuera à stabiliser les réserves en devises à l'équivalent de 3,3 mois d'importations, à moyen terme.

**2.2.4 Les perspectives économiques à moyen terme sont favorables.** Le taux de croissance du PIB réel devrait passer à 5,3 % en moyenne au cours de la période 2019-21 et s'établir à 3,8 % en 2017 et 3,7 % en 2018. Cette évolution positive s'explique, pour l'essentiel, par une augmentation de la production de l'industrie minière ; l'amélioration de l'efficacité de l'investissement public dans l'infrastructure ; et l'investissement direct étranger dans le créneau de l'agro-industrie. Au nombre des facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ces perspectives favorables figurent la chute des cours des matières premières, une inflation alimentée par l'envolée des cours des produits pétroliers et l'apport tardif de l'aide des bailleurs de fonds.

**2.2.5 La Sierra Leone est exposée à un risque élevé de surendettement, selon les conclusions de l'Analyse de soutenabilité de la dette (ASD) effectuée récemment en octobre 2018.** La baisse des recettes budgétaires du secteur minier constitue l'une des principales causes de cette situation, compte tenu de l'érosion à court terme de la capacité à assurer le service de la dette extérieure. Le ratio valeur actualisée nette de la dette-recettes est passé de 127 % en 2014 à 347 % en 2018 (ce qui est supérieur au seuil critique de 200 %). D'autres ratios ont dépassé le seuil critique, notamment le ratio service de la dette-exportations, qui est passé de 5 % en 2016 à 29 % en 2018 (le niveau critique étant de 15 %), et le ratio valeur actualisée du ratio dette-PIB, qui est passé de 29 % en 2016 à 58 % en 2018 (le niveau critique étant de 30 %). L'élaboration de la Stratégie nationale d'endettement permettra d'améliorer le suivi de la dette publique. La diversification des sources de croissance constitue également un défi à relever afin de réduire la dépendance du budget des industries extractives.

<b>Tableau 1 : Principaux indicateurs macroéconomiques (2016-21)</b>						
<b>(En % du PIB, sauf indication contraire)</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (Est.)</b>	<b>2018 (Prel.)</b>	<b>2019 (Proj.)</b>	<b>2020 (Proj.)</b>	<b>2021 (Proj.)</b>
Croissance annuelle du PIB	6,4	3,8	3,7	5,4	5,4	5,1
Taux d'inflation (IPC annuel moyen)	12,9	18,2	16,6	16,0	13,0	11,1
Déficit budgétaire (net des dons)	-11,0	-11,2	-9,9	-6,6	-6,9	-6,9
Recettes fiscales (hors dons)	12,1	12,2	13,8	14,5	15,0	15,8
Dépenses publiques	23,2	23,4	23,6	21,1	22,0	22,7
<i>Dont : dépenses d'équipement</i>	8,6	8,4	7,0	6,0	7,0	7,7
Solde du compte courant (y compris les dons)	-3,5	-10,9	-14,0	-12,6	-11,1	-10,2
Réserves internationales (en mois d'importations)	4,3	3,5	3,3	3,1	3,5	3,5
Dette publique extérieure	51,5	61,5	68,3	72,6	75,1	72,5
Dette publique intérieure	14,6	16,5	25,3	27,6	29,4	26,2
<i>Sources : FMI, Base de données des Perspectives économiques en Afrique subsaharienne, octobre 2018</i>						

## 2.3 Compétitivité de l'économie

### 2.3.1 L'environnement des affaires demeure défavorable pour les investisseurs privés.

La Sierra Leone s'est classée au 163<sup>e</sup> rang sur 190 pays au titre de l'Indice *Doing Business* de la Banque mondiale 2019, en recul d'une marche par rapport à l'année précédente. Le pays a enregistré les plus mauvais scores pour les indicateurs « *obtention d'un permis de construire (182<sup>ème</sup>)* » ; et « *raccordement à l'électricité (178<sup>ème</sup>)* » qui a néanmoins enregistré une amélioration considérable (+ 8 points) tandis que pour la plupart des autres indicateurs, sa performance est demeurée relativement stagnante. Le meilleur classement est pour l'indicateur « *création d'entreprise (55<sup>ème</sup>)* » reflétant les efforts entrepris pour combiner plusieurs procédures d'enregistrement. L'indicateur « *Commerce transfrontalier* » s'est aussi amélioré grâce à l'élimination des permis d'exportation et mettant en place le traitement avant l'arrivée.

**2.3.2 Bien que le FSCP n'appuie pas directement les réformes visant à améliorer le climat des affaires, il contribuera à apurer l'important volume d'arriérés internes accumulé par le pays estimé à 18% du PIB en 2017.** L'apurement progressif de ces arriérés et les réformes visant à éviter l'accumulation de nouveaux arriérés internes contribueront au redressement des activités du secteur privé, en particulier celles des PME. D'autres bailleurs de fonds appuient les réformes visant à améliorer le climat des affaires.

### 2.3.3 L'économie sierra-léonaise a besoin d'améliorer la compétitivité de l'économie.

Le pays est classé très bas sur l'Indice de compétitivité mondial du Forum économique mondial 2017-18. La Sierra Leone s'est classée au 130<sup>e</sup> rang sur 137 pays en 2018, pour une note de 3,20 sur 7, contre le 132<sup>e</sup> en 2017. Les principaux domaines où le pays est à la traîne sont (avec une note inférieure à 3) : i) la taille du marché ; ii) l'enseignement supérieur et la formation ; iii) la préparation technologique ; iv) l'infrastructure ; et v) l'innovation.

## 2.4 Gestion des finances publiques

**2.4.1 Récemment, le GoSL a intensifié ses efforts visant à améliorer la gestion des finances publiques.** Son objectif global, dans ce domaine, consiste à rétablir la discipline budgétaire et améliorer la transparence et la responsabilité en matière de gestion des ressources publiques. En ce qui concerne les réformes de la GFP, le principal défi de la Sierra Leone consiste à consolider la discipline budgétaire grâce à la rationalisation des dépenses et à l'amélioration du recouvrement des recettes afin de créer l'espace budgétaire tant nécessaire pour la mise en œuvre de son programme de développement. La nouvelle stratégie de GFP (2018-21) constitue une bonne base pour la réalisation de cet objectif, pour autant qu'elle soit dûment mise en œuvre.

**2.4.2 Les principaux problèmes de l'économie politique minent la performance du secteur minier et doivent être résolus.** Parmi ceux-ci figurent l'incohérence du cadre stratégique et institutionnel, la recherche de rente (et l'emprise politique), la gestion et la transparence des recettes, l'inclusivité et le partage des ressources, ainsi que la non-réglementation des mines artisanales. Le développement du secteur minier en tant que moteur d'une croissance à large assise a été freiné par les problèmes de gestion et de gouvernance, ce qui a ralenti celui du secteur et transformé les richesses en ressources en un instrument de division et de conflit.

**2.4.3 Les difficultés administratives liées au recouvrement des recettes dans le secteur extractif ont été mises en évidence par la suspension du statut de candidat de la Sierra Leone dans le cadre de l'Initiative de transparence dans les industries extractives (ITIE) en février 2013.** Cependant, le gouvernement a pris des mesures correctives, qui autorisaient le pays à être déclaré conforme conformément aux règles de 2011. Le processus de validation

du statut ITIE du pays par rapport aux nouvelles règles de 2016 est en cours. Le pays a publié le rapport ITIE 2015 en 2018.

**2.4.4 Les divergences de reporting motivant la suspension semblent provenir** a) de l'absence de déclaration des paiements des conseils locaux et des chefferies, et b) de la difficulté à concilier les paiements entre les sociétés minières et les gouvernements et au sein du gouvernement, en particulier dans les cas où les entreprises versent des paiements importants directement à la BSL contournant la NRA. En particulier, le recours généralisé à des accords miniers concessionnels négociés individuellement, à l'exception des dispositions fiscales et réglementaires existantes, continue de faire obstacle à la maximisation de la perception de l'impôt auprès du secteur extractif et à la création de conditions équitables pour les investisseurs. L'application des contrats miniers existants constitue également un obstacle à la maximisation des revenus. Ces accords, qui incluent des arrangements fiscaux ad hoc et favorables, ainsi que des exemptions de certains aspects du cadre réglementaire, couvrent par exemple des concessions de minerai de fer ainsi que le projet rutile (minerai utilisé pour revêtir les baguettes de soudage), deux projets les plus importants et les plus prometteurs projets miniers en Sierra Leone. Le processus est en grande partie responsable de certaines pertes budgétaires, et sa nature individualisée et ad-hoc ouvre des opportunités pour un comportement de recherche de rente.

## **2.5 Croissance inclusive, situation de la pauvreté et contexte social**

**2.5.1 Les conditions initiales pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) ne sont pas favorables en Sierra Leone.** Le pays se classait au 184<sup>e</sup> rang sur 188 pays en 2017, pour une note de 0,419 au titre de l'Indice de développement humain du PNUD 2018. En ce qui concerne l'Indicateur des inégalités de genre (IIG), la Sierra Leone affiche une valeur de 0,645, ce qui la classait au 150<sup>e</sup> rang sur 160 pays en 2017. En Sierra Leone, les femmes occupent 12,4 % des sièges au parlement et 19,2 % des femmes adultes ont atteint au moins le niveau de l'enseignement secondaire, contre 32,3 % pour leurs homologues de sexe masculin. Pour 100 000 naissances vivantes, 1 360 femmes meurent de causes liées à la grossesse et le taux d'accouchement des adolescentes est de 112,8 naissances pour 1 000 femmes âgées de 15 à 19 ans.

**2.5.2 La croissance soutenue de la Sierra Leone ces dernières années n'a pas été inclusive.** Bien que le pays ait accompli des progrès remarquables en matière de réduction de la pauvreté entre 2003 et 2011, l'incidence générale de la pauvreté y demeure élevée. Il ressort de l'Enquête intégrée auprès des ménages de la Sierra Leone de 2011 que l'incidence de la pauvreté a baissé, passant de 66,4 % en 2003 à 52,9 % en 2011. La réduction globale était induite par la forte croissance en milieu rural, où le taux de pauvreté a reculé, passant de 78,7 % en 2003 à 66,1 % en 2011. Cependant, le taux de pauvreté en milieu rural était encore plus élevé qu'en milieu urbain. L'incidence de la pauvreté en milieu urbain a baissé, passant de 46,9 % en 2003 à 31,2 % en 2011. Toutefois, le niveau de pauvreté extrême a baissé considérablement, passant de 31,3 % en 2003 à 13,9 % en 2011. Il est tombé à 70 % en milieu urbain et 52,4 % en milieu rural. S'agissant du niveau du chômage, les chiffres les plus récents du PNUD indiquent qu'en 2017, 70 % des jeunes étaient sous-employés ou sans emploi, tandis qu'environ 800 000 jeunes étaient à la recherche d'un emploi. Selon les données sur le chômage de la Sierra Leone de 2014-17, « le taux de chômage en Sierra Leone est demeuré inchangé, s'établissant à 3 % en 2016 contre 3 % en 2015. Le chômage des jeunes en Sierra Leone constitue un facteur clé de la fragilité (mais ces chiffres ne prennent pas en compte les jeunes sous-employés).

### III. PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT

#### 3.1 Stratégie du développement et priorités du gouvernement en matière de réforme

**3.1.1** Le **Plan National de Développement (PND) de la Sierra Leone est le principal cadre politique du gouvernement pour assurer une croissance inclusive et lutter contre la pauvreté.** Le projet de PND à moyen terme (2019-2023) est axé sur sept pôles de développement: (i) développement du capital humain; ii) population, emploi des jeunes, sports et migration; iii) diversification de l'économie; iv) la gouvernance et la reddition de comptes axée sur les résultats; v) infrastructure et compétitivité économique; vi) autonomiser les femmes, les enfants et les personnes handicapées; (vii) Réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience; et (viii) Moyens de mise en œuvre du NPD.

#### 3.2 Obstacles à la mise en œuvre du Plan de développement national

**3.2.1** En dépit des progrès importants enregistrés dans les domaines de la gouvernance politique et de la performance économique, la situation de fragilité de la Sierra Leone constitue un obstacle majeur au développement durable et équitable. Les principaux problèmes de sécurité, économiques et de capacité financière du pays sont résumés ci-dessous.

**3.2.2** **Au nombre des principaux problèmes figurent le faible espace budgétaire pour le financement du programme de développement du pays, d'où la dépendance au soutien des bailleurs de fonds.** De manière spécifique, le faible niveau des recettes recouvrées (12,2 % du PIB en 2017, contre 17 % du PIB en Afrique subsaharienne) constitue un obstacle majeur au financement du Programme de développement du gouvernement. En outre, la masse salariale absorbe plus de 60 % des recettes budgétaires (soit 6,4 % du PIB) et aggrave les contraintes de financement. En dépit d'un certain nombre de réformes stratégiques entreprises au cours de la décennie écoulée (voir paragraphe 2.1.3), d'importants défis continuent de contraindre l'espace budgétaire du pays.

**3.2.3** **Au nombre des autres obstacles à la croissance économique figurent la faiblesse de la base d'infrastructure, la corruption et la mauvaise gouvernance, en particulier dans les secteurs extractif et énergétique.** La corruption, notamment celle liée à la gestion des ressources minières, demeure un défi majeur. Le gouvernement envisage d'adopter des mesures pour assurer une bonne gestion macroéconomique, notamment la mise en place d'un fonds de stabilisation et d'épargne, appelé Fonds de la transformation. Cependant, la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles, ainsi que des systèmes de gouvernance économique, en particulier en matière de GFP, limite sa capacité à gérer efficacement les ressources et à répondre aux attentes des citoyens concernant l'amélioration des conditions de vie. Par exemple, la suspension temporaire de la Sierra Leone par le Conseil de l'Initiative de transparence dans les industries extractives (ITIE) en février 2013 n'est qu'une manifestation des problèmes de gouvernance systémique dans le secteur extractif. Cette suspension s'expliquait par les difficultés que le gouvernement éprouve à procéder au rapprochement de certains paiements, mettant en évidence l'existence d'un mécanisme de recouvrement des redevances auprès des sociétés minières qui est fragmentaire, opaque et sujet à des fuites. Bien que les récentes réformes, notamment la création de l'Agence nationale pour les ressources minérales (NMA), visent à surmonter les contraintes institutionnelles liées à la gouvernance dans le secteur, elles ont créé également des chevauchements institutionnels par la duplication des fonctions, en particulier l'octroi des licences qui est assuré à la fois par la NMA, le ministère des Ressources minières, le Conseil consultatif sur les ressources minérales et l'Agence de protection de l'environnement.

**3.2.4 Compte tenu de ce qui précède, les réformes prioritaires du gouvernement mettent l'accent sur l'amélioration du recouvrement des recettes, ainsi que celle de la qualité, de l'efficacité et de la transparence des dépenses publiques.** Le programme économique et financier du gouvernement a défini des réformes prioritaires à moyen terme pour l'amélioration de la gestion des finances publiques. De manière spécifique, ces réformes visent à améliorer le recouvrement des recettes internes et la gestion de la dette publique, renforcer la gestion des dépenses publiques en rationalisant la masse salariale, améliorant les systèmes et pratiques de passation des marchés publics et renforçant la supervision budgétaire.

### 3.3 Consultations et processus participatif

**3.3.1. Le PND (2019-2023) a été élaboré dans un esprit d'inclusion associant les différentes couches socioprofessionnelles du pays.** Sous la direction du ministère du plan et du Développement économique (MOPED), les différents acteurs de la vie sociale, politique et économique du pays (le Parlement, l'administration publique, les organisations non gouvernementales, le secteur privé, etc.) ont participé aux différentes étapes du processus de préparation et de validation du PND. Des consultations régionales avec les parties prenantes au sein des communautés rurales et dans les régions ont été organisées aux étapes intermédiaires de la validation du rapport. La communauté des bailleurs de fonds, dans le cadre de ce processus, a apporté un appui technique et financier au gouvernement. Le caractère inclusif du processus de préparation a permis l'internalisation et l'appropriation des objectifs stratégiques et des résultats escomptés du Plan national de développement.

## IV. SOUTIEN DE LA BANQUE ET STRATÉGIE DU GOUVERNEMENT

### 4.1 Liens avec la Stratégie de la Banque

**4.1.1 Le programme est également en phase avec la Stratégie décennale de la Banque (2013-22).** Le FCSP appuie la priorité opérationnelle iv) Gouvernance et responsabilité. Par ailleurs, le programme constitue une plateforme pour le soutien au dialogue sur les politiques par le truchement du Document de stratégie pays élargi (DSP) 2013-19, plus particulièrement son Pilier 1 : « *Améliorer la gouvernance économique et assurer une gestion plus transparente des recettes provenant des ressources naturelles* » qui vise à mettre à profit les réformes en cours de la gestion des finances publiques (GFP) et promouvoir une gestion transparente des recettes tirées des ressources naturelles. En mettant l'accent sur la gouvernance, les industries extractives et la gestion de la dette, le programme est également en conformité avec la Stratégie du Groupe de la Banque pour un Engagement renforcé dans les États fragiles.

Tableau 1 : Liens entre le PND, le DSP et le FCSP

PND 2019-2023	DSP 2013-19	FCSP
<p><b>Objectif :</b> Assurer un niveau élevé et soutenu de croissance économique et maintenir des progrès importants en ce qui concerne les indicateurs de gouvernance, qui confirmeront la stabilité de la Sierra Leone en tant qu'État, ainsi que l'amélioration continue des indicateurs de développement humain pour les citoyens sierra-léonais</p> <p><b>Priorités :</b> (Pilier I) Développement du capital humain; (Pilier iv) Gouvernance et imputabilité des résultats; et (Pilier VI) Autonomisation des femmes, des enfants et des personnes handicapées</p>	<p><b>Objectif :</b> Créer les conditions d'une croissance économique plus inclusive grâce au renforcement de l'intégration</p> <p><b>Priorités :</b> Soutien aux réformes en vue d'améliorer l'efficacité des mesures publiques et l'attractivité du cadre économique (Pilier I du DSP)</p>	<p><b>Objectif :</b> Améliorer la mobilisation des ressources budgétaires, ainsi que la qualité et la transparence des dépenses publiques.</p> <p><b>Priorités :</b> i) amélioration de l'environnement des affaires ; ii) amélioration de la transparence des dépenses publiques (passation des marchés, responsabilité, etc.) ; et iv) renforcement des compétences (éducation des filles) .</p>

## 4.2 Respect des critères d'éligibilité

4.2.1 **La Sierra Leone remplit les critères d'éligibilité du Groupe de la Banque pour les opérations d'appui budgétaire.** En dépit de la fragilité de son contexte économique et de sa vulnérabilité aux chocs exogènes, la Sierra Leone a enregistré de bons résultats en ce qui concerne la stabilité macroéconomique. La stabilité macroéconomique s'est améliorée au cours de la dernière décennie, la croissance économique s'est accélérée, tandis que le taux d'inflation s'est établi à deux chiffres. L'approbation par le FMI d'une facilité de crédit élargie en novembre 2018 atteste de l'engagement du gouvernement à renforcer la gestion et la stabilité macroéconomiques. De profondes réformes structurelles et institutionnelles ont été entreprises afin d'accroître le recouvrement des recettes, ainsi que la gestion des dépenses et de la trésorerie, d'améliorer les opérations monétaires et la supervision du secteur bancaire, et d'améliorer la gestion des ressources naturelles. Bien que la position budgétaire se soit affaiblie, en raison de la tension entre les ressources disponibles et les dépenses expansionnistes, l'introduction d'un contrôle des dépenses plus strict contribuera à améliorer l'assainissement budgétaire général, tandis que le déficit budgétaire (dons compris) devrait s'établir à 6,8 % du PIB, contre 8,7 % en 2017.

## 4.3 Collaboration et coordination avec d'autres partenaires

4.3.1 **La coordination des interventions des partenaires au développement et la collaboration avec ceux-ci sont excellentes en Sierra Leone.** Le Bureau de coordination de l'aide au développement (DACO) au sein du ministère du plan et du développement économique (MOPED) pilote l'élaboration de la politique de l'aide. Le dialogue avec les partenaires au développement est assuré par le truchement du Comité de partenariat du développement (DEPAC), coprésidé par le ministre du plan et du développement économique, les Nations Unies et la Banque mondiale. Le GoSL et la communauté des bailleurs de fonds viennent de signer un Cadre de responsabilité mutuelle (CRM) qui définit la structure de responsabilité de chaque partenaire et coordonne le financement de la mise en œuvre du PND.

4.3.2 **La fourniture de l'appui budgétaire en Sierra Leone est très harmonisée et s'effectue par le truchement d'un groupe de partenaires au développement créé depuis 2006 et comprenant la BAD, l'Union européenne, DFID du Royaume-Uni et la Banque mondiale.** L'appui budgétaire est apporté dans le cadre d'un Cadre d'Evaluation Commun (CEvP), regroupant les principaux indicateurs de mesure de la performance du programme et créant une importante plateforme pour le dialogue sur les politiques entre les bailleurs de fonds et le gouvernement. Ce groupe tient des réunions stratégiques (Chef de mission/Secrétaire financier) et techniques afin d'assurer le suivi des progrès à l'aune du CEvP, ainsi que des risques liés à la réalisation des objectifs du programme. Une révision conjointe du CEvP est effectuée une fois par an. Un CEvP pluriannuel (2018-20) est en train d'être finalisé. La pratique consistant à intégrer les mesures préalables dans le programme de réformes du gouvernement a permis d'assurer l'appropriation des réformes dès le départ. Par ailleurs, cette approche permet à la Banque d'assurer la mise en œuvre sans heurt du FCSP et d'optimiser son rôle de rassembleur des partenaires et de pourvoyeur de financement prévisible à plus long terme.

## 4.4 Liens avec les autres opérations de la Banque

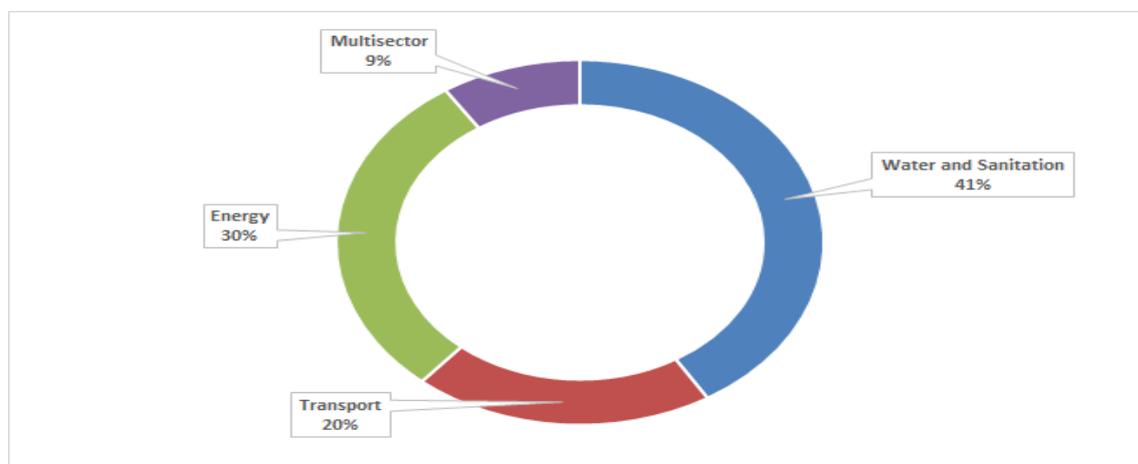
4.4.1 **L'opération d'appui budgétaire proposée sera appuyée par les projets d'assistance technique et de renforcement des capacités en cours / nouveaux financés par la Banque.** Alors que le financement conjoint de la Banque pour le projet de renforcement et la consolidation de la gestion des finances publiques (PFMIC) a été entièrement décaissé, le projet est toujours en cours jusqu'en mars 2020, grâce à un financement supplémentaire fourni

par d'autres partenaires de développement. Le projet appuie le renforcement du contrôle et de la surveillance des dépenses publiques ainsi que la mobilisation et l'administration des revenus. La Banque prépare actuellement le projet d'amélioration de la conformité fiscale, qui devrait soutenir les efforts visant à accroître le respect des obligations fiscales nationales par l'introduction de caisses enregistreuses électroniques afin d'améliorer le recouvrement de la taxe sur les produits et services. Il soutiendra également la mise en place d'un programme visant à aider les PME à gérer leurs engagements et à la mise en place d'une journée nationale des contribuables, élargissant ainsi la marge de manœuvre budgétaire du GoSL pour financer les services et infrastructures de base.

## 4.5 Portefeuille du Groupe d la Banque

**4.5.1 Portefeuille actif:** Au 15 février 2019, le portefeuille actif de la Banque comprenait 18 opérations pour un engagement total de 148,52 millions d'UC (194,02 millions USD). En termes de répartition sectorielle, les infrastructures représentent 91% de l'engagement total, dont les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'énergie et des transports représentent respectivement 41%, 30% et 20%. Les 9% restants représentent des secteurs multisectoriels (gouvernance économique).

### Répartition sectorielle du portefeuille de la Sierra Leone (148,52 millions d'UC).



**4.5.2 Une revue de la performance du portefeuille par pays entrepris en 2018 a montré que la note globale de la performance du portefeuille s'était légèrement améliorée**, passant à 2,96 (sur une échelle de 1 à 4, 1 étant très insatisfaisante et 4 très satisfaisante), contre 2,93 en 2017 et 2,90. en 2015. Bien que globalement satisfaisante, la performance de ce portefeuille doit être interprétée avec prudence, car elle reflète la probabilité d'atteindre tous les résultats attendus, mais masque certains problèmes critiques de mise en œuvre du projet en ce qui concerne la planification de routine, les acquisitions, les décaissements, le suivi et l'évaluation des résultats, qui sont transversaux dans le portefeuille principalement en raison de retards dans la mise en œuvre des recommandations des missions de supervision. La Banque et le gouvernement ont convenu d'un plan d'amélioration du portefeuille pour remédier à ces goulots d'étranglement.

## 4.6 Études analytiques sous-tendant l'opération

**4.6.1 La conception du programme proposé repose sur des études analytiques et les évaluations des réformes antérieures.** Ces études analytiques couvrent la Stratégie de gestion des finances publiques 2018-21 ; le rapport de l'Évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) 2018 ; la Revue annuelle de l'Appui budgétaire multidonateurs (ABMD) 2017 du CEvP, les leçons tirées et le RAP de l'OAP appuyée par la Banque en Sierra Leone, ainsi que les rapports du FMI. En outre, des consultations ont été organisées avec les responsables gouvernementaux et les partenaires au développement. La portée du programme a également été définie pendant des discussions avec le gouvernement, en particulier en ce qui concerne le calendrier des conditions sectorielles (notamment l'éducation), en reconnaissant que l'adoption de réformes dans ce secteur nécessiterait un dialogue plus profond avec les ministères techniques, afin de préparer le gouvernement à remplir ces conditions. Par ailleurs, le programme prend en compte la recommandation de l'évaluation des OAP de la Banque par BDEV qui a encouragé une meilleure harmonisation des OAP et des PAI, et l'achèvement du dialogue sur les politiques par le truchement du renforcement de capacités ciblées dans les secteurs couverts par l'OAP. Les rapports des études analytiques montrent que la Sierra Leone est confrontée à des contraintes budgétaires considérables et doit améliorer le recouvrement des recettes afin de combler son important déficit d'infrastructures. Ces rapports recommandent que le gouvernement accorde la priorité à l'infrastructure, en particulier l'électricité, afin de stimuler la croissance économique, qui nécessitera des réformes institutionnelles et stratégiques.

**4.6.2 Le programme a également fait le point sur les enseignements tirés de l'OAP de 2014.** Le programme de gestion économique inclusive pour la Sierra Leone a été approuvé en mai 2014 et entièrement décaissé en août 2014. Les principaux enseignements tirés de sa mise en œuvre sont résumés comme suit: (i) l'établissement d'objectifs élevés lors de la conception de la matrice de résultats du programme peut conduire à: résultats et résultats non souhaités s'ils ne sont pas ajustés à mi-parcours de l'opération. Des bases de référence réalistes sont nécessaires pour que les objectifs finaux puissent être atteints et mesurables; (ii) il est nécessaire de sensibiliser efficacement toutes les principales parties prenantes du gouvernement au processus du PAF et aux conséquences financières du non-respect des mesures de réforme: et (iii) il devrait exister un lien étroit entre les déclencheurs définis dans le PAF et les objectifs de résultat et des indicateurs de résultat dans la matrice de résultats des opérations programmatiques. Les bases et les objectifs dans le cadre de résultats devraient être cohérents avec les indicateurs du PAF afin de créer une plate-forme facile pour suivre et évaluer les actions de réforme. La plupart des réformes FCSP (y compris les indicateurs de performance) sont issues du programme gouvernemental de réformes de la GFP à moyen terme intégré à la stratégie de gestion des finances publiques 2018-2021, comme indiqué dans le paragraphe précédent. Le rapport PEFA 2018 sera utilisé comme un outil de suivi pour évaluer les résultats du programme, définir de nouveaux domaines d'intervention et faciliter le suivi du risque fiduciaire (voir annexe technique III).

## V. LE PROGRAMME PROPOSÉ

### 5.1 But et objectif du programme

**5.1.1 La Sierra Leone doit consolider ses progrès pour passer de la fragilité à une résilience soutenue, tout en gérant les risques d'inversion.** Au cours des prochaines années, le gouvernement entend mettre l'accent sur la mise en œuvre du cadre de la stratégie de GFP (2018-20), qui requiert des réformes importantes et profondes de la GFP. S'agissant des recettes, la prise en compte des préoccupations relatives à la gouvernance constitue une condition sine qua non pour que l'État reçoive sa juste part des recettes de l'industrie extractive.

Les efforts permanents visant à assurer la transparence et la responsabilité en matière de gestion des ressources naturelles permettront d'éviter que les richesses minières ne soient détournées, mais soient utilisées à des fins de développement prioritaires.

**5.1.2 Le principal objectif du FCSP consiste à promouvoir l'assainissement budgétaire en Sierra Leone grâce à la mobilisation accrue de ressources, à des allocations budgétaires favorables aux pauvres (en particulier pour l'éducation de base et secondaire, et l'éducation des filles), ainsi qu'à l'amélioration du contrôle ex-post de l'exécution budgétaire.** En d'autres termes, le programme vise à appuyer la mise en œuvre de la GFP, ainsi qu'à améliorer la gestion et la transparence en ce qui concerne les recettes, et l'efficacité et la transparence concernant les dépenses publiques. Les mesures appuyées par l'OAP devraient avoir un impact positif en augmentant les dépenses publiques, conformément aux priorités du PND, et permettre d'accomplir des progrès en vue de la croissance économique et la réduction de la pauvreté. De manière plus spécifique, le programme appuiera les principales réformes dans deux domaines visant à : i) renforcer l'administration fiscale; et ii) améliorer l'efficacité et la transparence de la gestion des dépenses. Par ailleurs, le renforcement des principales réformes de la GFP, c'est-à-dire la transparence en matière de passation de marchés publics et d'établissement du budget, aura un impact positif direct sur l'environnement commercial et le développement du secteur privé dans le pays.

## **5.2 Composantes du programme**

**5.2.1 Le FCSP comprend deux composantes qui se complètent mutuellement afin d'assurer l'efficacité des mesures publiques concernant la gestion des finances publiques dans le pays.** La Sierra Leone, qui a connu une baisse des recettes budgétaires recouvrées, a entrepris des réformes en vue d'améliorer la gestion de ses maigres ressources financières, ainsi que l'efficacité et la transparence de la gestion des dépenses publiques. De manière plus spécifique, ces deux composantes sont : i) l'Amélioration de la mobilisation des recettes et de la gestion de la dette ; et ii) l'Amélioration de l'efficacité et de la transparence de la gestion des dépenses publiques. Ce rapport présente les activités qui seront mises en œuvre et les résultats escomptés du programme. Les indicateurs de résultats qui seront évalués après la clôture du programme (février 2021) sont présentés de manière détaillée essentiellement dans le Cadre logique axé sur les résultats.

### **COMPOSANTE I : AMÉLIORATION DE LA MOBILISATION DES RECETTES ET DE LA GESTION DE LA DETTE**

#### *Contexte et mesures récentes prises par le gouvernement*

**5.2.2 Le rapport PEFA 2018 a montré que le système de GFP de la Sierra Leone s'est amélioré considérablement depuis 2014 et que d'importants efforts soutenus sont en train d'être déployés pour moderniser les systèmes et pratiques en vigueur.** Cependant, il subsiste des faiblesses en ce qui concerne la mobilisation des recettes et la gestion de la dette. Les faibles niveaux de recouvrement des recettes, comparés à ceux d'autres pays en ASS, empêchent le gouvernement de mettre en œuvre son programme de développement économique et social (à l'aide de ses propres ressources), d'où la forte dépendance du soutien extérieur pour le financement de son budget. L'accumulation d'arriérés de la dette intérieure constitue une source de préoccupation et ne facilite pas le développement des petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent les principaux prestataires de services de l'État.

**5.2.3 L'impact macroéconomique des industries extractives a considérablement augmenté ces dernières années.** Cependant, la contribution du secteur extractif aux finances publiques de la Sierra Leone, à l'heure actuelle, demeure insuffisante – les royalties et licences du secteur minier ne représentaient que 11% des recettes totales, soit l'équivalent de 1,4 % du PIB des ressources hors minerai de fer en 2012. Bien que la production de minerai de fer ait augmenté, les recettes totales devraient être relativement modestes, passant d'un peu plus de 12 % du PIB en 2013 à 14 % du PIB d'ici à 2018, la Sierra Leone étant ainsi nettement en deçà du ratio moyen impôts-PIB des pays à faible revenu de 20 %. Ainsi, elle doit encore déployer beaucoup d'efforts afin de mettre à profit ses potentialités dans le secteur, qui sont difficiles à quantifier à ce stade. La contribution relativement modeste du secteur minier aux recettes s'explique par le caractère informel de la majeure partie des activités minières ; la prévalence continue des accords concessionnaires à des conditions fiscales spéciales ; les problèmes liés au recouvrement des recettes ; et la jeunesse économique des projets de minerai de fer, ce qui signifie que le passif fiscal est compensé par les coûts d'investissement initiaux. Le gouvernement a mis en place le cadre fiscal des industries extractives et a élaboré un Projet (de loi) sur les recettes des industries extractives (EIRA) en vue de consolider les dispositions existantes de la réglementation fiscale et non fiscale relative aux industries extractives (y compris le pétrole) en un seul instrument législatif. L'EIRA prévoit des règles du jeu équitables pour tous les investisseurs des secteurs extractifs en ce qui concerne le régime fiscal. Il est attendu que l'EIRA entraîne une augmentation des recettes minières en ramenant le régime de taxation des minéraux, contenu dans les accords miniers, dans un ensemble de règles transparentes et appliquées de manière cohérente; augmentant ainsi les recettes intérieures. La NRA formera et sensibilisera les contribuables pour veiller à ce que les modifications du processus et du système nécessaires à la mise en œuvre de la loi soient identifiées et mises en place, et que les contribuables soient sensibilisés.

**5.2.4 Mesures au titre du programme :** Compte tenu du contexte décrit ci-dessous, l'accent sera mis sur les mesures suivantes afin de résoudre les problèmes identifiés, notamment : i) l'adoption de la Loi sur les recettes des industries extractives (EIRA en 2018) ; ii) la mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation des recettes en 2019 par le truchement de : a) l'adoption d'un plan d'action de mise en œuvre ; et b) la création d'un groupe de travail technique ; et iii) l'élaboration d'une stratégie pour éviter l'accumulation de nouveaux arriérés intérieurs et d'un plan de règlement à moyen terme en 2018.

**5.2.5 Les résultats escomptés de cette composante sont indiqués ci-après :** i) l'amélioration des niveaux de recettes recouvrées grâce à l'accroissement des recettes non fiscales tirées des industries extractives, qui passeront de 1,2 % en 2017 à au moins 3 % à l'horizon 2020 ; ii) l'amélioration de la gestion de la dette en évitant l'accumulation de nouveaux arriérés intérieurs et en apurant l'encours de la dette à hauteur d'au moins de 15% du PIB en 2021.

## **COMPOSANTE II : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA TRANSPARENCE DE LA GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES**

### *Contexte et mesures récentes prises par le gouvernement*

**5.2.6 Le PND et la stratégie de réforme de la GFP mettent l'accent sur un certain nombre de réformes visant à renforcer la gestion des dépenses publiques.** La masse salariale élevée constitue l'un des principaux obstacles au maintien du financement des principales priorités du PND. Les faiblesses en matière de gestion des ressources humaines ont favorisé l'existence de travailleurs fantômes et la mauvaise gestion de la paie de l'État, créant un fardeau considérable pour le budget de l'État (les salaires et émoluments absorbent 70 % des recettes recouvrées). Les contrats à long terme ont systématiquement conduit à un sur-

paiement, ce qui a eu une incidence négative sur la discipline budgétaire. À cet égard, l'amélioration de l'efficacité et de la transparence de la passation des marchés publics aura une incidence positive sur la maîtrise des dépenses publiques, ce qui est essentiel pour la discipline budgétaire. Enfin, la persistance des inégalités homme-femme s'explique par l'incapacité du système éducatif à réduire les écarts entre les sexes en ce qui concerne l'accès à l'éducation et la nécessité d'accroître les allocations budgétaires en faveur du secteur de l'éducation. Compte tenu de ce qui précède, l'opération proposée appuiera les politiques du gouvernement visant à améliorer davantage la transparence en matière de gestion des dépenses publiques et l'efficacité des principales mesures de politique économique.

**5.2.7 Le défi de renforcer la transparence fiscale - une condition préalable à l'amélioration de la qualité des dépenses publiques.** La préparation régulière des lois de révision budgétaire et leur adoption par le Parlement constituent une garantie du bon fonctionnement du processus budgétaire, de la phase de préparation à la supervision du budget par l'auditeur général et le Parlement. Le renforcement des systèmes et des pratiques de passation des marchés publics est le premier levier de la lutte contre la corruption et de l'utilisation rationnelle des ressources publiques. Le renforcement de ces systèmes et pratiques passe par la modernisation des outils et des institutions en charge des marchés publics (code, contrôle et réglementation).

**5.2.8 Le FCSP appuiera d'abord les mesures visant à maîtriser la masse salariale.** Au nombre des réformes qui seront soutenues dans ce domaine figurent : i) la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la masse salariale ; ii) l'élaboration d'un plan de main-d'œuvre ; et iii) l'adoption de documents d'emploi standard.

**5.2.9 Le deuxième domaine d'intervention du FCSP concerne le renforcement des compétences afin d'améliorer l'accès à l'éducation (en particulier pour les filles dans l'enseignement primaire et secondaire).** Outre les opérations visant à protéger les allocations budgétaires et les dépenses du secteur de l'éducation, les réformes du programme appuieront l'accroissement des allocations budgétaires en vue d'appuyer les activités d'éducation des filles. Ces mesures compléteront les investissements dans le secteur, notamment ceux apportés par les partenaires au développement pour l'éducation des filles.

**5.2.10 Enfin, le FCSP appuiera les mesures du gouvernement visant à améliorer la transparence et la supervision du processus budgétaire.** Des systèmes et pratiques de passation de marchés publics judicieux sont essentiels pour l'utilisation efficace des maigres ressources publiques. La présentation en temps opportun du collectif budgétaire au Vérificateur général, qui le transmettra ultérieurement au Parlement pour examen et approbation, constitue un aspect important de l'amélioration de la transparence, de la préparation et de l'exécution budgétaire. Le FCSP appuiera les réformes visant à améliorer la transparence de la GFP dans ces deux domaines.

**5.2.11 Résultats escomptés : Les principaux résultats escomptés de la mise en œuvre de la Composante II du projet sont indiqués ci-après :** (i) Amélioration de l'alignement de l'allocation budgétaire sur les dépenses prioritaires du gouvernement en augmentant les dépenses publiques consacrées à l'éducation en pourcentage des dépenses récurrentes non salariales et sans intérêt (dont un programme d'éducation gratuit destiné à l'éducation des filles), de 11,4% en 2017 à 21% en 2021; et (ii) renforcement des systèmes et pratiques de passation des marchés avec un score PEFA pour PI-24 de C + d'ici 2021.

### 5.3 Dialogue sur les politiques

5.3.1 **La Banque est un important partenaire et joue un rôle prépondérant en tant que facilitateur du dialogue sur les politiques avec les autorités sierra-léonaises.** Le dialogue sur les politiques a lieu essentiellement au sein du Groupe de l'appui budgétaire (GAB), qui comprend les quatre bailleurs de fonds qui apportent l'ABMD et le gouvernement. Le GAB tient des réunions stratégiques (Chef de mission/Secrétaire aux finances) et techniques, afin d'assurer le suivi des progrès à l'aune du CEvP, ainsi que des risques liés à la réalisation des objectifs du programme. Une révision conjointe du CEvP est effectuée une fois par an. Les bailleurs de fonds et le gouvernement ont convenu d'entreprendre une révision exhaustive du CEvP afin de rationaliser le nombre d'indicateurs et de l'aligner sur le PND.

5.3.2 **Les principales parties prenantes de la conception et de la mise en œuvre des réformes dans les domaines de la gestion des finances publiques ont été consultées pendant le processus de préparation du FCSP.** Parmi ces entités administratives figurent la plupart des départements techniques responsables de la gestion financière et économique. Des réunions ont également été organisées avec les partenaires au développement qui apportent l'appui budgétaire.

### 5.4 Conditions du don

5.4.1 *L'Encadré 1 ci-dessous présente les mesures préalables proposées pour 2019 et d'autres mesures de suivi.* Les mesures qui seront appuyées par le FCSP ont été identifiées pendant une mission d'évaluation organisée en août 2018. Les mesures de suivi du programme permettront de poursuivre le dialogue sur la réforme des finances publiques, une fois que les fonds (15 millions d'UC) auront été décaissés au cours du deuxième trimestre 2019 et du premier semestre 2020. Toutes ces mesures et dispositions figurent dans la Matrice de la Politique de réforme du programme (Annexe II).

## **Encadré 1 : Matrice des mesures préalables prévues au titre du FCSP pour 2019 et des déclencheurs pour 2020**

Mesures préalables au titre du FCSP	État d'avancement de la mise en œuvre	Preuve de la mise en œuvre (à fournir par les autorités)	
Maintien d'un cadre macroéconomique stable			
<p><b>Mesure préalable 1:</b> adoption de la loi sur les revenus des industries extractives (EIRA)</p> <p><b>Mesure préalable 2:</b> Opérationnalisation de la stratégie de mobilisation des revenus grâce à: (a) l'adoption d'un plan d'action de mise en œuvre; et b) la mise en place du groupe de travail technique.</p> <p><b>Mesure précédente 3:</b> augmenter de 20% le budget alloué à l'éducation de base</p> <p><b>Mesure préalable 4:</b> adoption de la stratégie visant à éviter l'accumulation de nouveaux arriérés intérieurs et d'un plan de règlement à moyen terme.</p> <p><b>Mesure préalable 5:</b> Soumission des comptes publics de 2016 au Parlement pour approbation et des comptes publics de 2017 au vérificateur général</p> <p><b>Mesure préalable n° 6:</b> désignation du jury indépendant chargé de traiter les plaintes et les litiges</p>	<p>La mesure préalable est terminée</p> <p>La mesure préalable est terminée.</p> <p>Une liste de candidats pour les membres exceptionnels de l'IRPP a été identifiée et attend l'approbation finale de l'exécutif.</p>	<p>Lettre du ministère des Finances transmettant à la Banque une copie de la Loi de 2018 sur les revenus des industries extractives</p> <p>Lettre du ministère des Finances transmettant une copie du plan de travail de la stratégie de mobilisation des revenus confirmant la création du groupe de travail technique et indiquant le nom de ses membres.</p> <p>Lettre du ministère des Finances transmettant à la Banque une copie du budget supplémentaire du gouvernement et de l'énoncé des politiques financières pour l'exercice 2018</p> <p>Lettre du ministère des Finances transmettant à la Banque une copie des notes de stratégie sur le traitement des arriérés des fournisseurs nationaux et des entrepreneurs</p> <p>Une copie de la lettre du vérificateur général au greffier du Parlement présentant le rapport du vérificateur général pour 2016 et 2017 sur les comptes publics de 2016 et 2017 au Parlement pour approbation.</p> <p>Lettre du ministère des Finances confirmant la nomination des membres du comité du jury chargé de la passation des marchés indépendants et confirmant sa notification au président Lettre du solliciteur général proposant la nomination d'un représentant au comité.</p>	<p><b>Déclencheur 1:</b> Adoption de la loi sur le revenu national (NRA)</p> <p><b>Déclencheur 2:</b> Soumission au Bureau de la gestion des ressources humaines (HRMO) des plans de recrutement pour le budget 2020 de toutes les agences sous-ventilées (SVA).</p> <p><b>Déclencheur 3:</b> Soumission des comptes publics de 2018 au vérificateur général et du rapport du Vérificateur général sur les comptes publics 2018 au Parlement pour approbation</p> <p><b>Déclencheur 4:</b> déploiement de la solution Web intégrée de gestion des achats dans au moins cinq MDA sur une base pilote</p>

### **5.5 Application des principes de bonne pratique en matière de conditionnalité**

**5.5.1 Les principes de bonne pratique en matière de conditionnalité ont été appliqués pendant la conception du FCSP.** Les mesures du programme sont tirées des documents stratégiques du gouvernement concernant la réduction de la pauvreté et la gestion des finances publiques, ce qui assure la pleine appropriation des réformes par le GoSL. Les mesures préalables du programme ont été examinées et validées pendant la mission d'évaluation. Par ailleurs, les mesures de suivi de l'appui budgétaire qui seront mises en œuvre en 2019 et 2020 permettront d'assurer le suivi du dialogue sur les réformes de la gestion des finances publiques et les réformes structurelles. Ces réformes permettront de consolider la stabilité macroéconomique et d'améliorer la qualité et la supervision des dépenses publiques.

## 5.6 Besoins et mécanismes de financement

5.6.1 *Le Tableau 3 ci-dessous présente les besoins de financement du gouvernement de Sierra Leone pour la période 2019-20.* En 2019, les projections de recettes totales s'élèvent à 5 350 milliards de SLL, contre des dépenses totales estimées à 7 785 milliards de SLL. Le déficit de financement, qui s'élève à 1 582 milliards de SLL, est couvert par l'appui budgétaire de la Banque (15 millions d'UC) de la Banque mondiale (40 millions de \$ EU) et de l'Union européenne (25 millions d'euros) en ce qui concerne le financement extérieur, soit un montant total de 175 milliards de SLL. Les 853 milliards de SLL restants seront couverts par le secteur bancaire local (1 216 milliards de SLL) et les ressources du Fonds monétaire international (FMI) à hauteur de 140 milliards de SLL.

**Tableau 3** : Besoins de financement pour la période 2019-20 (milliards de SLL)

		2019	2020
A	Recettes totales	5 350	6 498
B	Dépenses totales	7 785	9 500
	<i>Y compris : les intérêts débiteurs</i>	1 035	1 196
	<i>Y compris : les investissements</i>		
C	<b>Solde global</b>	<b>-1 582</b>	<b>-2 204</b>
..	Financement extérieur	1 582	2 204
..	- <i>Dont le FCSP</i>	175	120
..	- <i>Dont l'appui budgétaire des autres bailleurs de fonds</i>	554	-
	Financement intérieur (net)	853	2 084
	<b>Déficit de financement résiduel</b>	0 00	0 00

*Sources* : Gouvernement de la Sierra Leone et BAD

5.6.2 Le financement de la Banque sous forme de don proviendra de la Facilité d'appui à la transition (FAT) sur les ressources du pilier I pour un montant de 15 millions d'UC sur l'allocation de 15 millions d'UC octroyée à la Sierra Leone.

## VI. MISE EN ŒUVRE DE L'OPÉRATION

### 6.1 Bénéficiaires du programme

6.1.1 **Le FCSP profitera à l'ensemble de la population sierra-léonaise.** Au nombre des bénéficiaires directs du programme figurent le MoF, le ministère de l'Éducation et les institutions de contrôle ex-post (ASSL, NPPA). Les bénéficiaires indirects sont les citoyens sierra-léonais, qui tireront parti de l'amélioration de la GFP et de l'accroissement de l'espace budgétaire pour les allocations budgétaires favorables aux pauvres pour la fourniture des services sociaux, ainsi que le secteur privé pour l'amélioration de la transparence en matière de passation des marchés publics.

### 6.2 Impact sur le genre et les groupes vulnérables

6.2.1 **La perspective « Genre » est intégrée dans les réformes économiques exécutées en Sierra Leone et se reflète dans la série d'opérations d'appui budgétaire du FCSP.** Les dépenses prioritaires prévoient une ligne budgétaire en faveur de « *l'éducation de l'enfant aux niveaux primaire et secondaire, en particulier les filles* », outre les dépenses sectorielles censées profiter aux couches sociales défavorisées/vulnérables (éducation de l'enfant, notamment pour les filles, etc.). Il est important de protéger ces dépenses au titre du programme dans un contexte caractérisé par des pertes de recettes élevées liées à l'arrêt de la production de certaines mines. Ces dépenses sociales ciblées permettront de réduire progressivement l'Indice d'inégalité du genre (IIG), qui s'établissait à 0,645 en 2016 et passera à 0,625 en 2021.

### 6.3 Impact sur l'environnement et le changement climatique

**6.3.1** Le *FCSP* est classé à la Catégorie III, conformément aux procédures d'évaluation des impacts environnementaux et sociaux de la Banque. Les réformes stratégiques et institutionnelles financées par l'opération ne devraient avoir aucun impact direct sur l'environnement.

### 6.4 Mise en œuvre, suivi et évaluation

**6.4.1** Le ministère des Finances sera responsable de la coordination générale de la supervision et du suivi du programme de réformes financé par les opérations proposées. Le gouvernement mettra sur pied un Comité de pilotage (CP) comprenant le MoF et tous les autres ministères participant à la mise en œuvre des réformes. Le CP sera en contact avec les points focaux au sein des ministères, départements et agences (MDA) participant au programme proposé. Ces MDA fourniront les informations et documents pertinents sur la mise en œuvre et le suivi de leurs réformes respectives au CP, qui supervisera les progrès liés à la réalisation des objectifs du programme. Le MoF justifie d'une expérience en matière de collaboration avec la Banque, le FMI, la Banque mondiale et l'Union européenne ; en témoigne l'atteinte du Point d'achèvement de l'Initiative PPTTE et la mise en œuvre réussie du programme macroéconomique et financier jusqu'en 2017. Le Cadre logique axé sur les résultats (CLAR) contient des indicateurs concrets, ainsi que des repères empiriques pour le suivi des progrès et permettra l'évaluation à la fin du programme en décembre 2020.

### 6.5 Arrangements en matière de gestion financière, de décaissement et de reporting

**6.5.1** L'évaluation de la Banque sur l'environnement fiduciaire en Sierra Leone a conclu que le risque fiduciaire restait substantiel, malgré certaines réformes positives en matière de gestion des finances publiques, en particulier l'adoption de la loi de 2016 sur la gestion des finances publiques (PFMA), la loi de 2016 sur les marchés publics (Audit Service Act 2014), un compte unique du Trésor, renforcement du mandat du service d'audit interne et poursuite du déploiement de l'IFMIS dans les unités budgétaires. Bien que la trajectoire des performances soit apparemment positive, des difficultés persistent concernant les approbations fréquentes des dépenses non budgétisées sans recours au parlement, la couverture insuffisante et la non-application des recommandations de l'audit interne, environ 24 BU, conseil local, projets financés par des donateurs et rapports d'ambassades à l'étranger. En dehors de l'IFMIS, et seulement 51 comptes de trésorerie (sur 1004) sont liés à la TSA. Néanmoins, l'approbation des réglementations PFMA en décembre 2017 et le déploiement progressif de l'IFMIS contribueraient à renforcer les contrôles dans l'environnement de la GFP et la rapidité / transparence des rapports financiers. Les réformes envisagées dans le cadre du programme et au-delà contribueront à réduire les risques fiduciaires identifiés dans le système de GFP

**6.5.2 Méthode de gestion de la trésorerie, des flux de trésorerie et de décaissement:** Les décaissements au titre du programme seront effectués en une seule tranche pour le don FAT (Pilier I) 15 millions d'UC en 2019, en contrepartie de la réalisation des mesures préalables. Les ressources du don seront déposées sur un compte spécial (USD) distinct libellé en USD, qui sera ouvert à la Banque centrale de Sierra Leone (BSL) par le ministère des Finances, sous la forme d'un compte de transit vers Fonds Consolidé des Recettes (CRF) du BSL. BSL. Des modalités de décaissement similaires seront prévues pour la tranche du deuxième programme, en contrepartie de la réalisation des déclencheurs convenus pour 2020. Tous les décaissements suivront les procédures soulignées dans le manuel des Décaissements de la Banque datant de 2012.

**6.5.3 Conformément à la politique de la Banque en matière d'OAP, le dispositif d'audit externe suivra les systèmes du pays.** Le service d'audit de Sierra Leone (ASSL) sera tenu de procéder à un audit des flux de fonds afin de confirmer le calendrier, la conversion précise des fonds (des dollars américains en Leones) et leur transfert dans le Trésor. L'audit sera mené conformément aux termes de référence approuvés par la Banque et les rapports d'audit seront soumis à la Banque dans les six mois suivant la fin de l'exercice au cours duquel le décaissement a lieu. L'utilisation réelle des ressources de l'appui budgétaire ne fera pas l'objet d'un audit séparé, mais la Banque examinera les rapports d'audit annuels du vérificateur général des comptes de la Sierra Leone relatifs au FRC pour les années couvertes par le programme d'appui budgétaire. La Banque avait précédemment accepté l'utilisation de l'ASSL pour des opérations programmatiques

**6.5.4 Acquisitions: Le FCSP est une opération d'appui budgétaire général.** Par conséquent, les fonds de ce programme seront fusionnés avec le budget national et utilisés pour répondre aux besoins des pays en utilisant le système d'acquisitions national qui a été jugé globalement acceptable par la Banque. L'évaluation des procédures d'acquisitions du pays effectuée par la Banque a conclu que le système national est globalement satisfaisant. Les arrangements en matière de passation des marchés pour les activités mises en œuvre dans le cadre du programme d'appui budgétaire seront mis en œuvre selon les systèmes du gouvernement. La Banque travaillera avec le ministère des Finances pour veiller à ce que des examens indépendants de la conformité des acquisitions soient effectués lors de la mise en œuvre à titre de garantie fiduciaire supplémentaire.

## **VII. CADRE JURIDIQUE**

### **7.1 Instrument juridique**

7.1.1. L'instrument de financement utilisé pour le FCSP est un protocole de don entre le bénéficiaire et la BAD et le FAD (en tant qu'administrateurs du FAT) d'un montant de 15 millions d'UC.

### **7.2 Conditions de l'intervention de la Banque**

**7.2.1 Mesures préalables:** Avant la présentation du programme au Conseil d'administration de la Banque, le gouvernement de la Sierra Leone devra fournir la preuve de la satisfaction des mesures préalables présentées à l'Encadré I.

**7.2.2 Conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'accord de Don FAT.** L'accord de don FAT entrera en vigueur à la date de signature par le bénéficiaire et la BAD et le FAD.

**7.2.3 Conditions préalables au décaissement au titre de l'Accord de don.** L'obligation de la Banque et du Fonds de décaisser les ressources en vertu de l'Accord de don est subordonnée à l'entrée en vigueur des Accords et de la satisfaction de la condition suivante :

*(a) Présentation de la preuve de l'ouverture d'un compte spécial libellé en USD (le « compte spécial ») à la Banque de Sierra Leone « en tant que transit » vers le Fonds de revenu consolidé (CRF) à la BSL, en vue du dépôt des ressources du Don, sous une forme et une substance jugés satisfaisantes par le Fonds.*

### **7.3 Respect des politiques du Groupe de la Banque**

7.3.1 *Le FCSP est en conformité avec les principes et objectifs des politiques et lignes directrices du Groupe de la Banque.* Au nombre de ces politiques et lignes directrices figurent : i) les politiques et lignes directrices de la Banque relatives aux opérations d'appui budgétaire

; ii) les objectifs stratégiques du GAP II (2014-18) ; et iii) la version révisée de la Note d'orientation du personnel sur les critères et normes de qualité à l'entrée pour les opérations du secteur public.

## VIII. GESTION DES RISQUES

**8.1 Les risques et mesures d'atténuation ont été identifiés dans le cadre de la préparation du programme. Les principaux risques et mesures d'atténuation sont présentés dans le tableau suivant, ainsi que dans les cadres logiques axés sur les résultats.**

**Tableau 4** : Matrice des risques opérationnels

Risques	Mesures d'atténuation
<b>1 – Risque macroéconomique :</b> Vulnérabilité de la Sierra Leone aux chocs macroéconomiques due à sa dépendance des importations de denrées alimentaires et de combustible, ainsi que des exportations de matières premières et de l'IDE.	L'octroi d'une nouvelle Facilité de crédit élargie à l'appui du programme économique et financier du GoSL, le 30 novembre 2018, permettra de maintenir la position macrobudgétaire. Le nouveau gouvernement élu a fait preuve d'un ferme engagement à l'égard du maintien de la discipline budgétaire et monétaire. Les partenaires au développement envisagent d'apporter un appui budgétaire qui prendra en compte l'espace budgétaire et la mise en œuvre efficace du programme de modernisation du recouvrement des recettes.
<b>2 – Risques politiques :</b> Les faiblesses liées à l'élaboration et à l'exécution du budget empêchent l'allocation efficace des dépenses.	Réformes en cours du processus budgétaire concernant les allocations axées sur les activités ; gestion des investissements publics et gestion de la passation des marchés et de la trésorerie, appuyées par les PAI multidonateurs.
<b>3- Risques fiduciaires</b>	Bien que le risque fiduciaire global soit jugé élevé, l'Évaluation du risque fiduciaire (ERF) effectuée récemment pour la Sierra Leone a mis en exergue quelques améliorations depuis l'Évaluation PEFA (publiée en mai 2014). Le cadre juridique et réglementaire de la GFP a connu une transformation positive, suite à l'adoption d'un certain nombre de nouvelles lois, bien que leur respect reste un défi.
<b>4. La faiblesse des capacités de mise en œuvre</b> peut compromettre la mise en œuvre des réformes.	Les PAI en cours renforcent la capacité dans les domaines appuyés par l'OAP.

## IX. RECOMMANDATION

9.1 La Direction recommande aux Conseils d'administration d'approuver un don FAT (Pilier I) d'un montant de 15 Millions d'UC en faveur de la République de Sierra Leone, pour le financement du Programme d'appui à l'assainissement budgétaire, conformément aux conditions stipulées dans le présent rapport.

## **ANNEXE I : LETTRE RELATIVE À LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT**

**Tel:** +232 (0)76610641  
**e-mail:** [jjisaffa@yahoo.co.uk](mailto:jjisaffa@yahoo.co.uk)  
[jjisaffa@mof.gov.sl](mailto:jjisaffa@mof.gov.sl)



**Ministry of Finance  
Treasury Building  
George Street  
FREETOWN  
18<sup>th</sup> January 2019**

### **GOVERNEMENT DE SIERRA LEONE**

Dr. Akinwumi Adesina  
President  
African Development Bank Group  
Avenue Joseph Anoma  
01 BP 1387 Abidjan 01  
Cote d'Ivoire

Dear Dr. Akinwumi Adesina,

### **LETTRE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT EN APPUI AU DÉCAISSEMENT DE L'APPUI BUDGÉTAIRE 2019**

---

1. Je vous écris au nom du gouvernement de la Sierra Leone pour demander l'approbation du décaissement du montant majoré de 20 millions de dollars EU au titre de l'appui budgétaire 2019 de la Banque africaine de développement; sur la base des progrès en matière de développement économique et des mesures de réforme décidées avec la Banque.

2. La présente lettre de politique de développement résume l'évolution économique récente, présente les perspectives macroéconomiques à moyen terme pour 2019-2021, décrit les réformes structurelles et sectorielles mises en œuvre par le gouvernement afin de soutenir la réalisation des objectifs macroéconomiques à moyen terme et indique comment le financement proposé contribuera à la réalisation de ces objectifs.

#### **Évolution économique récente: 2016-2018**

3. **Les résultats macroéconomiques en 2017-2018 ont été faibles.** En 2017, l'inertie des années d'élections a entraîné un ralentissement de la croissance, passant de 6,4% en 2016 à 3,8%. La production de diamants a également diminué d'environ 50% en 2017, la principale société d'extraction de diamants, Koidu Holdings, étant passée de la mine à ciel ouvert à la mine souterraine. Au début de 2018, la faible performance du secteur minier a abouti à la fermeture de la principale mine de minerai de fer déficitaire; les coûts logistiques et les goulots d'étranglement ont rendu les opérations non rentables. Nous estimons qu'en 2017, la croissance de l'économie hors mines de fer a ralenti, passant de 4% à 3,6%. Ce ralentissement reflète également l'impact de la faiblesse des activités économiques dans les secteurs de la construction et du commerce, qui sont les principaux secteurs touchés par l'accumulation par le gouvernement d'arriérés en matière d'achats. En dépit des réformes du gouvernement et d'une reprise de l'activité économique après le deuxième trimestre de 2018, la croissance devrait rester timide au moins jusqu'en 2019. La pression exercée sur les prix a été très forte au premier semestre de 2018. Bien que l'inflation ait diminué passant d'un pic de plus de 20% au début du

dernier accord FEC, il reste élevé. L'inflation globale est passée de 15,3% à fin décembre 2017 à 16,6% à fin juin 2018, sous l'effet de l'évolution des prix des produits alimentaires et de la dépréciation du taux de change.

4. **Le déficit pour 2017 a dépassé 8,7% du PIB, financé principalement par des emprunts intérieurs plus importants, y compris l'accumulation d'arriérés.** L'exécution du budget au cours du premier semestre de l'exercice 2018 a été très difficile compte tenu du volume important de reports de factures impayées des années précédentes. Vers le milieu de l'année, le budget initial de l'exercice financier 2018 approuvé par le Parlement en décembre 2017 avait été révisé pour tenir compte des politiques et programmes de la nouvelle administration, tout en réduisant les attentes en matière de recettes et de dépenses. Les recettes devraient s'améliorer au cours du deuxième semestre de l'année, avec un déficit budgétaire prévu de 6,8% du PIB en 2018.

5. **La politique monétaire a été largement accommodante au cours de la période.** La forte croissance des agrégats monétaires tirée par une politique budgétaire expansionniste a contribué aux pressions inflationnistes au premier semestre. Sur une base annualisée, la masse monétaire au sens large est passée à 19,8% à fin juin, contre 13,4% envisagés dans le cadre du programme. De plus, le crédit au secteur privé était étonnamment élevé, à 20,6%. Le Comité de politique monétaire a réagi à la montée des pressions sur les prix en portant son taux directeur de 14,5% en décembre 2017 à 15,0% en mai 2018, puis à 16,5% en juillet 2018. Cependant, la politique monétaire a été partiellement affaibli par l'injection de liquidités par BSL dans le cadre de ses opérations sur le marché secondaire.

6. **Le système bancaire et les conditions financières restent largement sains.** Les banques continuent d'être généralement bien capitalisées, liquides et rentables, même s'il existe des variations importantes d'une banque à l'autre. Le ratio de fonds propres de l'industrie (CAR) était de 43,33% et toutes les banques respectaient le minimum de 15% à la fin du mois de juin. Au cours de la même période, les prêts improductifs globaux ont chuté à 12,8%. Il s'agissait d'une amélioration par rapport aux 15,4% enregistrés en mars 2018 et à une nette amélioration par rapport aux 21,7% enregistrés à fin juin 2017. La diminution des créances improductives au deuxième trimestre de 2018 reflète la mise en œuvre des directives concernant la radiation des prêts, les banques éliminant les prêts improductifs et les a sortis de leur bilan après avoir fait le plein. La plupart étaient des emprunts contractés par des entreprises du secteur de la construction et du commerce.

7. **Le compte courant se serait élargi pour atteindre 14,0% du PIB en 2018, sous l'effet de la hausse des importations, en particulier des importations de biens d'équipement des sociétés minières.** Le déficit global de la balance des paiements est estimé à 39 millions USD. Les réserves internationales brutes sont estimées à 501 millions de dollars EU (3,5 mois d'importations). À la fin du mois d'août, le Leone s'était déprécié de près de 10,4% par rapport au dollar américain, principalement en raison de la perte du produit des activités d'extraction de minerai de fer et de la demande accrue des importateurs de combustible. En outre, le non-décassement de l'appui budgétaire, la faiblesse des exportations et la demande accrue d'importations ont pesé sur le taux de change au troisième trimestre de 2018. En réponse, la Banque de Sierra Leone est intervenue par le biais d'une adjudication hebdomadaire des devises pour endiguer la dépréciation et modérer l'impact des effets de second tour.

8. **L'encours de la dette extérieure est passé de 1,04 milliard USD fin 2013 à 1,51 milliard USD fin 2017, puis à 1,53 milliard USD en juin 2018.** La dette multilatérale est passée de 689,8 millions USD (66% du total dette publique) à 1,16 milliard USD (75,8% de la dette extérieure). La dette bilatérale est passée de 141 millions USD à 178 millions USD, tandis que la dette commerciale est passée de 213 millions USD à la fin de 2013 à 192 millions USD en juin 2018. L'augmentation de la dette extérieure est principalement imputable aux décaissements plus importants des créanciers bilatéraux pour financer des infrastructures et d'autres projets. L'encours de la dette intérieure est passé de 1,97 trillion de Leones de Leones à fin 2013 à 4,56 trillion à la fin de l'année 2017 pour atteindre 5 04 trillion à fin juin 2018. Le total des paiements d'intérêts intérieurs est passé de 275,6 milliards de Leones en 2013 à 57,87 milliards de Leones au cours du premier semestre 2018

### **Perspectives macroéconomiques à moyen terme 2019-2021**

9. **Les perspectives de croissance sont globalement équilibrées.** L'arrêt temporaire de l'exploitation du minerai de fer au début de 2018 continuera de peser sur les résultats économiques, mais la croissance du PIB réel devrait progressivement augmenter pour atteindre 5,4% d'ici 2022. Les principales sources de croissance à moyen terme sont: (i) reprise attendue de l'extraction de minerai de fer et augmentation des autres activités minières<sup>5</sup>; ii) réformes et renforcement de l'investissement direct étranger dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et du tourisme; (iii) la reprise des activités de construction financées par des fonds publics (iv) l'intensification et l'amélioration de l'efficacité des investissements publics dans les routes, l'énergie et l'approvisionnement en eau (v) l'augmentation des investissements dans le développement humain; et (vi) approfondir les réformes réglementaires structurelles et commerciales afin d'améliorer la compétitivité et la facilité des affaires.

10. **L'inflation devrait tomber à 9% d'ici à la fin de 2022, sous l'effet du resserrement de la politique monétaire et de l'effet négatif de la hausse des prix du carburant.** Le déficit budgétaire global diminuera régulièrement, sous l'effet d'une mobilisation accrue des recettes. En 2018 et 2019, le déficit, dons compris, devrait atteindre respectivement 6,8% et 4,3% du PIB, le FMI et d'autres financements extérieurs permettant une augmentation des dépenses critiques. Le maintien des efforts d'assainissement budgétaire devrait entraîner une réduction du déficit budgétaire global, dons compris, à une moyenne de 3% du PIB entre 2019 et 2021. Le gouvernement renforcera la capacité de gestion de la dette et mettra en œuvre des politiques d'emprunt prudentes pour garantir que la dette publique tombe sous le seuil de 70% du PIB en valeur nominale et de 55% du PIB en valeur actualisée (VA) à moyen terme. La dette extérieure ne dépassera pas 40% du PIB en valeur actualisée.

11. **Le déficit du compte courant passera de 14,0% du PIB en 2018 à 11,1% du PIB en 2021, car les exportations devraient augmenter plus rapidement que les importations à moyen terme.** Un afflux croissant de capitaux étrangers, y compris d'IDE, provenant des opérations d'expansion prévues dans les mines de rutile, de minerai de fer et de diamant permettrait de financer le maintien d'un déficit élevé du compte courant. L'augmentation des réserves internationales au cours de la période du programme renforcera la stabilité extérieure et la résistance du pays aux chocs.

12. **Les réformes structurelles pourraient également donner un coup de fouet à la croissance.** Le GdSL est fermement résolue à lutter contre la corruption et à instaurer la transparence et la responsabilisation, des problèmes essentiels qui ont contribué aux résultats économiques médiocres de ces dernières années. Le gouvernement s'est également engagé à

---

<sup>5</sup> L'extraction de Gearld Metals devrait reprendre à la mine de Marampa en 019. L'exploitation de Shndong Iron and Steel devrait reprendre à la mine de Tonkilili en 2021. Des investissements supplémentaires sont également attendus dans les activités d'extraction de diamants et de rutile.

transformer l'économie, à promouvoir le développement humain, à améliorer la gouvernance, à créer des institutions, à développer les infrastructures et à adopter des stratégies de financement novatrices, qui contribueront à améliorer les performances économiques et le climat des affaires.

13. **Néanmoins, il y a des risques pour les perspectives.** Un effondrement continu du prix du minerai de fer, notre principal produit d'exportation, pourrait retarder la reprise de l'extraction du minerai de fer, avec des conséquences négatives pour la croissance, les revenus et les recettes en devises. Une nouvelle hausse des prix internationaux des produits pétroliers mettrait en péril la stabilité des prix. Enfin, les retards dans le décaissement de l'appui budgétaire et les conséquences qui en découlent pour le financement du budget annuel pourraient également compliquer les perspectives.

### **Programme d'assainissement budgétaire du gouvernement**

14. **La politique budgétaire à moyen terme a pour objectif prioritaire de poursuivre l'assainissement budgétaire** en renforçant la mobilisation des recettes intérieures et en rationalisant les dépenses afin de garantir la viabilité de la dette publique et de la dette publique. Cela créerait un espace budgétaire pour la mise en œuvre d'un programme d'investissements publics ambitieux et bien planifié, du programme phare du Gouvernement en faveur d'une éducation gratuite et de qualité et de l'extension des filets de sécurité sociale.

15. **Conformément à cet objectif, le cadre d'ajustement budgétaire constituera une approche à plusieurs volets qui jettera les bases de la stabilité macroéconomique et de la croissance économique.** Les éléments clés de ce cadre comprendront: (i) une réduction progressive et significative du déficit à 3% du PIB, avec un solde primaire intérieur correspondant ne dépassant pas 2% du PIB à moyen terme, (ii) un classement par ordre de priorité des dépenses en 2019, tout en corrigeant les déficits de ressources qui ont entraîné une accumulation importante d'arriérés en 2017 et 2018. Le gouvernement entend mobiliser des recettes suffisantes non seulement pour répondre à nos besoins en matière de dépenses, mais également pour permettre une réduction progressive du stock existant des arriérés. Ces objectifs budgétaires seront soutenus par un programme étendu et continu de politique fiscale, de gestion des finances publiques et de mesures administratives définies dans la stratégie de mobilisation des recettes intérieures. Des efforts seront également déployés pour améliorer l'efficacité des dépenses publiques, notamment par des réformes visant à garantir l'intégrité de la masse salariale du gouvernement.

### **Mobilisation des revenus internes**

16. **À notre arrivée au pouvoir en avril 2018, nous avons pris plusieurs mesures pour élargir l'assiette fiscale et améliorer l'administration des recettes.** Ces mesures ont permis de réduire le déficit de trésorerie à court terme du budget et d'arrêter la croissance des arriérés. La libéralisation du commerce de carburant au détail à compter du 13 juillet 2018 a permis de réduire les pertes de revenus projetées en 2018 de 235 milliards de Leones. Afin de minimiser l'impact de la hausse du prix du carburant sur les pauvres et les personnes vulnérables, le gouvernement met en œuvre plusieurs mesures d'atténuation, comme indiqué à la section VI. Le gouvernement a suspendu les exonérations de droits et de taxes, dont l'abus avait entraîné une perte de revenus s'élevant à 1,12 trillions de Leones en 2015-2017. Le gouvernement simplifie également les procédures d'octroi des dérogations afin d'assurer la transparence et la cohérence avec les lois et protocoles habilitants. À cette fin, nous avons mis en place un comité spécial chargé d'examiner le processus actuel et d'élaborer une politique appropriée en matière

d'exonération des droits et taxes. Les organisations non gouvernementales (ONG) sont tenues de payer les droits d'importation et la TPS importée sur un compte spécial dédié à la Banque de Sierra Leone au lieu d'exonérations des droits et taxes. Ce montant serait remboursé après la réalisation d'un audit après dédouanement. Les demandes d'exemption de droits de douane émanant d'organisations du secteur privé en ce qui concerne les accords ou lois d'investissement ratifiés par le Parlement sont traitées au cas par cas. Les missions étrangères et les agences internationales continuent de bénéficier d'exemptions de droits et taxes conformes aux Conventions de Vienne et de Genève.

17. **À l'avenir, nous poursuivrons plusieurs politiques pour améliorer encore l'efficacité du recouvrement des impôts et réduire les risques de fuites.** À cet égard, nous visons à mettre en œuvre des mesures dans les domaines de la politique fiscale, de l'administration et des systèmes d'information (encadré 1). Nous reconnaissons qu'alors que des efforts sont déployés pour intensifier la mobilisation des recettes intérieures, celles-ci ne sont pas suffisantes pour soutenir l'augmentation des dépenses consacrées à l'éducation, aux infrastructures et aux filets de sécurité sociale, tout en réduisant le volume des arriérés hérités des fournisseurs et des entrepreneurs. Il est donc important que les partenaires de développement, en particulier le groupe de la Banque mondiale, apportent un soutien budgétaire. Cela devrait non seulement restaurer la crédibilité du gouvernement, mais également améliorer la qualité des actifs des banques commerciales, avec des retombées positives sur la stabilité du système financier.

### **Encadré 1. Mesures de mobilisation des revenus**

- a. Adoption du tarif extérieur commun (TEC) de la CEDEAO, qui est susceptible d'augmenter les bas tarifs actuels.
- b. Élaboration et mise en œuvre d'une politique sur les exemptions de taxes et de droits
- c. Développement et application des dispositions relatives aux prix de transfert.
- d. Collection de timbres fiscaux en tant que recettes non fiscales.
- e. Révision à la hausse des honoraires / taux perçus par les MDA.

#### **Mesures d'administration fiscale**

- a. Paiement immédiat des droits d'importation, des droits d'accise et des redevances des usagers de la route par les sociétés de commercialisation du pétrole pour les produits pétroliers.
- b. Renforcer le respect de l'impôt sur les revenus locatifs et améliorer la base de données sur les loyers en utilisant des données de tiers, notamment Stats SL, EDSA et les administrations locales
- c. Renforcement de la collecte de l'impôt sur le revenu auprès des professionnels, notamment des avocats, des médecins, des comptables et des ingénieurs.
- d. Renforcement des audits sur le terrain des gros contribuables et réalisation d'audits spéciaux sur le secteur où des connaissances techniques sont assurées pour une évaluation correcte des obligations fiscales.
- e. Vérification des entreprises inscrites à la TPS dans les dossiers LTO et MTO qui réclament d'énormes crédits pour la TPS.
- f. Utilisation de données tierces telles que les informations sur les factures commerciales originales et les informations personnalisées pour contester les valeurs d'importation sous-déclarées.
- g. Examen, normalisation du traitement et du dédouanement des marchandises en transit.
- h. Promouvoir la conformité volontaire et mettre en œuvre un système de préparation des contribuables pour les PME et une approche de gestion des risques de conformité.
- i. Construction de postes de recettes dans les nouveaux postes frontières pour lutter contre la contrebande transfrontalière.
- j. Mise en œuvre de la stratégie anticorruption des ARN, telle que la protection des dénonciateurs et la formation du personnel des achats.
- k. Préparation de la « stratégie de mise en application » de la législation fiscale existante.
- l. Mise en place d'un tribunal fiscal pour poursuivre les impayés.

#### **Système d'information fiscale**

- a. Automatisation du processus de recouvrement des taxes grâce à l'adoption d'un système intégré d'administration des taxes (ITAS) pour la taxe nationale, du site Web SYDONIA World pour les douanes et de la caisse enregistreuse électronique pour la taxe sur les produits et services (TPS).
- b. Mise en place d'une passerelle de paiement et d'un système de rapprochement automatisés afin de rapprocher les recettes en termes d'imposition fiscale, de recouvrement, de transfert et d'arriérés.
- c. Intégration du système de paiement et de rapprochement avec tous les systèmes bancaires et GOSL.

## Gestion des dépenses publiques

18. **S'agissant du contrôle et de la gestion des dépenses**, l'accent sera mis sur la mise en œuvre des mesures énoncées dans la stratégie de gestion de la solde adoptée par le gouvernement en octobre 2017 visant à améliorer la fiabilité et la probité de la masse salariale de manière à rendre la masse salariale du gouvernement gérable, responsable et transparente. À cette fin, des progrès importants ont été accomplis dans la résolution des problèmes liés à l'amélioration de l'intégrité des données de la solde par le biais d'exercices de nettoyage des numéros NASSIT et BBAN dans le système RH / solde de l'IFMIS. La surveillance de l'audit interne et de la masse salariale s'est également intensifiée, ce qui a permis de relever d'autres défis tels que le double emploi. Parmi les autres réformes récentes de la masse salariale, citons la collecte de données biométriques pour les fonctionnaires financés par l'UE, organisée au Bureau de la gestion des ressources humaines (HRMO); automatisation de la masse salariale des agences subventionnées (SVA) dans le système RH / système de la solde de l'IFMIS et traitement des cas de double emploi. Le Comité de surveillance de la solde du ministère des Finances veille à ce que: (i) aucun dossier de nouvel employé ne soit créé sans numéros NASSIT et BBAN valides; (ii) les numéros d'état civil nationaux sont utilisés comme identifiant unique pour les employés du secteur public; (iii) les contributions NASSIT pour les employés du secteur public de plus de 60 ans et de 55 ans pour la police et l'armée sont supprimées; Le gouvernement finance la vérification biométrique des travailleurs du secteur public, notamment la création d'une commission des traitements et salaires.

19. **Parallèlement, un certain nombre de mesures de réforme seront mises en œuvre pour gérer et contrôler les dépenses récurrentes non salariales, hors intérêt et les dépenses en capital financées sur ressources propres.** En ce qui concerne les dépenses récurrentes, le gouvernement renforcera les marchés publics, grâce auxquels des engagements importants sont pris en matière de dépenses publiques. À cet égard, le gouvernement appliquera la disposition légale en matière de mise en concurrence et éliminera les marchés passés avec un fournisseur unique, sauf dans les cas prévus par la loi. Les pouvoirs publics passeront également des processus actuels de passation manuelle de marchés à un système de passation électronique des marchés (passation électronique des marchés publics) afin d'améliorer la transparence et d'optimiser les ressources. Le ministère des Finances renforcera les systèmes de contrôle des engagements de dépenses afin d'éviter l'accumulation d'arriérés en déployant le formulaire I de la PETS automatisé aux MDA. La mise à niveau de l'IFMIS vers la version 7 contribuera également à améliorer le système de contrôle des engagements de dépenses en veillant à ce que les MDA ne puissent prendre aucun engagement supérieur à l'allocation budgétaire allouée par le ministère des Finances. Dans la mesure du possible, des efforts seraient déployés pour décourager les dépenses extrabudgétaires en améliorant le processus de planification budgétaire et en veillant au strict respect des dispositions de la loi de 2016 sur la GFP relatives au contrôle des dépenses extrabudgétaires.

20. **Pour améliorer l'efficacité des dépenses en capital**, les projets entièrement financés par le gouvernement ne seraient inclus dans le programme d'investissement public (PIP) qu'après qu'une évaluation approfondie du projet démontre que le projet est viable sur les plans économique et financier et que des sources de financement ont été identifiées. Le gouvernement, avec l'aide du département des Affaires Fiscales du FMI, se lancera dans l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) afin d'aider le gouvernement à mieux orienter la prise de décision en matière d'investissement public à toutes les étapes du cycle de l'investissement public, afin de garantir l'efficacité de l'investissement public dans la conduite croissance économique.

## **REFORMES POLITIQUES CONVENUES AVEC LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**

21. Depuis son entrée en fonction, le gouvernement a mis en œuvre plusieurs réformes visant à rétablir la stabilité macroéconomique en poursuivant l'assainissement des finances publiques, en renforçant la mobilisation des recettes intérieures, en adoptant des mesures de contrôle des dépenses et en renouant avec le Fonds monétaire international (FMI) pour un nouveau programme soutenu par la Facilité Elargie de Crédit (FEC).

22. **Au vu de la volatilité observée de la croissance économique au cours des années récentes, due à la forte dépendance du secteur minier au cours des dernières années**, le gouvernement est conscient de la nécessité de diversifier l'économie pour parvenir à une croissance économique durable. Le programme d'appui budgétaire de la Banque africaine de développement vise à aider le gouvernement à atteindre son objectif en mettant l'accent sur une mobilisation accrue des recettes intérieures, une gestion efficace des dépenses, la transparence et la responsabilisation et sur la promotion du développement du capital humain. L'orientation politique prise par le gouvernement en ce qui concerne le programme d'appui budgétaire convenu avec la Banque africaine de développement pour atteindre cet objectif est présentée ci-dessous:

23. **Loi de 2018 sur les revenus des industries extractives** - afin de consolider les régimes fiscaux des secteurs minier et pétrolier et de minimiser les pertes de revenus, le gouvernement a adopté en 2018 la loi sur les industries extractives (EIRA). L'EIRA prévoit des règles du jeu équitables pour tous les investisseurs des secteurs de l'extraction en ce qui concerne le régime fiscal. On s'attend à ce que l'EIRA entraîne une augmentation des recettes minières en ramenant le régime de taxation des minéraux, contenu dans les accords miniers, dans un ensemble de règles transparentes appliquées de manière cohérente; augmentant ainsi les recettes intérieures globales. Cela facilitera le financement durable des projets prioritaires du gouvernement et des activités de réduction de la pauvreté, réduisant ainsi la nécessité de recourir à l'aide de donateurs extérieurs. La loi est actuellement mise en œuvre par l'autorité fiscale nationale, qui a mis en place une unité de recettes pour les industries extractives, chargée de la mise en œuvre de ses dispositions. Les ARN formeront et sensibiliseront les contribuables pour veiller à ce que les modifications du processus et du système nécessaires à la mise en œuvre de la loi soient identifiées et mises en place, et que les contribuables soient sensibilisés.

24. **Mobilisation des recettes internes** - dans le cadre de ses efforts pour augmenter la mobilisation des revenus nationaux, le gouvernement a élaboré et adopté une stratégie de mobilisation des revenus (RMS 2018). Les objectifs de la stratégie de mobilisation des revenus (RMS) sont les suivants:

1. L'amélioration et la pérennisation de la mobilisation des recettes nationales à moyen terme est l'un des principaux objectifs de la collaboration du Gouvernement avec le FMI.
2. La stratégie de mobilisation des recettes internes (DRMS) est élaborée afin de définir et de mettre en place la vision, les buts et objectifs, les approches, les politiques et les mesures permettant d'améliorer et de pérenniser la gestion des risques de catastrophe à moyen terme: 2018-2022
3. Il articule les stratégies pour atteindre un taux de pression fiscale minimum de 15,8% du PIB d'ici 2020.
4. Le DMRS est axé sur la collecte efficace et efficiente des recettes intérieures afin de répondre aux exigences du pays en matière de développement

socioéconomique durable, qui veut devenir un pays à revenu intermédiaire d'ici 2030.

5. Ainsi, il sera un moteur important pour améliorer les recettes intérieures et soutenir la croissance du secteur privé, la création d'emplois, la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

25. Le système de gestion des recettes met l'accent sur trois domaines essentiels pour améliorer la collecte des recettes intérieures: (i) les réformes administratives visant à accroître l'assiette fiscale et l'efficacité du recouvrement, (ii) les réformes de la gestion des finances publiques axées sur l'assainissement des finances publiques, et cadre politique pour une meilleure perception des recettes.

26. Pour assurer la mise en œuvre effective du RMS, un plan d'action annuel et un rapport de synthèse sur la méthodologie utilisée pour élaborer le plan ont été élaborés et adoptés par la National Revenue Authority et le ministère des Finances en juillet 2018. Ce plan comprend des mesures séquentielles avec leur impact potentiel sur les recettes pour soutenir l'objectif du gouvernement d'améliorer la mobilisation des recettes internes. Un groupe de travail technique a également été créé pour superviser la mise en œuvre du plan d'action annuel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques.

27. **Promouvoir le développement du capital humain (éducation gratuite)** - le principal objectif du gouvernement dans le cadre de la nouvelle stratégie, est d'accroître l'accès à un enseignement préscolaire, primaire, secondaire, technique et professionnel (EFTP) de qualité et à la formation, ainsi qu'au niveau tertiaire (université) visant à promouvoir le développement du capital humain et à faire en sorte que ses citoyens puissent participer à une activité économique productive significative. Les politiques gouvernementales en matière d'éducation sont axées sur la gouvernance et le financement de l'éducation, la gestion des ressources humaines, l'enseignement, la gestion et la supervision des écoles primaires et secondaires, l'EFTP et l'enseignement universitaire.

28. Le programme phare d'éducation gratuite mis en place par le gouvernement est entré en vigueur en septembre 2018. Il couvre l'enseignement préscolaire, primaire, secondaire inférieur et supérieur, avec une inscription totale estimée à 2 141 356 élèves.

29. Pour financer ses politiques en matière d'éducation, le gouvernement a alloué 21% des dépenses primaires au secteur dans son budget supplémentaire et son Énoncé de politique économique et financière 2018. L'allocation comprend les salaires des enseignants, les aides à l'enseignement primaire et secondaire gratuit, aux établissements d'enseignement supérieur, à la commission des services d'enseignement et à la commission de l'enseignement supérieur. Dans le budget du gouvernement et l'énoncé des politiques économiques et financières pour 2019, un montant de 1,14 trillions de Leones, représentant 21% du budget total, est alloué au secteur.

30. **Gestion efficace des dépenses - Stratégie visant à éviter l'accumulation d'arriérés** : le plus gros problème auquel le gouvernement a été confronté lors de son entrée en fonction en avril 2018 est la question des arriérés hérités du gouvernement précédent. Le stock total des arriérés intérieurs, y compris les paiements en souffrance aux entrepreneurs pour les biens et services et les projets d'infrastructure, s'élève à 10,7 trillions de Leones, soit 1,4 milliard de dollars américains. Pour remédier à cette situation, le gouvernement a tout d'abord soumis les arriérés à un audit technique financier du vérificateur général et élaborait

actuellement une stratégie d'apurement des arriérés, à l'issue de la vérification effectuée par le vérificateur général.

31. Le gouvernement a également pris des mesures pour éviter l'accumulation de nouveaux arriérés à l'avenir. Une stratégie visant à éviter l'accumulation d'arriérés a été élaborée et adoptée. En outre, le gouvernement instituera des contrôles sur les achats de biens et services en obligeant les MDA à se conformer aux plans de passation des marchés approuvés par le ministère des Finances.

### **Promotion de la transparence et de la responsabilisation: le jury indépendant chargé de l'examen des marchés publics (IPRP) -**

32. Afin de promouvoir la transparence et la responsabilité, l'article 20 (1) de la loi de 2016 sur les marchés publics institue un comité indépendant de contrôle des marchés publics chargé de procéder à des examens administratifs indépendants des contestations dans le processus d'attribution des décisions et des plaintes processus de passation des marchés des ministères, départements et agences gouvernementales.

33. Le comité est composé de cinq (5) membres, dont: Un (1) président et deux (2) autres membres nommés par le ministre des Finances parmi d'éminents Sierra-Léonais ayant travaillé dans les marchés publics ou en partenariat public-privé, dans le monde des affaires, dans l'université, dans la profession juridique et dans d'autres domaines pertinents. Le procureur général et le ministre de la Justice ou son représentant et le secrétaire exécutif de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Sierra Leone ou son représentant sont les deux (2) autres membres. Le président et les deux autres membres (qui ne représentent pas les institutions statutaires) sont nommés pour un mandat de trois (3) ans renouvelable à leur expiration pour une nouvelle période de trois (3) ans.

34. L'IPRP peut faire appel aux services de consultants et de conseillers, ou coopérer avec des personnes possédant les compétences spécialisées dont il pourrait avoir besoin pour s'acquitter correctement et efficacement de ses tâches; mais ces personnes n'auront aucun droit de vote lors de la prise de décision.

35. En plus des cinq membres du groupe, le ministre des Finances désignera un secrétaire du groupe qui sera juriste afin de mener à bien son travail administratif et faciliter la conduite des travaux du groupe. Le secrétaire assiste à toutes les réunions du comité mais n'a pas de droit de vote.

36. L'IPRP statue sur les plaintes des soumissionnaires lésés conformément aux procédures décrites dans la partie VII de la loi de 2016 sur les marchés publics, sections 63 à 65. Les mesures correctives pouvant être ordonnées par le Comité comprennent:

- i. Interdire à un agent multidisciplinaire d'agir ou de prendre des décisions de manière non autorisée ou de suivre une procédure incorrecte;
- ii. Annuler en tout ou en partie tout acte ou décision non autorisé d'un MDA; y compris l'attribution du contrat ou toute décision ou acte mettant le contrat en vigueur;
- iii. Annuler une décision prise par un MDA ou substituer la décision des groupes spéciaux à une telle décision;
- iv. Adjudication de frais de participation au processus d'appel d'offres lorsque les résultats obtenus n'étaient pas conformes à la loi de 2016 sur les marchés publics.

37. Lors du règlement d'une plainte d'un soumissionnaire lésé, un MDA n'est pas autorisé à poursuivre le processus d'acquisitions pour lequel le Comité a été saisi d'une plainte. Les décisions du IPRP sont finales.

## **CONCLUSION**

38. Monsieur le Président, comme indiqué ci-dessus, le gouvernement a considérablement progressé dans la mise en œuvre des réformes convenues avec la Banque africaine de développement dans le cadre du programme d'appui budgétaire. Le gouvernement est convaincu que la mise en œuvre effective des mesures de réforme prévues dans le programme contribuera à la réalisation de ses objectifs économiques à moyen terme, à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté et à la diversification de notre économie.

39. Cependant, malgré l'amélioration de la mobilisation des recettes intérieures, la nécessité urgente d'améliorer le développement du capital humain et physique, qui constituent des obstacles majeurs à une croissance durable et inclusive, nécessite des ressources financières supplémentaires. Par conséquent, bien que les efforts se poursuivent pour mobiliser des recettes, l'aide financière, en particulier l'appui budgétaire, demeure essentielle à la prestation efficace des services publics.

40. Votre approbation de cette demande de décaissement permettra donc au gouvernement de fournir le niveau prévu de services à la population de Sierra Leone.

41. Veuillez accepter les assurances de notre très haute considération,

Jacob Jusu Saffa  
**Ministère des finances**

## ANNEXE II : MATRICE DES RÉFORMES DU FCSP (2018-19)

(Les mesures préalables au décaissement de l'appui budgétaire 2019 sont en gras et les déclencheurs de 2020 en italique)

Objectifs de développement stratégique	Réformes 2018	Réformes 2019	Ministères concernés	Indicateurs de résultats	Résultats cibles		Objectifs du PDN
					Valeur de référence	Cible	
<b>COMPOSANTE I : AMÉLIORATION DE LA MOBILISATION DES RECETTES ET DE LA GESTION DE LA DETTE</b>							
<b>1. Amélioration de la mobilisation des recettes</b>	<b>La Loi sur les recettes des industries extractives (EIRA) est adoptée.</b>			Loi sur les recettes des industries extractives	L'EIRA n'est pas adoptée en 2017.	<b>Adoption de l'EIRA en 2018</b>	<b>Pilier IV: Gouvernance et Responsabilité pour des Résultats</b>
	<b>La stratégie de mobilisation des recettes (SMR) est mise en œuvre par le truchement de : a) l'adoption d'un plan d'action de mise en œuvre ; et b) la mise sur pied d'un groupe de travail technique.</b>	<i>La Loi sur les recettes nationales (NRA) est adoptée.</i>	Ministère des Finances	Loi nationale sur les recettes  Plan d'action de la mise en œuvre de la SMR et Groupe de travail technique.	La NRA n'est pas adoptée en 2018.  La SMR n'est pas opérationnelle en 2017.	<b>Adoption du Plan comptable de l'État en 2016</b>  <b>SMR opérationnelle en 2018</b>	

2. Amélioration de la gestion de la dette	Élaboration d'une stratégie de gestion de la dette et d'un plan de règlement à moyen terme		Ministère des Finances	Stratégie de gestion de la dette (SGD) et Plan de règlement à moyen terme	Aucune SGD ni Plan de règlement	La SGD et le Plan de règlement sont adoptés en 2018	<b>Pilier IV: Gouvernance et Responsabilité pour des Résultats</b>
<b>COMPOSANTE II : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA TRANSPARENCE DE LA GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES</b>							
3. Amélioration des allocations et de l'exécution budgétaires		<i>Tous les organismes subventionnés (SVA) ont soumis les plans de main-d'œuvre pour le budget 2020.</i>	Ministère des Finances	Plans de la main-d'œuvre	Seul le Bureau de gestion des ressources humaines (HRMO) a soumis le plan de la main-d'œuvre et il n'existe aucun lien entre celui-ci et le budget en 2017	Les SVA ont soumis les plans de main-d'œuvre au titre du Budget de 2020 en 2019.	
4. Amélioration de la transparence de la gestion des finances publiques	Augmentation des allocations budgétaires à l'éducation de base et secondaire : au moins 8 % dans la Loi de finances 2019  Augmentation du budget alloué au programme d'éducation des filles dans l'enseignement secondaire	Les documents standard sont adoptés par les organismes employeurs qui sont tenus de les envoyer au MoF, lorsque de nouveaux postes sont ajoutés à la paie.	Ministère des Finances/ministère de l'Éducation de base et secondaire  Ministère des Finances	Documents d'emploi standard  Allocation du budget de l'éducation (en % des dépenses ordinaires hors paiements d'intérêts/non salariales)  Programme d'éducation des filles au niveau secondaire (en % des dépenses ordinaires hors paiements)	Aucun document d'emploi standard  4 % du budget total en 2017  0,2 % du budget en 2017	Les documents d'emploi standard sont adoptés en 2019.  Augmentation des allocations budgétaires à l'éducation de base et secondaire : au moins 8 % dans la Loi de finances 2019  Au moins 0,5 % dans la Loi de finances 2019	<b>Pilier I: Développement du Capital Humain</b>

	Exécution du budget de l'éducation de base et secondaire			d'intérêts/non salariales)	75 % du budget en 2016		<b>Pilier VII : Réforme de la gouvernance et du secteur public</b>
	Présentation des Comptes publics 2016 au parlement pour approbation			Budget de l'éducation de base et secondaire exécuté	Comptes publics 2016 non soumis au Parlement en 2018	Exécution du budget de l'éducation de base et secondaire > 90 % en 2019	
	<b>Les Comptes publics 2017 sont soumis au Vérificateur général en 2018.</b>			Comptes publics 2016	Comptes publics 2017 non soumis au Vérificateur général		
	<b>Nomination d'un jury de la passation des marchés indépendant responsable du règlement des plaints/litiges en 2018</b>		<i>Soumission des comptes publics de 2018 au vérificateur général et du rapport du Vérificateur général sur les comptes publics 2018 au Parlement pour approbation</i>	Comptes publics 2017	Comptes publics 2018 non disponibles	Les Comptes publics 2016 sont soumis au Parlement en 2018.	
			<i>Le Bénéficiaire a étendu la gestion intégrée de la passation des marchés en ligne à au moins cinq MDA à titre pilote en 2019.</i>	Comptes publics 2018	Aucun Jury indépendant de la passation des marchés	Les Comptes publics 2017 sont soumis au Vérificateur général.	
				Jury indépendant de la passation des marchés	Aucune solution de gestion intégrée de la passation des marchés en ligne	Un jury indépendant est mis sur pied en 2018.	
				Une solution de gestion intégrée de la passation des marchés en ligne		Solution de gestion intégrée de la passation des marchés en ligne étendue à au moins cinq MDA en 2019	

## **ANNEXE IV : NOTE SUR LES RELATIONS AVEC LE FMI**

**Le Conseil exécutif du FMI approuve un financement de 172,1 millions de \$ EU au titre de la Facilité élargie de crédit en faveur de la Sierra Leone.**

**30 novembre 2018**

- La décision du Conseil d'administration permet un décaissement immédiat d'un montant de 21,5 millions de \$ EU en faveur de la Sierra Leone.
- Le programme du pays appuyé par la FEC vise à relever de nouveaux défis qui ont surgi depuis juin 2017, tout en améliorant les perspectives de la croissance à long terme.
- La mise en œuvre énergique du programme, en particulier en ce qui concerne la mobilisation des recettes et la maîtrise des dépenses sera essentielle pour assurer la durabilité budgétaire et atteindre les objectifs de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) a approuvé, ce jour, un nouveau financement étalé sur 43 mois en faveur de la Sierra Leone au titre de la Facilité élargie de crédit (FEC), pour un montant de 124,44 millions de DTS (environ 172,1 millions de \$ EU), équivalant à 60 % de la quote-part de la Sierra Leone auprès du FMI, afin d'appuyer les réformes économiques et financières du pays.

La décision du Conseil d'administration permet le décaissement immédiat de 15,555 millions de DTS (environ 21,5 millions de \$ EU). Le montant restant sera échelonné sur la durée du programme, sous réserve de revues semestrielles.

Le programme des autorités appuyé par la FEC vise à relever de nouveaux défis qui ont surgi depuis juin 2017, tout en améliorant les perspectives de croissance à long terme, notamment la résolution des dérapages budgétaires, l'ajustement du cadre à moyen terme pour corriger ces dérapages et la prise en compte des chocs exogènes récents, ainsi que la nécessité de compléter le programme de réformes structurelles afin de mieux l'adapter à la situation actuelle, y compris dans les domaines des sauvegardes et de la gouvernance de la Banque centrale. La mise en œuvre énergique du programme, en particulier en ce qui concerne la mobilisation des recettes et la maîtrise des dépenses, sera essentielle pour atteindre les objectifs de la durabilité budgétaire et de la croissance à moyen terme.

Suite aux discussions du Conseil d'administration sur la Sierra Leone, le Directeur général adjoint, M. Tao Zhang, et le Président en exercice ont fait les déclarations suivantes :

« Les objectifs du nouveau programme demeurent concentrés sur la réduction de l'inflation, la mobilisation des recettes afin de permettre les dépenses nécessaires, conformément à la soutenabilité de la dette, la préservation de la stabilité financière et le maintien de la résilience aux chocs exogènes, qui sont essentiels pour assurer une croissance robuste et soutenue.

« La mobilisation des recettes revêt une importance primordiale pour la réussite du programme. À court terme, la poursuite de l'amélioration du recouvrement des recettes, enregistrée au cours des derniers mois, sera essentielle pour éviter la résurgence des arriérés budgétaires et assurer la crédibilité budgétaire. À plus long terme, une augmentation constante des recettes sera nécessaire pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement, à savoir accroître l'investissement dans l'infrastructure et assurer la protection sociale.

« Le contrôle des engagements de dépenses nécessite le renforcement de la responsabilité, l'amélioration de la transparence et de la supervision des institutions quasi-étatiques et des entreprises étatiques. La mise en œuvre efficace de la réglementation relative à la gestion des finances publiques fait partie intégrante de cet effort. Les réformes entreprises récemment par le gouvernement en vue de mettre en œuvre le Compte unique du Trésor constituent un pas dans la bonne direction, tout comme les politiques visant à veiller à ce que les engagements de dépenses soient en adéquation avec l'enveloppe de financement disponible. De manière plus générale, ces efforts permettront d'améliorer la gouvernance et contribueront à promouvoir la stabilité macroéconomique et une croissance inclusive.

« Le programme vise à réduire le fardeau de la dette du pays à plus long terme. Les dépenses consacrées à l'infrastructure demeurent essentielles pour améliorer les perspectives de croissance, mais le niveau d'endettement élevé du pays requiert que la priorité soit accordée aux projets dont la rentabilité économique est élevée. Les emprunts extérieurs prendront en compte l'objectif de réduction du risque de surendettement.

« La politique monétaire demeurera concentrée sur la réduction de l'inflation à un chiffre à moyen terme, tandis que la Banque de Sierra Leone (BSL) continuera de renforcer ses capacités d'utilisation des instruments indirects. L'environnement extérieur volatile souligne l'importance de l'amélioration de la souplesse du taux de change et le maintien des réserves tampons.

« À mesure que le rôle des banques dans l'économie croît, le régime de supervision et de réglementation de la BSL devrait être renforcé afin de veiller à ce que le secteur demeure sain. La législation qui attend d'être approuvée par le Parlement devrait contribuer à améliorer la supervision et le fonctionnement du système financier. Le renforcement de la supervision des banques étatiques par la BSL a permis d'améliorer leurs opérations et bilans, et mérite d'être poursuivi. Toutefois, il convient de renforcer ces banques sur le plan commercial pour éviter la résurgence de leurs pratiques de prêts politiquement motivés qui entraînent des pertes. Le renforcement du cadre de gouvernance de la BSL demeure une priorité et les mesures du programme visant à mieux préserver l'intégrité des réserves en devises de la BSL seront essentielles pour accroître la confiance du public dans l'institution ».

## **Annexe**

### **Évolutions économiques récentes**

Le nouveau gouvernement, élu en avril 2018, s'est engagé à améliorer considérablement la gestion de l'économie.

Les évolutions macroéconomiques au cours de la période 2017-18 ont été plus faibles que prévu, car le programme précédent a déraillé. Cette année, le taux de croissance devrait s'établir à 3,3/4 % par rapport à 6 % dans le programme, essentiellement en raison de la performance plus faible que prévu du secteur du minerai de fer, qui s'est soldée par la fermeture de la principale mine déficitaire au début de l'année. Les conditions de liquidité restrictives dues au déficit de trésorerie du budget, l'accumulation des arriérés et l'espace limité correspondant pour les dépenses publiques consacrées aux programmes et projets pourraient avoir pâti de la croissance du secteur non minier. Le taux d'inflation est inférieur à son niveau record de plus de 20 % au début du programme précédent, mais demeure élevé, s'établissant à 19,29 % en octobre 2018 et reflétant une combinaison de facteurs, notamment l'évolution des prix des denrées alimentaires et l'incidence des taux de change. La suspension de l'exploitation et des exportations de minerai de fer, ainsi que l'envolée des cours des produits pétroliers importés

ont eu une incidence négative sur la balance des paiements et les recettes budgétaires. L'arrêt de l'exploitation du minerai de fer, à elle seule, devrait réduire les exportations brutes de 100 millions de \$ EU par an.

Au départ, les autorités, ont concentré leurs efforts sur le choix des mesures correctives visant à ramener le programme sur la bonne voie et à achever la première revue. Mais, compte tenu du long retard accusé, de l'importance des dérapages budgétaires et du changement considérable de l'environnement macro-financier depuis l'approbation du financement en juin 2017, les autorités ont décidé de l'annuler et de le remplacer par un nouvel accord. Cette approche permettrait de maintenir les principaux éléments structurels du programme précédent, tout en adaptant de manière judicieuse les conditionnalités à la situation actuelle.

## **Résumé du programme**

Les objectifs du programme précédent demeurent appropriés, bien que les conditions requièrent une adaptation du cadre du programme. Les principaux objectifs du programme actuel consistent à préserver la stabilité macroéconomique, approfondir les réformes structurelles et promouvoir les programmes d'éducation pour le développement et de réduction de la pauvreté du pays. Le programme sera fondé sur une série de politiques qui se traduiraient par des résultats macroéconomiques durables. Parmi ceux-ci figurent la politique budgétaire durable, la gestion de la dette et des finances publiques ; la réduction du taux d'inflation et l'amélioration de la couverture des réserves en devises ; la mise en place d'un système financier sûr et solide ; l'amélioration de la gouvernance de la banque centrale ; la croissance inclusive, l'extension des filets sociaux et l'amélioration de l'environnement des affaires.

L'on s'attend à ce que le taux de croissance atteigne 5,1 % à moyen terme. Le taux d'inflation moyen devrait tomber à 16 % d'ici à fin 2019, passant à 9,6 % d'ici à la fin du programme. En dépit de l'augmentation temporaire consécutive à la majoration des prix au détail du carburant, toute réduction du taux de change aura une incidence négative. Le cadre macroéconomique est suffisamment solide pour permettre la réalisation de l'objectif en matière d'inflation.

La stratégie budgétaire de la Sierra Leone repose sur le principe selon lequel une mobilisation ambitieuse des recettes est nécessaire pour accroître les dépenses d'infrastructure et sociales. Toutefois, elle est conçue pour être suffisamment solide en vue d'atteindre la réduction du déficit nécessaire pour stabiliser et réduire la dette publique, même en cas de chocs imprévus. Pour ce faire, le Cadre d'ajustement budgétaire des autorités est une approche pluridimensionnelle de la réalisation durable des objectifs stratégiques du gouvernement, de nature à jeter les bases de la stabilité macroéconomique et de la croissance économique.

Pour ce faire, le programme vise à alléger le lourd fardeau de la dette publique du pays. Les niveaux de la dette intérieure et extérieure de la Sierra Leone sont élevés depuis un certain temps et reflètent en partie les emprunts antérieurs visant à combler le déficit d'infrastructure. Les récents dérapages budgétaires et la faiblesse de la croissance de la production ont exacerbé ce défi. Par conséquent, la Sierra Leone est considérée, à présent, comme étant exposée à un « risque élevé » de surendettement.

Outre l'ajustement macroéconomique, les objectifs du programme seront atteints grâce à la mise en œuvre du programme de réformes structurelles, notamment dans les domaines des mesures de sauvegarde et de gouvernance de la banque centrale. La mise en œuvre soutenue des réformes, en particulier en matière de mobilisation des recettes et de contrôle des dépenses, sera essentielle pour assurer la durabilité budgétaire et réaliser les objectifs de croissance à moyen terme.

## **Contexte**

La Sierra Leone, qui est devenue membre du FMI le 10 septembre 1962, dispose d'une quote-part de 207,4 millions de DTS auprès du FMI.

# ANNEXE V : CARTE DE LA SIERRA LEONE

IBRD 33478

