

Revue sur l'efficacité du développement ÉDITION 2015

SIERRA LEONE

Revue pays



REMERCIEMENTS

La présente édition de la Revue sur l'efficacité du développement par pays de la Banque africaine de développement est le produit de la collaboration entre le personnel du Bureau de la Banque en Sierra Leone et le Département des résultats et du contrôle de la qualité (ORQR).

Au sein du Bureau de la Banque en Sierra Leone, des orientations ont été fournies par Yero Baldeh et Khadidia Diabi. À ORQR, sous la supervision générale de Victoria Chisala, Richard Schiere et Yeon Su Kim étaient les chefs de projet du présent rapport. Mariem Khelifi a apporté une aide appréciable en matière de statistiques. Nous exprimons également nos remerciements aux membres du personnel qui ont contribué directement à ce rapport, à savoir, Ansu Ibrahim Bangura, Abu Sandy Bockarie, Bruno Boedts, Gibrilla Elisha Conteh, Sandy Musa Jambawai, Farah Konkofa Farah, Rogers Lubunga, Cyril Blet, Timothy Mkandawire, Carina Sugden, Eva Taylor, Christian Abiodun D. Tucker, James Gituro Wahome et Jamal Zayid.

Enfin, nous remercions plus particulièrement le rédacteur en chef Marcus Cox (Agulhas Applied Knowledge), le graphiste Nadim Guelbi (Creon Design) et la relectrice Marie Renault, pour leur contribution en tant que consultants.

Emmanuel Ebot Mbi

Chef des opérations et Premier vice-président
Banque africaine de développement

Simon Mizrahi

Directeur, Département des résultats
et du contrôle de la qualité
Banque africaine de développement

Abdellatif Bernoussi

Directeur p.i. Département régional Afrique
de l'Ouest
Banque africaine de développement

© 2015 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés. Publié en octobre 2015.
Imprimé en Côte d'Ivoire.

Groupe de la Banque africaine de développement
Revue sur l'efficacité du développement par pays 2015 - Sierra Leone

Les points de vue exprimés dans la présente publication sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques de la Banque africaine de développement (BAD), ni de son Conseil des gouverneurs, ni de son Conseil d'administration, ni des gouvernements qu'ils représentent.

La BAD et son Conseil d'administration ne garantissent pas l'exactitude des données figurant dans cette publication et déclinent toute responsabilité liée à une quelconque conséquence de leur utilisation.

En désignant ou en faisant référence à un territoire ou une zone géographique donné(e), ou en utilisant le terme « pays » dans le présent document, la BAD n'entend porter aucun jugement sur le statut juridique ou tout autre statut d'un territoire ou d'une zone donné(e).

La BAD encourage l'impression ou la copie des informations continues dans ce rapport exclusivement à des fins personnelles et non commerciales en mentionnant clairement qu'elles sont la propriété de la BAD. Il est interdit aux utilisateurs de revendre, redistribuer ou créer des ouvrages dérivés à des fins commerciales sans le consentement formel et écrit de la BAD.

Note: Dans le présent rapport le terme « dollar », ou le symbole \$, renvoie au dollar des États-Unis (USD).

Groupe de la Banque africaine de développement
Immeuble du Centre de commerce International d'Abidjan CCIA, Avenue Jean-Paul II 01 BP 1387
Abidjan 01, Côte d'Ivoire
www.afdb.org

Sommaire

La revue pays de la Sierra Leone en 7 chiffres	v
Avant-propos	1
Résumé analytique	3
Introduction	11
Niveau 1: Le développement en Sierra Leone	13
La vision du développement national de la Sierra Leone	13
Croissance inclusive grâce à la diversification	15
Bâtir une gouvernance transparente et solide	17
Mise en place des bases économiques stables et d'une économie compétitive	18
De la reconstruction au développement social inclusif	19
Transition vers la croissance verte	21
Promotion de l'égalité des genres et autonomisation des femmes	21
Conclusion	22
Niveau 2: Comment la BAD contribue-t-elle au développement de la Sierra Leone?	25
Approche de la Banque pour réduire les facteurs de fragilité	25
DSP 2005–2009: Reconstruction des institutions étatiques et promotion des services de base en vue de favoriser le développement humain	28
DSP 2009–2012: Répartir les dividendes de la paix en favorisant la croissance inclusive et l'emploi	29
DSP 2013–2017: Transformation structurelle pour hisser le pays au rang de pays à revenu intermédiaire et promouvoir la croissance verte	31
Conclusion	33
Niveau 3: Dans quelle mesure la BAD gère-t-elle bien ses opérations en Sierra Leone	37
Approche de la Banque pour une intervention efficace dans les situations de conflit et de fragilité	37
Renforcement des résultats au niveau national	39
Exécution des opérations de manière efficace et dans les délais	40
Œuvrer pour l'égalité des genres et pour une croissance verte	42
Conclusion	42
Niveau 4: Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra Leone	45
Rôle du bureau extérieur dans les États fragiles	45
Impliquer et mobiliser le personnel	47
Amélioration des processus et méthodes opérationnels	48
Conclusion	48
Conclusion et perspectives	51
Perspectives de développement de la Sierra Leone	51
Contribution de la BAD	52
Perspectives	52

Liste des tableaux

Tableau 1	Le développement en Sierra Leone (Niveau 1)	14
Tableau 2	Contribution de la BAD au développement de la Sierra Leone (Niveau 2)	26
Tableau 3	La BAD gère-t-elle ses opérations de façon efficace (Niveau 3)	38
Tableau 4	Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra (Niveau 4)	46

Liste des figures

Figure 0.1	Cadre de mesure des résultats de la Banque	11
Figure 1.1	La réduction de la pauvreté est toujours un défi	16
Figure 1.2	La Sierra Leone est en transition pour sortir de la fragilité	17
Figure 1.3	La Sierra Leone est un acteur moyen dans la gestion de ses ressources naturelles en comparaison d'autres pays africains	18
Figure 1.4	On attend des industries extractives qu'elles génèrent davantage de recettes publiques	18
Figure 1.5	La Sierra Leone est en tête du classement Doing Business pour la région, mais davantage de progrès est requis	19
Figure 1.6	Le développement humain a été perturbé par la guerre	20
Figure 1.7	Les notes de la Sierra Leone concernant le genre rattrapent celles de la région	21
Figure 2.1	La Banque se penche sur les facteurs de fragilité en Afrique	27
Figure 2.2	Des pools énergétiques régionaux sont créés pour relier les réseaux électriques de Côte d'Ivoire, de Guinée, du Liberia et de la Sierra Leone	32
Figure 3.1	Renforcement des résultats au niveau du pays	39
Figure 3.2	Enseignements tirés de nos opérations	40
Figure 3.3	Garantir une solide performance du portefeuille	40
Figure 3.4	Préparation d'opérations de grande qualité	41
Figure 3.5	Conception d'opérations tenant compte de l'égalité des genres	42
Figure 4.1	Décentralisation: nous rapprocher davantage de nos clients	45
Figure 4.2	Ressources humaines: participation et mobilisation du personnel	46
Figure 4.3	Processus opérationnels et rapport coût-efficacité	47

List des encadrés

Encadré 1.1	La Sierra Leone est un exemple mondial de réussite en matière de transition après une situation de fragilité et partage ses bonnes pratiques avec d'autres pays	17
Encadré 2.1	Le projet du riz NERICA remporte le Prix du Trésor américain pour 2014	30
Encadré 4.1	Durant l'épidémie d'Ebola, la Banque a continué à fonctionner grâce à un plan de continuité des opérations	47

La revue pays de la Sierra Leone en 7 chiffres

8 % constitue le taux de croissance économique annuel en Sierra Leone au cours de la dernière décennie

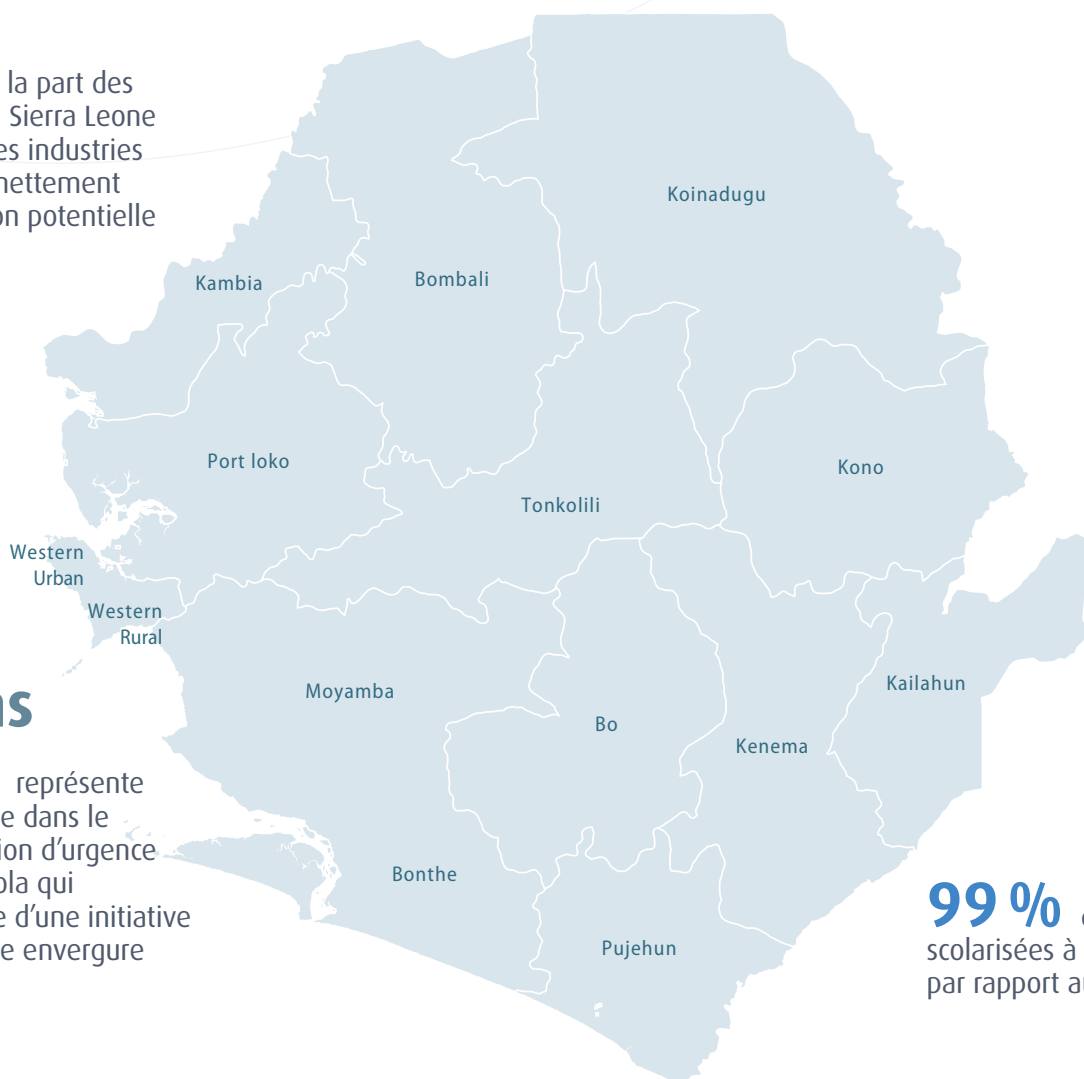
100 millions de dollars de financement additionnel ont été fournis à la Sierra Leone par la Facilité d'appui à la transition au cours des sept dernières années – doublant ainsi notre appui pour ce pays

20 % représente la part des recettes publiques de la Sierra Leone provenant du secteur des industries extractives – ce qui est nettement inférieur à la contribution potentielle de ce secteur

60 millions de dollars représente la part de la Sierra Leone dans le programme d'intervention d'urgence de la Banque contre Ebola qui s'inscrivait dans le cadre d'une initiative régionale de plus grande envergure

1360 km est la longueur de la ligne de transport à haute tension en construction dans le cadre du pool énergétique reliant la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone

480 000 personnes bénéficient de la modernisation de la route Lungi-Port Loko avec un accès amélioré aux centres de production, marchés et services publics.





Avant-propos

La fragilité demeure l'un des principaux enjeux du développement en Afrique. Le continent compte de nombreux pays fragiles et touchés par un conflit qui restent à la traîne en matière de satisfaction des besoins de base du développement économique et humain.

La Banque africaine de développement s'est engagée à renforcer la quantité et la qualité de son soutien aux pays en situation de fragilité. Au cours des sept dernières années, la Banque a accordé plus de 2,5 milliards de dollars de soutien additionnel par le biais de la Facilité d'appui à la transition, dont un montant de 100 millions de dollars à la Sierra Leone. La Banque a adopté une nouvelle Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019), elle a élevé l'Unité des États fragiles au rang de département – le Département d'appui à la transition – et s'est engagée à appuyer les pays membres régionaux à s'attaquer aux causes profondes du conflit et de la fragilité.

La présente Revue sur l'efficacité du développement évalue les réalisations de la Sierra Leone au cours de sa transition post-conflit et la contribution que la Banque a apportée à ces réalisations. Elle met en évidence les résultats qui ont été obtenus grâce à la Facilité d'appui à la transition, et l'utilité de la mise en place d'un bureau extérieur en Sierra Leone qui a eu pour effet un partenariat à la fois plus robuste et plus souple.

La Sierra Leone est reconnue comme un modèle de réussite parmi les États sortant d'un conflit grave. Depuis la fin du conflit, en 2002, elle s'est engagée avec succès dans la mise en œuvre d'un programme de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, en rétablissant l'administration publique et des institutions démocratiques, en organisant trois élections réussies et en gérant des transitions politiques pacifiques. Elle a franchi la phase de reconstruction postconflit et de rétablissement des services de base, et s'est à présent fixé l'ambitieux objectif de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Le Gouvernement sierra-léonais a joué un rôle moteur dans le programme de développement national et dans ses partenariats pour de développement, devenant un ardent défenseur des principes du New Deal convenus à Busan.

Malheureusement, la crise causée par l'épidémie d'Ebola, qui a commencé au début de 2014, a lourdement pesé sur les progrès de la Sierra Leone. Au-delà des pertes tragiques en vies humaines, l'épidémie a gravement perturbé la vie économique et sociale de la Sierra Leone et a inversé sa trajectoire de croissance économique, entraînant une augmentation sensible de la pauvreté et de la vulnérabilité. Cela fut aggravé par la chute des prix mondiaux du minerai de fer, qui a eu un impact négatif sur la production générant une baisse de l'activité économique dans le pays.

Pour répondre à la crise d'Ebola, la Banque africaine de développement s'est empressée de déployer pour la région un programme d'urgence d'appui budgétaire à décaissement rapide et d'assistance technique se chiffrant à 223 millions de dollars, dont quelques 60 millions de dollars pour la Sierra Leone. La Banque n'a également ménagé aucun effort pour limiter la perturbation de son portefeuille en cours. En travaillant en étroite collaboration avec le gouvernement sierra-léonais et ses principaux partenaires au développement, la Banque espère et s'attend à mettre rapidement un terme à l'épidémie.

La Banque ne doute pas qu'avec l'appui constant de ses partenaires au développement la Sierra Leone relèvera ce défi. La Banque est disposée à accompagner le gouvernement et le peuple de Sierra Leone dans leurs efforts visant à surmonter ce revers et à maintenir fermement le pays sur la trajectoire de la paix et de la prospérité.



Janvier Litse

Vice-Président chargé des programmes pays et régionaux
Banque africaine de développement



Résumé analytique

Treize années après la fin d'un conflit qui a duré 10 ans et a considérablement dégradé le capital humain, l'infrastructure et les institutions de la Sierra Leone, le pays est désormais fermement engagé sur la trajectoire d'une paix et d'un développement durables. La Sierra Leone offre un bon exemple d'un pays africain qui a réussi sa transition à la suite d'un conflit. Mais le chemin à parcourir reste encore long.

La Banque africaine de développement (BAD, ou la Banque) a pris l'engagement important de renforcer ses capacités en vue d'intervenir efficacement dans les pays touchés par la fragilité. En 2008, elle a institué une Facilité en faveur des États fragiles, rebaptisée par la suite Facilité d'appui à la transition, afin de renforcer l'aide au développement fournie aux pays en situation de fragilité. Sur les 2,5 milliards de dollars que la Banque a engagés pour ce programme, 100 millions de dollars étaient consacrés à la Sierra Leone, soit le double de l'allocation pays type. La Banque a récemment élevé son Département d'appui à la transition à un rang supérieur et approuvé une nouvelle Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique, mettant l'accent sur les principaux points d'entrée permettant de gérer les facteurs sous-jacents de la fragilité et d'édifier des sociétés et des États résilients grâce à des institutions efficaces, au renforcement des capacités et aux partenariats.

La présente Revue sur l'efficacité du développement évaluant le soutien de la Banque à la Sierra Leone examine les progrès accomplis par ce pays dans la gestion de la transition à la suite du conflit ainsi que les enseignements tirés par l'institution dans la fourniture efficace de son soutien dans l'environnement fragile du pays. Elle présente des données issues du Cadre de mesure des résultats de la Banque sur la période allant de 2005 à 2014 et fournit des exemples de nos opérations en cours. Le premier chapitre examine les efforts déployés par la Sierra Leone en vue de passer de l'aide humanitaire et de la reconstruction post-conflit à des objectifs de développement à plus long terme, grâce à des plans de développement national successifs. Le deuxième chapitre analyse la contribution de la Banque à ces résultats et l'évolution de son portefeuille en réponse à l'évolution des priorités du gouvernement. Le troisième chapitre examine dans quelle mesure la Banque gère bien son portefeuille en Sierra Leone et le quatrième porte sur la capacité du Bureau extérieur de Sierra Leone en tant qu'organisation. Le dernier chapitre porte essentiellement sur l'avenir de nos interventions en Sierra Leone.

Le développement en Sierra Leone

Depuis 2002, la Sierra Leone a enregistré des progrès louables en rétablissant les services de base et les infrastructures essentielles, en réintégrant les ex-combattants et les réfugiés et en mettant en place

les fondements nécessaires au retour à la prospérité. Ces réalisations ont culminé avec la fermeture réussie du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone, en mars 2014, et son remplacement par une mission de développement. Certes la Sierra Leone a encore des défis à relever, mais elle se distingue des autres pays africains en situation de fragilité par la manière dont elle a réussi à surmonter les séquelles du conflit et de la fragilité.

Après la fin du conflit, en 2002, le gouvernement sierra-léonais n'a pas tardé à lancer une stratégie de reprise nationale, visant à répondre aux besoins de reconstruction post-conflit les plus urgents et à mettre en place une passerelle vers une reprise et un développement à plus long terme. Sa première stratégie de réduction de la pauvreté, le Programme national pour la sécurité alimentaire, la création d'emplois et la bonne gouvernance (2005), mettait l'accent sur la reprise économique et la réduction de la pauvreté, et la seconde, l'Agenda pour le changement 2008-2012, accordait la priorité à l'édification de l'État. L'actuel Agenda pour la prospérité 2013-2018 identifie les fondements que la Sierra Leone doit mettre en place pour devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Il met l'accent sur l'amélioration de l'utilisation de l'abondant potentiel agricole du pays, l'accroissement de sa participation aux marchés régionaux, l'expansion des investissements dans les infrastructures et le renforcement de la gouvernance du secteur des industries extractives, en vue de garantir que les richesses minérales du pays soient utilisées au profit de la population.

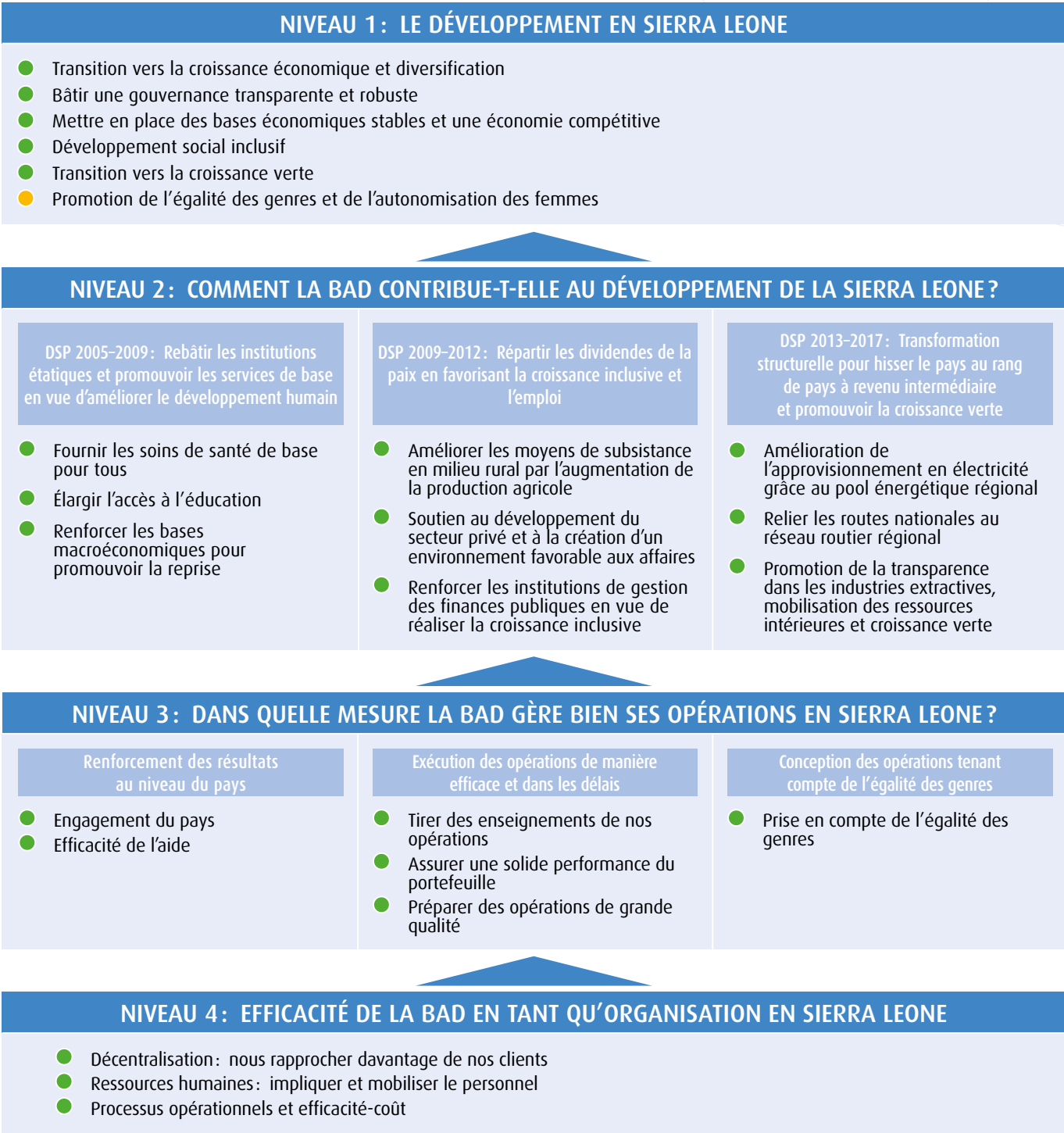


Grâce à l'électricité du barrage de Bumbuna, je gagne près 5 dollars par jour. Je réinvestis ce bénéfice dans mes affaires et mon rêve est d'avoir une boutique plus grande contenant les différents produits dont les gens ont besoin dans cette communauté

Sheku Mansaray, propriétaire du télécentre All Nations, route de SALCOST, Bumbuna

Durant les cinq dernières années, la Sierra Leone a enregistré une croissance économique appréciable, de 8 % en moyenne, avec une pointe de 20,1 % en 2013. La croissance est essentiellement tirée par les minerais (diamants, rutile, bauxite, or, fer et ilménite), avec deux grandes entreprises d'exploitation du minerai de fer entrées en activité en 2011, en plus d'un important potentiel de production de pétrole et de gaz offshore.

Synthèse du tableau de bord de la performance 2015



Au niveau 1, la performance relative de la Sierra Leone est mesurée par la comparaison entre les progrès qu'elle a accomplis et les progrès accomplis par les pays africains comparables en situation de fragilité. Pour le niveau 2, la performance de la Banque est mesurée en comparant les résultats escomptés et les résultats effectifs pour toutes les opérations achevées. Pour les niveaux 3 et 4, les progrès sont mesurés par rapport aux cibles fixées dans notre Cadre de mesure des résultats.

- **Progrès accomplis :** plus de la moitié des indicateurs du groupe se sont améliorés par rapport aux données ou groupes de référence.
- **Progrès limités :** résultats mitigés, avec autant d'indicateurs montrant une amélioration que d'indicateurs signalant peu ou pas de progrès.
- **Progrès bloqués ou en régression :** plus de la moitié des indicateurs du groupe montrent une stagnation des progrès ou un recul durant deux périodes.
- **Progrès non mesurables.**

L'enjeu consiste à faire en sorte que ces ressources offrent des possibilités pour la population dans son ensemble. À l'heure actuelle, le chômage des jeunes dans les zones urbaines et le sous-emploi en milieu rural demeurent des défis majeurs. La valeur ajoutée agricole n'a augmenté que lentement, et l'agriculture est en majeure partie au niveau de la subsistance, bien qu'elle demeure la plus grande source d'emplois et le principal contributeur au PIB. Ces cinq dernières années, le taux de pauvreté est tombé de 66 % à 53 % – résultat remarquable, mais qui masque une inégalité considérable entre les zones urbaines et rurales.

Le gouvernement de la Sierra Leone joue un rôle moteur dans ses partenariats pour le développement et, ces dernières années, il est devenu un ardent défenseur des principes du New Deal convenus à Busan, avec ses objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État. Il a pris des mesures pour réduire la corruption en renforçant sa loi sur la lutte contre la corruption en 2008 et il a enregistré une amélioration régulière d'une gamme d'indicateurs de gouvernance, notamment la capacité d'audit et de passation de marchés. Toutefois, une bonne gouvernance soutenue, y compris dans la lutte contre la corruption, demeure un défi que le gouvernement doit relever.

Afin de renforcer la gouvernance du secteur des industries extractives, le gouvernement a promulgué un nouveau code minier en 2009, a créé une agence minière nationale en 2012 pour réglementer l'industrie minière et a atteint la conformité avec l'Initiative de transparence dans les industries extractives (EITI) en 2014. Davantage d'efforts sont cependant encore nécessaires pour faire en sorte que le secteur des minerais apporte une contribution appropriée au développement national en créant des emplois et en générant des recettes publiques.

Une décennie de conflit a provoqué un immense déficit infrastructurel qui entrave la croissance du pays. Le gouvernement a fait de l'investissement dans les infrastructures une priorité mais il lui reste encore du chemin à parcourir pour combler le déficit. Actuellement, 14 % seulement des Sierra-léonais ont accès à l'électricité et ils doivent pour cela acquitter des prix parmi les plus élevés d'Afrique (0,32 dollar le kWh). Des lacunes considérables existent dans l'infrastructure des transports et de l'énergie, plus particulièrement dans les principales liaisons régionales. Le Plan directeur de développement de l'infrastructure régionale de la Communauté économique d'Afrique de l'Ouest éliminera certaines de ces lacunes. Par exemple, l'autoroute côtière trans-ouest-africaine de Dakar à Lagos reliera entre eux 12 pays de l'Afrique de l'Ouest par des routes revêtues sur 4600 km.

La Sierra Leone a accompli des progrès notables grâce à l'amélioration de l'environnement des affaires, en réduisant considérablement les délais et les coûts de création d'entreprises. Son système financier demeure cependant peu développé : 15 % seulement de la population a accès à des services financiers. L'émergence de nouveaux services financiers adaptés à la réalité africaine, comme les services bancaires fournis au moyen de la

téléphonie mobile, devrait permettre de combler cette lacune au cours des prochaines années. Il est encourageant que des banques commerciales – Guaranty Trust Bank, ECOBANK et United Bank for Africa, par exemple – aient été constituées, qu'elles partagent leur expertise et élargissent l'accès aux services bancaires de base pour la population dans son ensemble. Parallèlement, les contraintes de liquidité imputables aux prêts non productifs et à la flambée des taux d'intérêt pèsent sur certaines banques d'État.

À la fin de la guerre, les Sierra-léonais avaient une espérance de vie inférieure à 40 ans, le pays avait certains des indicateurs de développement humain les plus faibles de la planète et les services de base étaient en piteux état. Des améliorations sensibles ont été enregistrées au cours des 12 dernières années. Dans le domaine de l'éducation, le taux d'achèvement du cycle primaire se situe à un bon niveau, 71 %, contre 59 % en moyenne pour les pays en situation de fragilité. Toutefois, étant donné le manque de structures de formation professionnelle, les jeunes Sierra-léonais sont mal préparés aux emplois dans le secteur formel ou à l'entrepreneuriat. Les indicateurs de santé se sont régulièrement améliorés, avec la réduction de la mortalité maternelle et des enfants de moins de 5 ans, et l'augmentation de l'espérance de vie à 46 ans. En vue d'améliorer les indicateurs de santé encore médiocres du pays, le gouvernement a lancé un programme phare de soins de santé qui comprend des services gratuits de santé pour les femmes enceintes, les femmes qui allaitent et les enfants de moins de 5 ans.



Le gouvernement de la Sierra Leone joue un solide rôle de chef de file dans ses partenariats pour le développement et est un défenseur du New Deal

Malheureusement, le niveau de prestation des services de soins de santé demeure faible. Le système national de santé s'est avéré incapable d'endiguer l'épidémie d'Ebola, qui s'est propagée de manière exponentielle dans les zones rurales et urbaines. En dehors d'une mortalité sans précédent, l'épidémie perturbe considérablement la vie économique et sociale. L'impact n'est pas encore connu dans toute son ampleur, mais des évaluations préliminaires opérées par la Banque donnent à penser qu'une gamme de paramètres économiques fondamentaux a été affectée : la croissance économique ; la stabilité macroéconomique, notamment le déficit budgétaire et les niveaux des prix qui affectent le commerce ; les niveaux d'emploi ; la productivité agricole ; ainsi que les niveaux de pauvreté en général. Une amélioration régulière de tous ces indicateurs au cours de la dernière décennie avait placé fermement la Sierra Leone sur la trajectoire de la transition d'une situation de fragilité vers un État résilient. À présent, face à la propagation et à la durée de l'épidémie, le pays court un risque très réel de dérapage et de revers.

L'épidémie a provoqué un ralentissement de la croissance du PIB réel, de 20 % en 2013 à 7 % en 2014. L'épidémie a également exercé des pressions sur les prix des denrées alimentaires, l'inflation est passée de 6,5 % à 10 % entre mai et décembre 2014, et la balance des paiements s'est dégradée, en raison de l'augmentation des importations de denrées alimentaires et d'équipements médicaux, et de la réduction des exportations de minerai de fer. Le programme de reprise du gouvernement demande une dépense extrabudgétaire supplémentaire de 625 millions de dollars pour relancer l'activité économique et sociale au cours des 12 prochains mois. Le programme de reprise devrait appuyer le rétablissement des services de santé et d'éducation de base, relancer l'activité du secteur agricole et du secteur privé et garantir la transition sans heurts du gouvernement vers la mise en œuvre de son Agenda pour la prospérité.

Comment la BAD a-t-elle contribué au développement de la Sierra Leone

Depuis la reprise du programme pays après 2002, la Banque a montré son solide attachement à la reprise post-conflit du pays en contribuant plus de 350 millions de dollars sous forme de dons et de financements concessionnels à la Sierra Leone, y compris 100 millions de dollars par le biais de la Facilité d'appui à la transition. L'aide de la Banque sur la base de ses documents de stratégie pays (DSP) est étroitement alignée sur les stratégies de développement national successives et fournie en étroite partenariat avec le gouvernement, conformément aux principes du New Deal. Le programme pays représente un bon exemple de certains des principes et engagements établis dans la nouvelle stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique, ainsi que des priorités de sa Stratégie décennale 2013-2022.



Pour répondre à la crise causée par l'épidémie d'Ebola, la Banque s'est employée à mettre en place pour la région un programme d'appui budgétaire d'urgence à décaissement rapide et d'assistance technique se chiffrant à 223 millions de dollars, dont 60 millions de dollars pour la Sierra Leone

Au cours de la phase suivant immédiatement la fin du conflit, notre aide a été consacrée au rétablissement des services de base à la population. Sous le leadership du gouvernement et compte tenu de la destruction des trois quarts de l'infrastructure de santé, la Banque a accordé une aide financière pour rebâtir et remettre en état 44 unités de soins de santé, dont 15 hôpitaux, et former 800 médecins, infirmiers et autres agents des services médicaux; elle a fourni des services de santé améliorés à 2,6 millions de personnes. Dans le domaine de l'éducation, nous avons accompagné le gouvernement dans sa campagne de rentrée scolaire, qui a

introduit l'enseignement primaire gratuit à partir de 2001. Nous avons reconstruit 56 établissements d'éducation et formé plus de 1500 enseignants, fourni l'accès amélioré à l'éducation à 432 000 enfants et la formation professionnelle à 24 000 personnes. Ces contributions ont été substantielles et ont contribué au programme de reprise du gouvernement, mais nous n'ignorons pas que des défis de taille subsistent dans le secteur social.

En vue de rétablir la stabilité macroéconomique, la Banque a réalisé un ensemble d'opérations d'appui budgétaire qui ont permis de financer les services et les investissements publics revêtant une importance cruciale pour la relance économique et la reprise des réformes structurelles et budgétaires. Nous avons fourni 106 millions de dollars d'allègement de dette en valeur nominale, de façon à libérer les ressources publiques de la Sierra Leone nécessaires aux services essentiels. À mesure que la situation macroéconomique se stabilisait, la Banque a réorienté son soutien, qui est passé de l'appui à la balance des paiements à l'appui budgétaire, en vue d'accompagner les réformes à long terme de la gestion des finances publiques et de la bonne gouvernance du secteur des industries extractives. Grâce à cette aide, la Sierra Leone a accédé au statut de pays conforme dans le cadre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI) en 2014; cette aide lui a aussi permis de participer au processus international d'évaluation comparative de la Charte des ressources naturelles. Nous contribuons également au développement d'une infrastructure financière améliorée dans la Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest, en vue de faciliter les paiements interbancaires en temps réel et de promouvoir l'intégration régionale.

La Banque aide également le gouvernement sierra-léonais avec des investissements substantiels dans l'agriculture et la pêche, en vue de contribuer au rétablissement des moyens de subsistance de base dont dépend une proportion importante de la population. Elle a restauré 5 000 hectares de terrains marécageux et 8 000 hectares de cultures arbustives profitant à des dizaines de milliers d'exploitants agricoles. Elle a contribué à rétablir la capacité du gouvernement dans le secteur par la remise en état de 93 bâtiments du ministère de l'Agriculture, la formation de conseillers spécialisés et la mise en place de 325 champs-écoles et d'organisations paysannes. De même, elle a directement investi dans le secteur privé, notamment dans le projet bioénergétique d'Addax qui employait plus de 2500 personnes, dont la moitié était des exploitants agricoles. Des sites de débarquement de poisson ont été construits à Goderich, Tombo, Shenge et Bonthe, ce qui a amélioré les moyens de subsistance de 10 000 personnes, dont 60 % étaient des femmes. Ces sites de débarquement sont actuellement gérés dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP).

Le DSP actuel pour 2013-2017 appuie l'ambition de la Sierra Leone de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Au titre du pilier sur l'appui au développement porteur de transformation et à la mise en place d'infrastructures durables, la Banque aide la Sierra Leone par des investissements substantiels dans le développement du pool énergétique d'Afrique de l'Ouest qui relie les réseaux

nationaux de Côte d'Ivoire, du Libéria, de Guinée et de Sierra Leone pour remédier aux inefficacités des réseaux nationaux d'électricité. La Banque a également contribué à financer l'achèvement du barrage hydroélectrique de Bumbuna qui a plus que doublé la capacité de production d'électricité de la Sierra Leone, en produisant 50 MW d'énergie supplémentaires. Nous investissons dans les réseaux de transport régionaux, comme le tronçon du corridor de la route Matotoka-Sefadu reliant l'est du pays aux autres régions et la route Port Loko-Lungi qui relie l'aéroport à la capitale. Ces réseaux permettent aux entreprises d'accéder à des marchés régionaux plus vastes, tout en fournissant une gamme d'avantages additionnels aux communautés situées le long de la route. Notre investissement dans les services médicaux et la santé générale de la population est complété par l'aide que nous apportons à l'amélioration des services d'eau et d'assainissement, domaine dans lequel nous avons le plus investi depuis la fin du conflit. Grâce à notre appui budgétaire et notre dialogue sur les politiques, nous continuons de promouvoir la transparence dans le secteur des industries extractives et l'amélioration de la gestion des finances publiques, en vue de renforcer la capacité de la Sierra Leone à mobiliser les recettes procurées par les ressources naturelles et à les investir dans l'intérêt du public.



L'école a encouragé les membres de la communauté à scolariser leurs enfants. C'est l'unique école primaire de la communauté. Les cours n'ont lieu que dans la matinée, avec quatre instituteurs et 490 écoliers, de la première à la sixième année

Amadu M. Conteh, directeur

En 2014, à la demande urgente du gouvernement de la Sierra Leone, la Banque a rapidement amplifié ses interventions dans le secteur de la santé en réponse à l'épidémie d'Ebola. La Banque a joué le rôle de chef de file régional, appuyant les plans nationaux d'intervention des trois pays les plus touchés, Guinée, Libéria et Sierra Leone. En avril 2014, nous étions parmi les premiers partenaires au développement à fournir une aide d'urgence. Le Président de la Banque, Donald Kaberuka, a été parmi les premiers dirigeants du monde à se rendre en visite en Sierra Leone au début de l'épidémie. En 2014, nous avons fourni au total 223 millions de dollars dans toute la région, dont un montant de 60 millions de dollars était alloué à la Sierra Leone. Ces fonds ont été fournis par le biais à la fois de l'appui budgétaire, de l'assistance technique pour le déploiement du personnel médical externe, des mesures d'intervention d'urgence et d'un soutien accru aux systèmes régionaux de soins de santé et grâce au renforcement des capacités humaines.

Comment nous gérons nos opérations

L'une des principales priorités de la Banque consiste à améliorer son aptitude à intervenir de manière efficace et efficiente dans

des situations de fragilité. Le programme pays de la Sierra Leone représente l'un des principaux exemples dans ce domaine. La Banque a œuvré en étroite collaboration avec le gouvernement en vue de contribuer à renforcer son rôle moteur dans le partenariat pour le développement. La Banque est attachée au Cadre de responsabilité mutuelle qui a été convenu entre le gouvernement et les partenaires au développement au début de 2014 et qui reflète le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles. Auparavant, nous avons formellement rattaché le programme pays à celui de la Banque mondiale, par le biais d'une stratégie d'assistance commune, alignée sur l'Agenda pour le changement du pays. Nous participons à cinq groupes thématiques de bailleurs de fonds partenaires et nous présidons le groupe de travail des bailleurs de fonds sur l'appui budgétaire, qui vise à harmoniser nos indicateurs de performance et le dialogue sur les politiques.



La Sierra Leone a convenu d'un mécanisme de responsabilité mutuelle avec les partenaires au développement, définissant leur engagement commun à appuyer la consolidation de la paix et le renforcement de l'État

Le leadership fort du gouvernement et l'engagement proactif de notre bureau extérieur nous ont permis d'améliorer la performance de notre portefeuille : nos notes pour la qualité technique et la prestation efficace s'améliorent régulièrement. La capacité limitée des systèmes nationaux est un défi de taille pour nos opérations mais nous y remédions en prenant part aux initiatives qui visent à renforcer les compétences de gestion de projets dans le pays, ce qui s'est traduit par le fait que toutes nos opérations achevées sont notées satisfaisantes. Par ailleurs, toutes nos activités de renforcement des capacités – par exemple, notre aide à l'administration fiscale nationale – ont donné lieu à des résultats durables.



Au cours des sept dernières années, la Banque a accordé plus de 2,5 milliards de dollars d'aide supplémentaire par l'intermédiaire de la Facilité d'appui à la transition, dont un montant additionnel de 100 millions de dollars pour la Sierra Leone

En vue d'améliorer la qualité de la mise en œuvre, nous avons fourni une formation en gestion de projets à nos interlocuteurs nationaux et aux entreprises privées locales participant à la mise en œuvre, pour leur permettre de respecter les critères fiduciaires de la Banque. Grâce aux gains d'efficacité qui en résultent, nos taux

de décaissement se sont améliorés, passant de 12 % en 2011 à 43 % en 2014, et la proportion de projets à risque est tombée de 43 % à zéro sur la même période. Pour l'année 2014, la crise causée par l'épidémie d'Ebola a entraîné la suspension des activités de travaux de génie civil pour certains projets financés par la Banque, ce qui pourrait potentiellement affecter la qualité du portefeuille si l'épidémie n'est pas rapidement maîtrisée. Les nouvelles mesures de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque ont été pleinement appliquées en Sierra Leone, et en 2014 toutes nos opérations comprenaient des mesures satisfaisantes d'atténuation des risques.



Les affaires vont bien, je gagne bien plus maintenant. Avant le barrage de Bumbuna, je comptais sur un petit générateur pour alimenter la boutique en électricité; j'utilisais quatre à cinq litres d'essence par jour et je tournais souvent à perte

Sheku Mansaray, propriétaire du télécentre All Nations, route de SALCOST, Bumbuna

Outre son aide financière, la Banque a élaboré trois produits du savoir au cours des dernières années – un examen exhaustif des besoins en infrastructures pour le gouvernement et les partenaires au développement, et des études sur la croissance verte et l'égalité des genres, produites pour aider le gouvernement à intégrer ces questions dans l'Agenda pour la prospérité.

Notre efficacité en tant qu'organisation en Sierra Leone

Au cours de ces dernières années, la Banque n'a ménagé aucun effort pour améliorer son aptitude à intervenir efficacement dans les pays en situation de fragilité. En Sierra Leone, ce processus s'est surtout manifesté par la mise en place d'un bureau national en 2007 et par les mesures prises par la suite pour le renforcer et lui déléguer des pouvoirs. Notre présence dans le pays a aidé à approfondir le dialogue avec le gouvernement et à améliorer notre collaboration avec d'autres partenaires au développement, ce qui a permis, entre autres, de mener des opérations conjointes avec le ministère du Développement international du Royaume-Uni, avec l'Union européenne et le Fonds de l'OPEP pour le développement international. La connaissance nettement plus approfondie du contexte national, acquise grâce à notre présence dans le pays, a amélioré la qualité des travaux d'analyse et la conception des projets. Nous sommes également en mesure d'œuvrer en étroite collaboration avec les interlocuteurs du

gouvernement, en aidant à renforcer leurs capacités et en relevant les défis liés à la mise en œuvre.

Enfin, en 2014, la Banque a manifesté son solide engagement envers la Sierra Leone en activant son processus de continuité des opérations, ce qui a permis au bureau extérieur de poursuivre ses opérations pendant toute la période de la crise causée par l'épidémie d'Ebola. Nos environnements de travail virtuels ont réduit l'empreinte écologique du personnel tout en maintenant actives les principales opérations. La présence du bureau extérieur s'est avérée indispensable pour assurer la coordination des opérations d'urgence avec le gouvernement et la régularité des interventions.

Conclusion et perspectives

La Sierra Leone a fait des progrès remarquables en consolidant une démocratie pacifique et en passant de l'aide humanitaire post-conflit et de la reconstruction à la mise en place des bases nécessaires à la croissance inclusive à long terme. La Banque a été un partenaire privilégié du pays tout au long de ce processus de transition, en contribuant à combler les déficits de ressources et à reconstituer les capacités de l'État.

Toutefois, de sérieux facteurs de fragilité sont encore à l'œuvre et ils ont été aggravés par l'épidémie d'Ebola. La Sierra Leone aura à relever certains défis de taille pour pouvoir retrouver sa trajectoire de solide croissance et de relèvement post-conflit. Pour traduire la richesse minérale du pays en avantages pour la population dans son ensemble, il faudra davantage de transparence dans le secteur des minerais et dans la gestion des ressources publiques, afin que les recettes minières soient collectées et investies dans l'intérêt public. La Sierra Leone devra diversifier son économie et réduire sa dépendance à l'égard des exportations de minerais, avec des politiques et des institutions qui appuieront un secteur privé solide, notamment des exploitations agricoles et des entreprises agroalimentaires plus productives. Elle devra aussi investir davantage dans les infrastructures pour continuer de réduire les déficits infrastructurels et permettre à la population de tirer un meilleur parti de la croissance économique. Nous considérons la diversification économique et le développement des infrastructures comme étant les bases fondamentales qui permettront à la Sierra Leone de réaliser son rêve de devenir un pays à revenu intermédiaire.

La Banque est prête à aider la Sierra Leone à atteindre ces objectifs. Nous continuerons de fournir des ressources additionnelles au pays par le biais de la Facilité d'appui à la transition. Nous aiderons également le gouvernement à identifier de nouvelles sources de financement du développement, y compris en utilisant les ressources de la Banque pour mobiliser davantage d'investissements du secteur privé, en renforçant sa capacité à s'engager activement dans des PPP bankable et en l'aidant à améliorer la mobilisation des recettes publiques, en particulier auprès du secteur des industries extractives. ■



Introduction

La Sierra Leone est un exemple de réussite de pays sortant d'un conflit. Après 10 années de guerre civile, son économie, ses infrastructures et ses institutions étaient fortement dégradées, et ses indicateurs de développement humain étaient parmi les pires au monde. Cependant, avec une série d'élections pacifiques et la fermeture du Bureau des Nations Unies pour la consolidation de la paix, la Sierra Leone a réussi à rétablir la stabilité politique et à lancer un ambitieux processus de reconstruction nationale et de développement.

Ces dernières années, la BAD a renforcé sa capacité à travailler efficacement dans les pays touchés par les conflits et la fragilité. En 2008, elle a mis en place la Facilité en faveur des États fragiles pour accorder 2,5 milliards de dollars supplémentaires aux pays opérant une transition du conflit vers le développement durable. En 2014, elle a adopté une nouvelle stratégie, intitulée Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2014-2019, qui vise à faire de la Banque la locomotive de l'aide permettant aux pays africains de s'attaquer aux causes profondes du conflit et de la fragilité, et de réaliser un développement plus résilient et profitant à tous.

La présente Revue sur l'efficacité du développement examine la performance de la Banque au plan de sa contribution au redressement post-conflit de la Sierra Leone de 2005 à 2014. Elle expose les résultats pratiques découlant de notre engagement à travailler plus efficacement dans les pays en situation de fragilité. Elle démontre également la manière dont la Banque aide ses pays partenaires à faire face à des chocs climatiques et à des revers, comme l'actuelle épidémie d'Ebola. Tout au long du document, nous présentons les données de résultats à partir du Cadre de mesure des résultats de la Banque, en nous servant des indicateurs de feux tricolores comme symboles pour montrer les résultats obtenus par rapport aux objectifs. Nous montrons également la réalité qui réside derrière les chiffres en présentant des exemples de nos opérations en cours et des témoignages de leurs bénéficiaires.

Le premier chapitre porte sur les progrès de la Sierra Leone en 12 ans, depuis la fin du conflit en 2002. Il examine la manière dont le pays est passé de l'aide humanitaire d'urgence, à travers la reconstruction post-conflit, à des objectifs de développement à long terme, en s'appuyant sur une série de plans de développement national. Il analyse la manière dont le gouvernement est parvenu à renforcer ses partenariats pour le développement en se faisant le champion des principes du New Deal pour l'engagement dans les États fragiles, adopté à Busan, avec les objectifs qui l'accompagnent de consolidation de la paix et de renforcement de l'État. Il examine la manière dont les richesses minérales du pays ont soutenu des taux de croissance forts

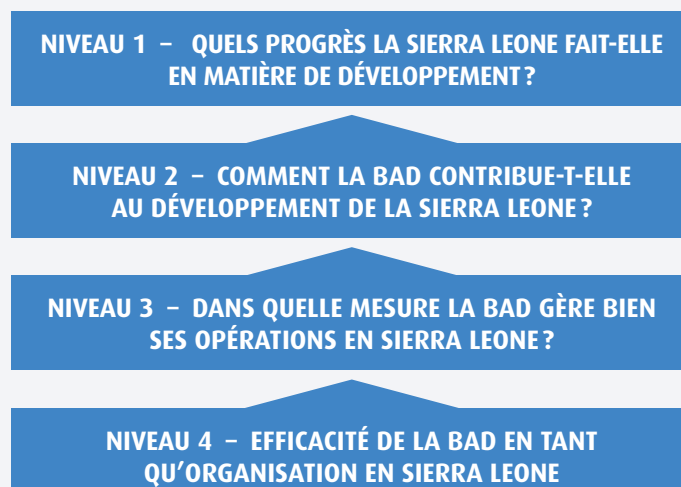
et le défi de garantir que cette croissance se traduise en égalité de chances pour tous les Sierra-léonais.

Le deuxième chapitre analyse la contribution de la Banque au développement de la Sierra Leone. Il montre comment l'action de la Banque est restée étroitement alignée sur les stratégies de développement national de la Sierra Leone, en passant de la restauration des services de base, durant la période post-conflit, à la promotion de la croissance inclusive par le biais de l'appui au développement du secteur privé et, à terme, au soutien à la transformation structurelle et à la croissance verte.

Le troisième chapitre examine dans quelle mesure la Banque gère efficacement son portefeuille des opérations en Sierra Leone et le quatrième chapitre évalue comment nous avons renforcé nos capacités en tant qu'organisation dans notre bureau extérieur pour accompagner le développement de la Sierra Leone.

À l'instar des autres Revues sur l'efficacité du développement, celle-ci est rédigée dans un style direct et non technique, de manière à partager les objectifs, les opérations et les résultats de la BAD avec les partenaires et les parties prenantes en Sierra Leone et ailleurs. Non seulement elle témoigne de notre engagement pour la transparence, mais en plus elle est un outil de gestion utile pour nos objectifs, alors que nous continuons d'adapter notre appui dans un contexte difficile et en évolution rapide. ■

Figure 0.1 Cadre de mesure des résultats de la Banque





Niveau 1: Le développement en Sierra Leone

Après une longue période de conflit et d'instabilité politique, la Sierra Leone a fait des progrès remarquables dans ses initiatives de promotion de la paix et de la stabilité. Depuis 2002, le pays a désarmé et réintégré les ex-combattants, réinstallé les réfugiés et les déplacés internes et organisé trois élections pacifiques, transférant sans violence le pouvoir aux différents partis politiques. La Sierra Leone a rétabli les services de base et reconstruit les infrastructures essentielles, mettant en place les bases d'un retour à la prospérité. Ces progrès ont été marqués par la fermeture en mars 2014 de la mission de consolidation de la paix des Nations Unies et son remplacement par une mission de développement.

Mais les séquelles du conflit et de la fragilité ne sont nullement surmontées. Plus de la moitié des Sierra-léonais vivent encore en dessous du seuil de pauvreté, et les niveaux de santé et d'éducation restent faibles. Cependant, jusqu'à la crise de l'épidémie d'Ebola, le pays enregistrait des progrès économiques meilleurs que ceux de la plupart des pays en situation de fragilité, et ses taux de croissance étaient supérieurs à la moyenne.

En 2014, l'épidémie d'Ebola a entraîné une profonde déchirure dans le tissu économique et social national. L'impact total de cette crise n'est pas encore pleinement connu, mais il a certainement affecté l'activité de l'économie réelle et du secteur privé. Il est essentiel que le pays émerge rapidement de ce revers et s'engage à nouveau sur sa trajectoire de développement national.

La vision du développement national de la Sierra Leone

La Sierra Leone s'est fixée pour ambition d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Elle devra déployer des efforts considérables pour mettre en place des politiques et des institutions visant à promouvoir une croissance inclusive, notamment par la diversification des activités économiques, le développement du secteur agricole, le renforcement de la gouvernance et l'investissement judicieux des ressources procurées par le secteur des industries extractives.

La Sierra Leone de l'après-guerre s'est rapidement employée à mettre en place un mécanisme national de planification du développement. En 2002, au moment où les 10 années de guerre prenaient fin, des plans exhaustifs ont été élaborés pour chaque district, afin d'aider les personnes et les communautés à se relever. Ces stratégies locales ont été regroupées en une Stratégie nationale de relèvement, lancée en octobre 2002 avec l'aide de la Mission des Nations Unies en Sierra Leone et de certains autres partenaires au développement. La Stratégie nationale de relèvement était essentiellement axée sur le renforcement des moyens du peuple sierra-léonais pour lui permettre de rebâtir la nation. Elle visait à promouvoir la paix et la stabilité par la création, dans le secteur

public, de la capacité nécessaire à la prestation des services, par la mise en œuvre de mesures de consolidation de la paix et la promotion de la réconciliation et des droits de l'homme. En 2003, par exemple, elle a fixé l'objectif de ramener dans leurs foyers et de réinstaller au moins 50 000 déplacés internes, et de remettre en état 200 écoles primaires. Une commission Vérité et réconciliation (2002–2004) a été installée pour aider les populations à comprendre les causes de la guerre, mesure indispensable à la justice et à la consolidation de la paix.



Avant l'apparition de l'épidémie d'Ebola, la croissance en Sierra Leone avait atteint un niveau remarquable de 20 %, grâce à l'essor d'un secteur des minéraux dynamique

La Stratégie nationale de recouvrement a été suivie d'un Document de stratégie intérimaire de réduction de la pauvreté, puis, en 2005, d'un document complet qui a défini la transition du pays du conflit vers la reprise à long terme. Ces stratégies ont permis d'assurer la transition entre l'aide humanitaire d'urgence

Tableau 1 : Le développement en Sierra Leone (Niveau 1)

Le tableau 1 résume les progrès de développement de la Sierra Leone de 2005 à 2014. Les indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour une seule Banque ont été complétés par des indicateurs spécifiques au pays afin de capturer les domaines dans lesquels la BAD apporte un soutien et des conseils. Pour chaque indicateur, nous comparons les progrès de la Sierra Leone avec ceux de son groupe de pairs de pays africains en situation fragile, comme suit :

- Progrès importants et supérieurs à ceux de nos pairs
- Progrès positifs, mais inférieurs à ceux des pays pairs
- Régression par rapport à la référence
- Données manquantes

INDICATEUR	SIERRA LEONE		PAYS EN SITUATION DE FRAGILITÉ ^A		FAD
	2005	2014	2005	2014	2014
CROISSANCE INCLUSIVE ET DIVERSIFICATION					
● PIB par habitant (dollar)	318	538	512	607	536
● Croissance du PIB (%)	4,3	6,0	5,2	6,0	6,0
● Taux de pauvreté (%)	66	53	58	57	45
● Inégalité de revenus (Gini)	39	35	41	41	41
● Agriculture, valeur ajoutée par travailleur (dollar constant de 2005)	665	927	599	629	402
BÂTIR UNE GOUVERNANCE TRANSPARENCE ET SOLIDE					
● Recettes fiscales par rapport au PIB (%)	8	11	10	12	14
● Note en gouvernance des ressources naturelles (0-100)	..	45,7	..	44,3	45,0
● Indice de perception de la corruption (0-100; 0 = corrompu)	24	30	22	23	29
● Indice de gouvernance Mo Ibrahim (0-100)	46	51	36	38	48
● EPIP – gouvernance économique (1-6)	2,9	3,4	2,4	2,7	3,3
MISE EN PLACE DE BASES ÉCONOMIQUES STABLES ET D’UNE ÉCONOMIE COMPÉTITIVE					
● Infrastructure - Énergie: Accès à l'électricité (%)	9	14	19	26	26
● Infrastructure - Transports: routes revêtues (%)	8	9	9	9	13
● Infrastructure - TIC: utilisateurs d'Internet (pour 100 personnes)	0,2	2,1	1,3	9,2	10,9
● Classement Doing Business (sur 189 économies)	..	140	..	168	152
● Temps nécessaire pour la création d’une entreprise (jours)	26	12	69	30	20
● Coût de la création d’une entreprise (% du RNB par habitant)	983	38	287	65	58
● Déposants auprès de banques commerciales (pour 1000 adultes)	61	137	81	92	137
DÉVELOPPEMENT SOCIAL INCLUSIF					
● Santé – Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000 naissances)	202	161	136	106	85
● Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances)	1600	1100	840	666	512
● Espérance de vie (années)	42	46	51	54	58
● Éducation – taux d'achèvement du primaire (%)	..	71	47	59	79
● Accès à des sources améliorées d'eau (% de la population)	52	60	57	58	61
● Accès à un assainissement amélioré (% de la population)	12	13	24	26	25
TRANSITION VERS LA CROISSANCE VERTE					
● Capacité institutionnelle pour un environnement durable (EPIP)	2,5	3,5	2,4	2,7	3,2

INDICATEUR	SIERRA LEONE		PAYS EN SITUATION DE FRAGILITÉ ^A		FAD
	2005	2014	2005	2014	2014
PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET AUTONOMISATION DES FEMMES					
● Taux de scolarisation en primaire des femmes par rapport aux hommes (%)	82	100	81	92	95
● Taux de participation de la population active, femmes (%)	65,5	65,7	71,8	71,9	67,5
● Proportion de sièges occupés par des femmes dans les parlements nationaux (%)	15	12	13	14	19

.. = données non disponible ; FAD = Fond Africain de Développement ; PIB = Produit intérieur brut

^A Les pays en situation de fragilité sont les pays africains ayant été continuellement dans un statut fragile entre 2008 et 2014. Le groupe de pairs sdes États fragiles africains est composé des pays suivants : Burundi, Comores, Côte d'Ivoire, Érythrée, Guinée-Bissau, Libéria, République centrafricaine, RDC, Congo, Sierra Leone, Somalie, Tchad, Soudan, Togo et Zimbabwe.

et l'appui au développement économique en accordant la priorité à la sécurité alimentaire, à la création d'emplois et à la bonne gouvernance.

L'Agenda pour le changement (2008–2012), deuxième Stratégie de réduction de la pauvreté de la Sierra Leone, a mis l'accent sur l'édification de l'État, la création d'institutions nationales au service des populations. Il accordait aussi la priorité à l'investissement dans les infrastructures et à la productivité agricole. L'Agenda pour le changement a été élaboré en une période optimiste, après une élection libre et équitable, démontrant ainsi l'engagement partagé des Sierra-léonais à édifier une nation démocratique, prospère et tolérante.



Le jour du marché, les gens peuvent maintenant venir de partout, même de Freetown, pour vendre et acheter et ils retournent ensuite chez eux sans difficulté

Pa Abdulai Bangura, Chef de communauté, Ro-Borup sur la route Port Loko-Lungi

L'Agenda pour la prospérité (2013–2018), lancé récemment, est la troisième stratégie de développement national. Il identifie les bases qui permettront à la Sierra Leone de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035 : une croissance durable et inclusive à des taux de 7 % en moyenne par an. Cette vision ambitieuse nécessite une transformation structurelle consistant à passer d'une économie tributaire des produits de base à une économie active sur les marchés régionaux, mettant à profit l'important potentiel agricole

du pays pour produire des biens à plus grande valeur ajoutée et pour promouvoir une prospérité plus générale. Elle implique une plus grande transparence dans la gestion du secteur des industries extractives, pour que les abondantes richesses minérales du pays soient une ressource pour l'amélioration des services publics et des infrastructures au profit de l'ensemble de la population.

Croissance inclusive grâce à la diversification

Au cours de la dernière décennie, les taux de croissance économique de la Sierra Leone ont nettement dépassé ceux des autres États fragiles ; ils ont en fait été constamment supérieurs à la moyenne du taux de croissance en Afrique. De 2003 à 2014, le taux de ● **croissance du PIB**¹ de la Sierra Leone avoisinait les 8 %, par rapport à des taux de croissance de 5,2 % à 6 % en moyenne dans les autres États fragiles. Sur la même période, le ● **PIB par habitant** de la Sierra Leone a grimpé de 318 dollars à 538 dollars, rattrapant rapidement la moyenne des États fragiles qui se situait à 607 dollars, taux resté statique sur toute la période.

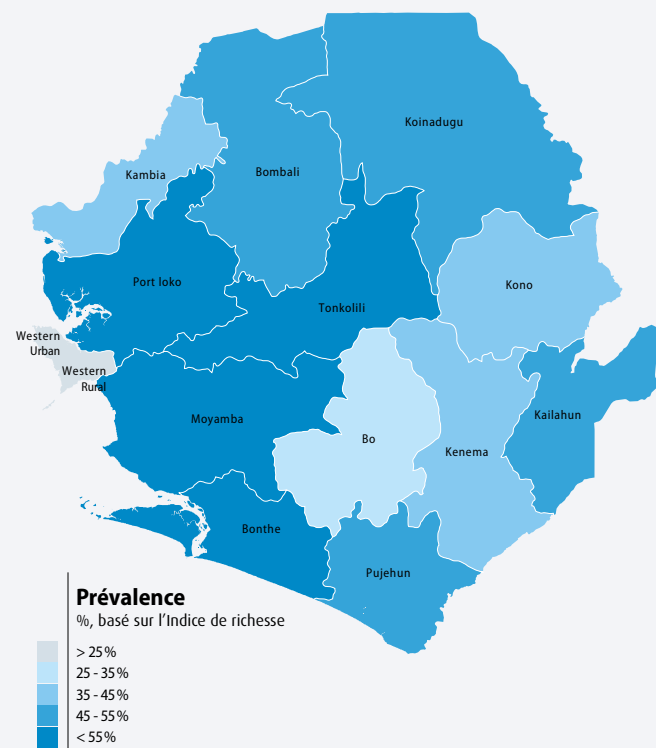
Le principal moteur de la croissance économique en Sierra Leone demeure le secteur des minéraux. Les ressources minérales sont notamment le minerai de fer, la bauxite, l'or, le rutile (bioxyde naturel de titane) et les éléments de terres rares, avec la production à la fois artisanale et industrielle d'or et de diamant. En raison de la forte demande mondiale, la part des mines dans le PIB a atteint 21 % en 2013, alors qu'elle était à 3 % en 2009, les exportations des trois principaux minerais (fer, rutile et diamant) se chiffrant à 900 millions de dollars en 2014.

La hausse de la production industrielle de l'or et l'exploitation éventuelle des gisements de pétrole et de gaz offshore pourraient en principe offrir à la Sierra Leone les ressources nécessaires pour

1 Un point vert indique que les progrès sont solides et plus importants que ceux des pays pairs.

qu'elle devienne un pays à revenu intermédiaire. Cependant, la dépendance excessive à l'égard des exportations minérales rend le pays vulnérable à la volatilité des cours mondiaux – en outre, les industries locales de traitement et de transformation demeurent peu développées, ce qui oblige la Sierra Leone à exporter ces ressources à l'état brut. Cela se manifeste également par la fermeture de deux grandes entreprises de production de minerai de fer, respectivement African Minerals et London Mining.

Figure 1.1 La réduction de la pauvreté est toujours un défi



Source: Bureau extérieur – 2010 CFSVA Sierra Leone

Autre difficulté : la croissance induite uniquement par des richesses provenant des ressources minérales offre peu d'opportunités à la population dans son ensemble. Les industries extractives sont, par nature, à forte intensité de capitaux et de compétences mais n'absorbent que 3 % de la main-d'œuvre formelle. Les industries diamantifères et les nouvelles industries aurifères constituent des exceptions, en ce sens que, mis à part la production industrielle, elles comptent les orpailleurs, ce qui permet d'élargir le nombre des opérateurs du secteur mais soulève des défis complexes en termes de gouvernance, surtout en ce qui concerne la création de revenus. La Sierra Leone produit également du diamant à l'échelle industrielle, à la mine de Koidu Kimberlite et grâce au Projet Tonguma Kimberlite à l'est du pays.

Le chômage en Sierra Leone demeure une préoccupation majeure, surtout à Freetown (où vivent environ 20 % de la population active) et dans les grandes villes de province telles que Bo, Kenema, Koido

Town et Makeni. Bon nombre des personnes qui recherchaient la sécurité dans les villes lors du conflit se retrouvent maintenant dans des taudis urbains, sans qualification et avec peu d'espoir de trouver du travail. Aborder le problème de l'emploi en milieu urbain est essentiel pour accroître la résilience, comme l'a souligné le Rapport 2013 du Groupe de haut niveau sur les États fragiles.

En milieu rural, la faible production agricole est le défi majeur du pays. Certes la Sierra Leone possède d'abondantes terres fertiles dont les trois quarts sont propices à la production végétale, mais à peine un dixième de ces terres est cultivé, essentiellement à des fins de subsistance. Étant donné le faible niveau d'irrigation et le manque d'accès des agriculteurs aux intrants et aux marchés, la productivité agricole est faible, et la transformation des produits de base est très limitée, à tel point que les paysans sierra-léonais ont peu de chances d'échapper à la pauvreté. La **valeur ajoutée agricole par travailleur** a augmenté très lentement ces dix dernières années, passant de 665 dollars en 2005 à 927 dollars en 2014. Bien que la production du riz, le plus important produit de base du pays, ait plus que doublé, le pays continue d'importer de plus en plus de céréales, car la consommation dépasse la production.

La crise de l'épidémie d'Ebola provoque actuellement une importante perturbation dans la production agricole et la sécurité alimentaire. En 2014, la saison des semences (juillet-août), moment où beaucoup de ménages échangent leurs cultures de rente contre des aliments et autres produits, a été gravement perturbée par des restrictions dans les déplacements, provoquant une chute drastique du revenu des ménages. Depuis lors, les restrictions des déplacements à l'intérieur et à l'extérieur du pays, et la fermeture des marchés de produits vivriers ont provoqué des ruptures dans l'approvisionnement et ont fait flamber les prix des denrées alimentaires. La dépréciation de la monnaie locale a aggravé les pressions inflationnistes.

Puisque l'agriculture apporte la plus grande contribution à l'économie, les hausses de la productivité agricole peuvent offrir la méthode la plus directe de transformation des moyens de subsistance de la plupart des ménages sierra-léonais. Les paysans comme les entrepreneurs tireraient profit d'une meilleure commercialisation de l'agriculture et du développement de produits agricoles à plus forte valeur ajoutée – les deux activités étant inscrites en bonne place dans l'Agenda pour la prospérité du gouvernement.

Le **ratio de pauvreté par habitant** a baissé de 66 % en 2003 à 53 % en 2011. Malgré le caractère important de ce résultat, les progrès ont principalement concerné les zones urbaines, laissant la majeure partie des zones rurales aux prises avec une pauvreté généralisée. (Voir Figure 1.1). L'écart croissant entre les taux de pauvreté en milieu urbain et en milieu rural est l'une des principales causes de l'inégalité. L'autre cause est le fossé entre les générations. Avec seulement 5 % de la main-d'œuvre dans les emplois formels, les jeunes ont peu de chances de trouver ce type de travail, et ils représentent 70 % des chômeurs. Outre le fait qu'ils constituent une perte importante de ressources pour l'économie, les chômeurs et les sous-employés, dont les effectifs

sont considérables surtout parmi les jeunes, pourraient devenir une source d'instabilité sociale à l'avenir.

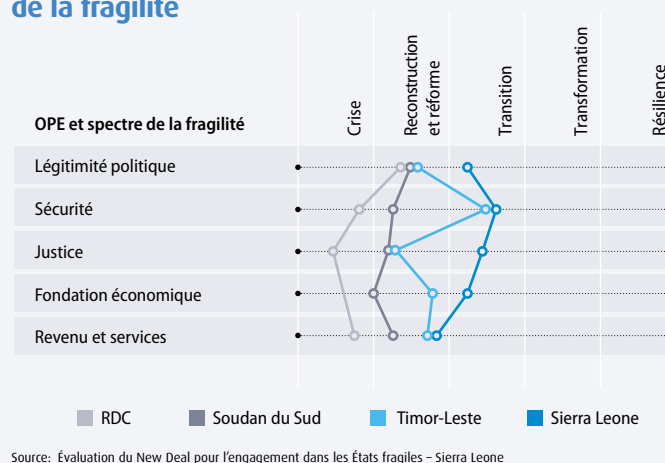
Lorsque la croissance économique est tirée essentiellement par les exportations minérales, elle crée peu d'opportunités d'emploi et a donc un impact limité sur la pauvreté. ● **L'inégalité de revenus** en Sierra Leone, mesurée par le coefficient de Gini, a baissé de 39 à 35 % sur la dernière décennie ; mais elle est toujours forte si l'on la compare à celle de la plupart des pays africains.

Bâtir une gouvernance transparente et solide

La Sierra Leone est l'un des premiers pays pilotes du New Deal pour l'engagement dans les États fragiles (voir Encadré 1.1). L'édification de l'État est au cœur du New Deal, qui met l'accent sur la nécessité de créer des institutions nationales légitimes permettant de fournir aux citoyens les conditions favorables au développement. Il permet aux pays d'axer leurs efforts sur les Cinq objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, et de promouvoir des méthodes nouvelles qui favorisent les transitions inclusives impulsées par le pays pour sortir de la fragilité (voir Figure 1.2). La Sierra Leone pilote la mise en application de ces principes et se sert de l'outil d'évaluation de la fragilité avec une réussite notable. C'est pourquoi, en mars 2014, les Nations Unies ont formellement changé leur représentation en Sierra Leone, qui est passée d'une mission de consolidation de la paix à une mission de développement – jalon important sur la trajectoire de sortie de la situation de conflit et de fragilité.

La lutte contre la corruption est un facteur important de consolidation de la paix, de renforcement de l'État et de relance de la croissance économique. Au sortir de l'élection de 2007, le gouvernement de la Sierra Leone a renforcé la loi anti-corruption pour promouvoir une plus grande intégrité dans les institutions publiques et pour améliorer la prestation des services. Cette mesure, ainsi que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), a permis à la Sierra Leone d'améliorer son rang sur ● **L'Indice de perception de la corruption**, de la 24^e à la 30^e place sur une échelle de 0 à 100, mieux

Figure 1.2 La Sierra Leone est en transition pour sortir de la fragilité



Encadré 1.1 La Sierra Leone est un exemple mondial de réussite en matière de transition après une situation de fragilité et partage ses bonnes pratiques avec d'autres pays

Après treize années de paix et de stabilité politique, la Sierra Leone est largement considérée comme un des exemples de réussite parmi les États sortant d'un conflit dans le monde. Elle se révèle également comme chef de file dans le groupe g7+ des pays qui contribuent à définir un plan d'action pour une coopération au développement plus efficace en faveur des États fragiles.

En 2011, au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, à Busan, un groupe d'États et de partenaires au développement a approuvé le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles. Le New Deal souligne l'importance du rôle moteur du pays dans la recherche de solutions au conflit et à la fragilité. La Sierra Leone contribue activement à travers le g7+ à piloter les principes du New Deal et à fournir un appui en tant que pair à d'autres États fragiles. Elle est aussi un membre actif de la Commission de consolidation de la paix des Nations Unies.

Dans le cadre du New Deal, les partenaires au développement se sont engagés à :

- Utiliser les Objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État (OPE) en tant que fondement majeur pour permettre les progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement dans les États fragiles et touchés par un conflit ;
- Accorder la priorité à de nouvelles manières de s'engager, à soutenir des transitions inclusives dirigées et intégrées par les pays pour surmonter la fragilité, fondées sur une évaluation de la fragilité menée par le pays concerné ;
- Utiliser les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État pour faire le suivi des progrès et soutenir un dialogue politique inclusif et participatif ;
- Renforcer la confiance mutuelle en fournissant l'aide et en gérant les ressources de manière plus efficace, et en organisant ces ressources pour obtenir des résultats ;
- Améliorer la transparence et la gestion du risque pour utiliser les dispositifs nationaux, renforcer les capacités nationales et améliorer la vitesse et la prévisibilité du financement pour atteindre de meilleurs résultats.

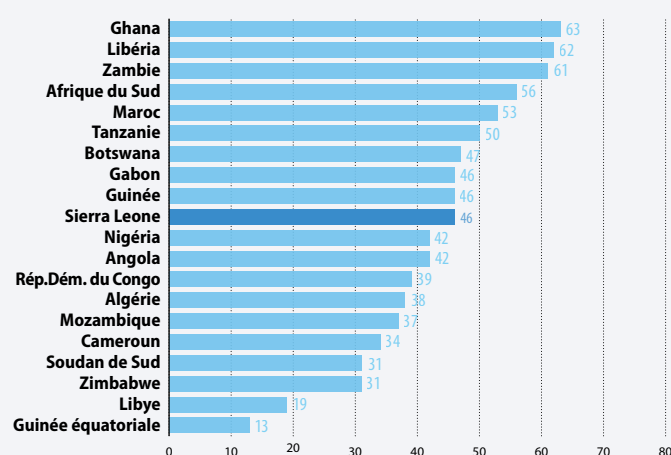
Conformément à l'approche du New Deal, l'Agenda pour la prospérité de la Sierra Leone représente l'unique vision et l'unique plan pour la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, pour orienter les initiatives nationales ainsi que l'appui international. Il représente la base de la coopération entre les partenaires au développement et le gouvernement, et il est assorti d'un cadre de responsabilité mutuelle qui fait l'objet d'un suivi régulier. La Sierra Leone procède également à de larges consultations en vue de permettre aux Sierra-léonais de faire entendre leur voix.

que les États comparables en situation de fragilité. Cependant, la corruption demeure un grave problème qu'il faudra des années pour éradiquer.

La Sierra Leone a aussi fait des progrès considérables sur les indicateurs de gouvernance en général. Sur **● l'indice composite de Mo Ibrahim**, elle est passée du 46^e au 51^e rang, se classant 26^e sur 52 pays africains. En particulier, la Sierra Leone a fait un bond spectaculaire pour la rubrique « sécurité et état de droit » dudit indice.

Figure 1.3 La Sierra Leone est un acteur moyen dans la gestion de ses ressources naturelles en comparaison d'autres pays africains

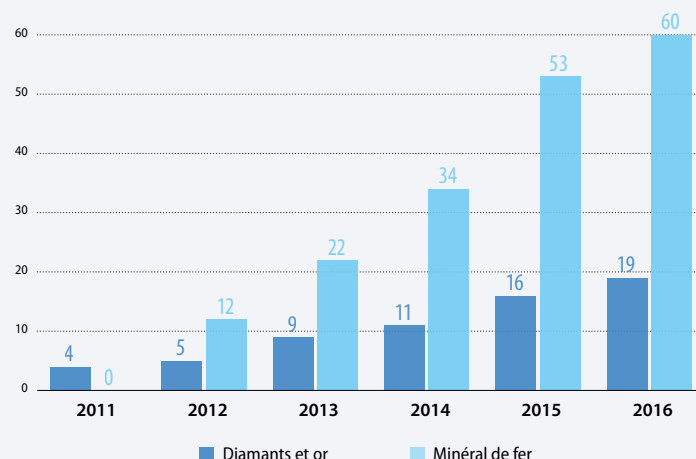
Indice de la gouvernance des ressources, 2013



Source: Institut de la gouvernance des ressources naturelles

Figure 1.4 On attend des industries extractives qu'elles génèrent davantage de recettes publiques

million de dollars



Source: Profil des budgets 2011-2015 et 2012-2016 du Gouvernement de la Sierra Leone

Elle a aussi consenti des efforts encourageants en matière de gouvernance économique sur la base de **● l'évaluation des politiques et des institutions de pays (EPIP)** de la BAD. Cependant, la capacité de l'État et des institutions demeure faible et il faudrait des réformes soutenues pour parvenir aux niveaux des pays à revenu intermédiaire.

La gouvernance des ressources naturelles est indispensable aux perspectives de développement de la Sierra Leone. L'exportation des ressources minérales induit la croissance économique de la Sierra Leone et les recettes qui en résultent, procurées par les redevances, les impôts sur le revenu, les permis d'exploitation et les taxes, pourraient transformer les services publics. En 2011, le secteur minéral n'a représenté que 11 % des recettes publiques, bien en deçà de ses potentialités, mais en 2014, il a contribué pour 20 % aux finances publiques – soit un cinquième des recettes totales (voir Figures 1.3 et 1.4). **● La note de gouvernance des ressources naturelles²** s'est établie à 45,7 %, proche du milieu de la liste des pays africains riches en ressources minières, mais il reste une marge considérable d'amélioration. La gouvernance du secteur minéral reste un défi important à relever pour que les recettes futures soient gérées dans l'équité, et la transparence doit être de mise pour maintenir la stabilité politique en Sierra Leone.

Des réformes importantes sont en cours pour améliorer la gouvernance des ressources naturelles. En 2012, une Agence nationale des minerais a été créée pour fournir des services de conformité et de réglementation en matière géologique, et pour mettre en place un système efficace d'octroi de licences. Le gouvernement a augmenté les redevances sur les exportations de diamants et a signé de nouveaux contrats pour l'exploration du minerai de fer, de manière à accroître ses recettes à l'avenir. En avril 2014, la Sierra Leone est devenue conforme à l'ITIE – réalisation de taille qui devrait induire des avantages pour la population en général. La Banque a contribué en finançant les opérations de compensation.

Depuis la guerre, la Sierra Leone a fait des progrès remarquables dans la consolidation de la démocratie, avec trois élections réussies et, en 2007, avec le transfert pacifique du pouvoir politique aux niveaux présidentiel, parlementaire et local. À cet égard, la Sierra Leone est un bon exemple de transition réussie de la fragilité vers un gouvernement démocratique.

Mise en place des bases économiques stables et d'une économie compétitive

La Sierra Leone est sortie du conflit avec un énorme déficit en infrastructures résultant de la destruction physique d'un grand nombre d'équipements et d'une longue période de manque d'investissement en capitaux. La restauration des services essentiels de transport, d'énergie et de communications est

2 Un point gris indique que les données permettant de mesurer les progrès ne sont pas disponibles.

indispensable pour promouvoir l'investissement privé et créer des opportunités économiques pour la population dans son ensemble. Le gouvernement a fait de l'investissement dans les infrastructures une priorité, mais pour combler le déficit beaucoup reste encore à faire.

Seulement 14 % de la population de la Sierra Leone a **accès à l'énergie**, pour un quart de la population dans les États en situation de fragilité en Afrique. Une centrale hydroélectrique de 50 MW à Bumbuna a pratiquement doublé la capacité de production électrique actuelle, ce qui a permis de réduire les coupures d'électricité; mais les Sierra-léonais continuent de payer des factures d'électricité parmi les plus élevées en Afrique. Dans les quatre principales villes (Freetown, Bo, Kenema et Makeni), 30 % de la population disposent de l'électricité, mais les pannes sont si fréquentes que beaucoup de ménages s'en remettent aux groupes électrogènes d'appoint.



La communauté Mayiba, une nouvelle communauté en plein développement, a été engendrée par l'arrivée de l'autoroute Loko-Lungi

Alusine Kargbo, technicien automobile, sur l'autoroute Port Loko-Lungi

L'Indice de développement des infrastructures en Afrique était pour la Sierra Leone en moyenne de 7,4 pour 2009–2011, ce qui est moins de la moitié de la moyenne africaine sur la même période, 14,8. La **densité des routes** de la Sierra Leone est faible, et seulement 9 % du réseau routier est constitué de routes revêtues; la moitié des routes rurales est en mauvais état. Cette situation constitue un handicap majeur à la commercialisation des produits agricoles et à l'accès des communautés rurales aux écoles et aux centres de santé. Les infrastructures régionales telles que l'autoroute côtière reliant les États de l'Afrique de l'Ouest, présentent aussi des lacunes importantes.

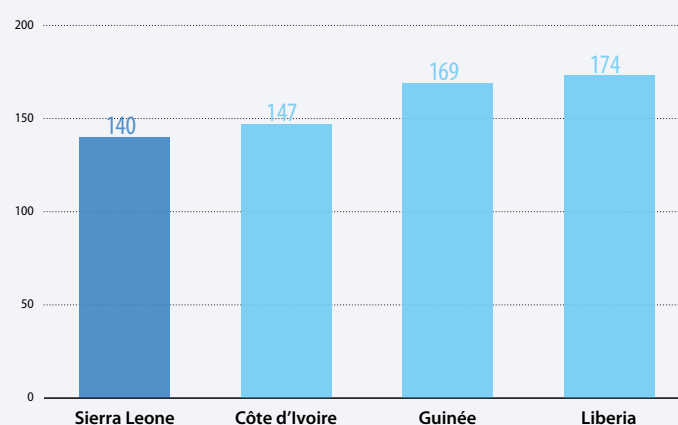
Étant donné le déficit infrastructurel, il est nécessaire de hiérarchiser attentivement les investissements et de compléter l'aide classique par des financements de secteur privé et par des ressources provenant de nouveaux bailleurs de fonds. L'investissement direct étranger s'est accru ces dernières années dans le secteur des mines, atteignant 740 millions de dollars en 2012, et a également permis de financer les infrastructures de communications. Seulement, en 2014, l'épidémie d'Ebola a stoppé l'investissement direct étranger. Le développement des corridors de transport régionaux, qui fait partie d'un plan régional plus vaste de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), aidera à stimuler le commerce en permettant aux sociétés de la région d'avoir accès à un marché commun plus vaste, pour pouvoir réaliser des économies d'échelle et devenir plus compétitives.

En plus de l'amélioration des services d'infrastructures, la Sierra Leone a besoin d'un climat des affaires favorable aux activités du

secteur privé. Le pays a déjà fait des progrès remarquables; en 2014, il figurait parmi les 10 premiers réformateurs en Afrique dans l'enquête Doing Business de la Banque mondiale. Il est classé 140^e sur 189 pays, – loin devant d'autres pays de l'Union du fleuve Mano (voir Figure 1.5) – sur **l'Indice de la facilité de faire des affaires**. Le **temps nécessaire pour créer une entreprise** a chuté, de 26 jours en 2005 à seulement 12 jours en 2014 (voir Figure 1.6), et le **coût de démarrage d'une entreprise** a drastiquement baissé de 96 % entre 2005 et 2014.

Figure 1.5 La Sierra Leone est en tête du classement Doing Business pour la région, mais davantage de progrès est requis

Classement Doing Business, 2015



Source : Enquête Doing Business

Un autre domaine important pour les producteurs et les commerçants est l'accès au financement. Le système financier de la Sierra Leone demeure quelque peu rudimentaire, avec seulement 15 % de la population ayant accès aux services financiers. Cependant, les institutions financières s'emploient à élargir leur portée et tirent parti de nouveaux produits commerciaux et de nouvelles technologies, telles que le télépaiement, dans toute la région. Les **dépôts des banques commerciales** sont passés de 6,1 % à 13,7 % parmi les adultes ces dix dernières années. Le pays compte actuellement treize banques commerciales dont six appartiennent à des intérêts nigériens, ce qui constitue un des moteurs de l'intégration régionale dans le secteur financier. Cependant, la réglementation du secteur financier laisse à désirer : deux banques détenues par l'État ont connu une crise de liquidités et ont dû être recapitalisées. Le Plan de développement du secteur financier de la Banque centrale (2009) que la Banque aide à mettre en application, a besoin d'être revu et actualisé.

De la reconstruction au développement social inclusif

Ces dernières années ont été marquées par de grandes améliorations dans l'accès des Sierra-léonais à la santé et à l'éducation. La guerre a laissé les structures d'éducation et de santé du pays en ruines, à telle

enseigne que la Sierra Leone s’est trouvée reléguée aux tout derniers rangs sur l’indice de développement humain (voir Figure 1.6), avec une espérance de vie inférieure à 40 ans.

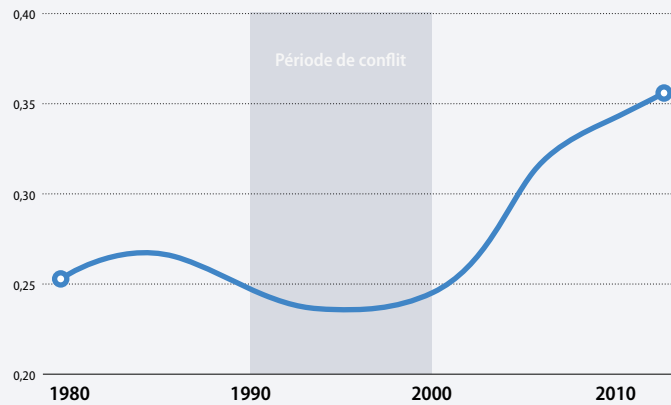
“ Avant les rénovations de la maternité, le bâtiment était surchargé et manquait d’espace. C’était un problème pendant la haute saison, lorsque nous avons en moyenne 10 accouchements par jour

Agatha Lahai, infirmière responsable, SECH

En 2013, le ● **taux de mortalité maternelle** (décès de mères pour 100 000 naissances) s’était amélioré, tombant à 1100 contre 1600 en 2005. Bien ce soit encore bien au-dessus de la moyenne qui est de 666 dans les autres États fragiles en Afrique, c’est un important succès par rapport à la fin de la guerre, moment où la Sierra Leone enregistrait le taux de mortalité maternelle le plus élevé au monde, soit 2200. Le ● **taux de mortalité infantile**² chez les moins de 5 ans en Sierra Leone est tombé de 202 à 161 pour 1000 naissances vivantes, toujours bien supérieur à la moyenne de 106 pour les États fragiles. La fourniture de services de santé de base reste un défi de taille. Pourtant, même dans des circonstances difficiles, le pays a fait de réels efforts dans la lutte contre les maladies tropicales telles que la cécité des rivières, l’éléphantiasis et la schistosomiase.

Figure 1.6 Le développement humain a été perturbé par la guerre

Indice de Développement Humain pour la Sierra Leone



Source : Indice du développement humain

Dans le cadre de son Agenda pour le changement, le gouvernement a engagé une action de grande envergure pour améliorer le mauvais état de santé des populations en introduisant une initiative offrant des soins de santé gratuits pour les femmes enceintes, les mères qui allaitent et les enfants de moins de cinq ans. Les programmes de coopération régionale comme le Programme de bénévoles de la CEDEAO ont également apporté leur contribution par le biais de bénévoles travaillant dans le domaine de la santé.

La part des dépenses publiques en faveur de la santé s’est accrue mais reste encore faible : 1,9 % du PIB, contre 2,6 % en Afrique subsaharienne. De plus, le secteur de la santé souffre d’un manque de capacités d’absorption et les allocations annuelles ne sont pas entièrement utilisées dans la plupart des cas. Les dépenses publiques en faveur de la protection sociale tournent autour de 4 % du PIB et vont s’accroître dans le cadre de l’Agenda pour la prospérité, financé par une meilleure mobilisation des ressources intérieures et les recettes provenant des industries extractives, ainsi que par les contributions des bailleurs de fonds. Cependant, la récente épidémie d’Ebola a submergé un système de soins de santé déjà surchargé. Avec les ressources disponibles nécessairement consacrées à contenir l’épidémie d’Ebola, les centres de santé ont du mal à continuer d’offrir d’autres formes de soins de santé comme le traitement du paludisme. Le gouvernement alloue davantage de ressources publiques à la santé et à l’éducation en vue de mettre en œuvre de solides programmes de relance post-Ebola.

Au cours de la dernière décennie, la Sierra Leone a également fait des progrès dans d’autres initiatives de santé publique, notamment dans la lutte contre les maladies d’origine hydrique grâce à l’amélioration des services d’alimentation en eau et d’assainissement. Ces dix dernières années, ● **l’accès à un meilleur approvisionnement en eau** s’est accru, passant de 52 % à 60 % de la population, tandis que ● **l’accès à un meilleur système d’assainissement** est seulement passé de 12 % à 13 %. L’amélioration a essentiellement concerné les zones urbaines où vivent 38 % des Sierra-léonais, aggravant le fossé entre milieu urbain et milieu rural. C’est l’un des domaines importants sur lequel le gouvernement portera ses efforts à l’avenir pour promouvoir l’intégration sociale.

Dans le domaine éducatif, l’achèvement du cycle de l’enseignement primaire affiche un taux très honorable de 71 %, qui est nettement supérieur à la moyenne de 59 % dans les États fragiles. Cependant, seulement les deux cinquièmes des élèves terminent leur cycle secondaire. Ce fait, combiné au manque de structures de formation professionnelle, signifie que la plupart des jeunes Sierra-léonais sont mal préparés aux emplois formels ou à l’entrepreneuriat.

3 Un point jaune indique que des progrès ont été faits mais qu’ils sont inférieurs à ceux des pays pairs.

Transition vers la croissance verte

L'Agenda pour la prospérité de la Sierra Leone met l'accent sur l'importance de la promotion de la croissance verte. La gestion durable des ressources naturelles revêt une importance centrale pour le développement à long terme. Le pays regorge non seulement de minerais, mais aussi de ressources renouvelables telles que les terres fertiles, les ressources hydrauliques, halieutiques et sylvicoles. Le diamant, le fer, l'or, la bauxite, le rutile et le pétrole offshore offrent une extraordinaire opportunité de réduire la pauvreté en Sierra Leone. Mais pour que ces richesses représentent plus qu'un boom éphémère de ressources, elles doivent être gérées de manière durable.

Les richesses d'origine minérale peuvent créer des inégalités et des tensions sociales. La Sierra Leone y est particulièrement sensible, de sorte qu'en 2012 elle a adopté la loi relative à l'Agence nationale des minerais, en mettant en place une série de politiques et de mesures visant à améliorer la gouvernance des ressources nationales. Cette loi a créé une Agence nationale des minerais chargée d'octroyer des permis et de fournir des services géologiques et réglementaires de manière cohérente, responsable et transparente. Le gouvernement procède à la mise en forme définitive de la loi sur les recettes procurées par les industries extractives, qui consolide toutes les activités de recouvrement des recettes extractives dans un cadre juridique. Il est aussi en train de mettre en place une unité spéciale au sein de l'administration fiscale nationale pour un meilleur recouvrement des recettes dans les industries extractives. ● **La note de la capacité institutionnelle du pays en matière de viabilité environnementale**, une des composantes de l'EPIP, a progressé de 2,5 en 2005 à 3,5 en 2014 sur une échelle de 0 à 6. Cela souligne la nécessité de renforcer la capacité nationale à gérer la pollution et à faire en sorte que les ressources naturelles soient préservées pour les générations futures.

Pour la Sierra Leone, la croissance verte signifie également investir dans le développement d'infrastructures durables, de façon que les routes, les infrastructures énergétiques et les nouveaux aménagements urbains soient faits pour durer. Ceci réduira les pertes et la pollution lors de la construction et de l'exploitation, et fera baisser à l'avenir les charges d'entretien. La réforme de 2010 du secteur institutionnel et routier du gouvernement a prévu de faire du Fonds d'entretien routier un organe autonome et a mis l'accent sur la nécessité de soutenir le réseau routier. Étant donné le déficit infrastructurel, les conditions sont réunies pour passer sans transition aux nouvelles technologies respectueuses de l'environnement. Ceci entraînera des coûts initiaux plus élevés qui, à long terme, s'avéreront rentables.

La stratégie de la croissance verte dans l'Agenda pour la prospérité inclut également le renforcement de la résilience aux catastrophes naturelles et au changement climatique. Le taux de déforestation en Sierra Leone est très élevé du fait de l'agriculture et d'autres activités humaines. Le pays est vulnérable aux inondations et aux tempêtes : quatre grandes inondations ces quinze dernières années ont affecté plus de 220 000 personnes, occasionnant un coût humain

et économique considérable. Les bidonvilles autour de Freetown, la capitale, sont particulièrement vulnérables. Outre la destruction des moyens de subsistance, les inondations urbaines contribuent à répandre le choléra, le paludisme et les infections parasitaires, comme ce fut le cas en 2008 lors de l'inondation du bidonville de Kroo Bay qui a affecté des milliers de personnes.

En 2012, la Sierra Leone était classée 165^e sur 177 pays sur l'Indice d'adaptation mondiale. Elle améliore aujourd'hui sa capacité à se préparer aux catastrophes en créant des comités de gestion des catastrophes au niveau du district et au niveau national, et elle équipe ces comités pour aider les communautés grâce à des systèmes d'alerte précoce, de gestion de risque et d'intervention rapide.

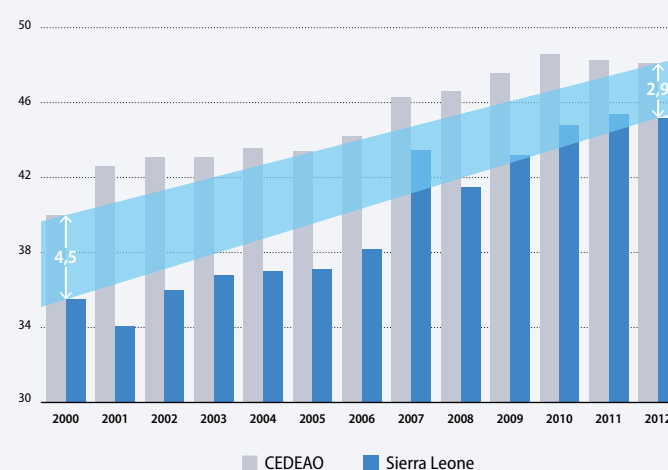
Promotion de l'égalité des genres et autonomisation des femmes

Les femmes et les filles sont particulièrement vulnérables dans les pays en proie à un conflit, où elles sont souvent victimes de violence sexuelle et physique et n'ont qu'un accès limité à la justice. La Sierra Leone a fait très peu de progrès au plan de l'égalité des genres. Sur l'Indice Mo Ibrahim concernant l'égalité des genres, elle se classe encore derrière la plupart des pays africains de la CEDEAO (voir Figure 1.7). Toutefois, le gouvernement demeure engagé en faveur de l'égalité des genres, considération qui est également correctement prise en compte dans tous les autres piliers.

Les hommes et les jeunes gens souffrent aussi des séquelles du violent conflit ; plus de 70 000 anciens combattants et plus de 200 000 déplacés par le conflit sont affectés psychologiquement et luttent souvent pour retrouver un emploi et pour réintégrer leurs communautés. Dans ce contexte, un manque d'opportunités

Figure 1.7 Les notes de la Sierra Leone concernant le genre rattrapent celles de la région

Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine – genre



Source : Fondation Mo Ibrahim

économiques et de soutien social peut provoquer des tensions politiques et des conflits sociaux. Le gouvernement de la Sierra Leone reconnaît que la création d'emplois et de moyens de subsistance pour les femmes et les hommes est cruciale pour promouvoir la cohésion sociale. Il envisage aujourd'hui de mettre en place un Fonds en faveur des femmes et des jeunes pour aider à l'autonomisation économique des femmes et à l'esprit d'entreprise chez les jeunes, mais cet effort est entravé et retardé par l'épidémie d'Ebola.

A l'heure actuelle, les femmes participent au marché du travail dans une proportion égale avec les hommes. Pourtant, 94 % des femmes occupent des emplois peu rémunérés et peu qualifiés, souvent dans l'agriculture, la pêche ou le petit commerce. Que ce soit en milieu urbain ou rural, elles sont en grande partie confinées dans le secteur informel. Seulement 8 % des entreprises appartiennent à des femmes.

L'équilibre des genres dans les écoles primaires s'est amélioré de manière spectaculaire depuis la fin de la guerre, avec un **ratio filles/garçons** passant de 70 % en 2001 à 100 % aujourd'hui. Dans l'enseignement secondaire cependant, seulement 38 % des filles terminent le premier cycle avec succès contre 45 % des garçons. Ce déséquilibre est même pire au second cycle de l'enseignement secondaire et dans l'enseignement supérieur.

Les femmes sont sous-représentées dans les instances politiques en Sierra Leone ; elles n'occupent que 12 % des **sièges au parlement**⁴ et 10 % des postes ministériels en 2014 – en légère baisse depuis 2010. Toutefois, plus de la moitié des juges de la Cour constitutionnelle sont des femmes.

Conclusion

La Sierra Leone est connue, parmi les États sortant d'un conflit grave, pour être un exemple de réussite. Les missions de maintien de la paix des Nations Unies ont été menées à bonne fin, trois élections libres et équitables ont été organisées et le pouvoir a été transféré pacifiquement. Les gouvernements successifs ont fait la preuve de leur profond attachement à la consolidation de la paix et de l'État. Ils ont réhabilité les services de base et ont entamé le long processus

de reconstruction des infrastructures. L'économie est actuellement en croissance constante et les richesses minérales commencent à générer des recettes qui seront investies dans le développement national.

Cependant, la Sierra Leone reste confrontée à des défis de taille. La couverture en infrastructures est encore extrêmement limitée, surtout en dehors des grandes villes. Le pays continue de mettre en place les services sociaux de base, en vue d'améliorer l'espérance de vie et autres indicateurs de développement humain. La productivité agricole reste encore faible et l'économie formelle génère peu d'opportunités d'emploi. Le gouvernement a pris d'importantes mesures pour mettre en place une saine gouvernance du secteur des minerais, mais les avantages ne sont pas encore ressentis par tous ; une réforme additionnelle sera nécessaire pour mieux s'aligner sur les bonnes pratiques internationales. Pour réaliser la vision de l'Agenda pour la prospérité et se hisser au statut de pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035, la Sierra Leone doit adopter un modèle inclusif de croissance qui permette à plus de Sierra-léonais de sortir de la pauvreté. Le pays doit également améliorer considérablement ses capacités de développement humain en investissant stratégiquement dans l'éducation, la santé et la protection sociale.

Tous ces défis ont été exacerbés par la récente épidémie d'Ebola, qui a mis à nu la fragilité continue du pays et a inversé sa trajectoire de croissance, de positive à négative. Ce revers subi par le développement national est considérable, et le retour aux niveaux d'avant Ebola nécessitera des solides initiatives de redressement, comme il est énoncé dans la stratégie gouvernementale de redressement post-Ebola.

La Banque continuera de soutenir fortement la Sierra Leone, de l'aider à surmonter la crise et à reprendre le chemin de la croissance inclusive et durable. Dans le chapitre suivant, nous examinerons la manière dont la Banque a contribué à la réalisation de cette vision par le biais de ses projets d'investissement, de son appui budgétaire, de ses activités de renforcement des capacités et de son assistance technique. ■

4 Un point rouge indique une régression par rapport à l'objectif.



Niveau 2: Comment la BAD contribue-t-elle au développement de la Sierra Leone?

Ce chapitre décrit la manière dont la Banque a apporté son concours à la réalisation des priorités nationales de la Sierra Leone – promouvoir la paix, la stabilité et le développement économique – dans les années qui ont suivi la fin de la guerre civile. Le programme pour le pays a été suspendu durant le conflit qui a duré de 1991 à 2002 mais, depuis la fin du conflit, la Banque appuie la Sierra Leone sur le chemin du redressement, en l'aidant à rebâtir ses institutions étatiques, à rétablir les services de base et à promouvoir la croissance et l'emploi. Au total, nous avons fourni au pays une contribution de 350 millions de dollars sous forme de subventions et de prêts concessionnels entre 2005 et 2014. Cette année, la Banque a agi à la fois avec célérité et de façon flexible face à la crise d'Ebola, en fournissant 60 millions de dollars dans le cadre d'un vaste programme régional d'un montant global de 223 millions de dollars.

Ce chapitre est structuré suivant les trois principales phases de notre intervention en Sierra Leone, tel que cela est précisé dans les trois stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté, qui constituent la base de nos différents documents de stratégie pays (DSP). Il évalue dans quelle mesure nos opérations ont atteint leurs objectifs et contribué à la reconstruction des institutions étatiques et à la promotion des objectifs de développement national. Nous regroupons les résultats des différents projets clôturés entre 2005 et 2014 pour lesquels nous disposons de données concernant les résultats, afin de dresser un tableau de la contribution de la Banque au développement de la Sierra Leone. Nous présentons également quelques exemples de nos interventions les plus originales en Sierra Leone.

Tout au long de la période qui a suivi la guerre civile, nous nous sommes employés à être un partenaire stratégique pour la Sierra Leone, à travers l'octroi de crédits d'investissements, le dialogue sur les politiques, le renforcement des capacités et l'apport d'un appui technique. Sous la direction du gouvernement, la Banque a coopéré étroitement avec les autres partenaires au développement en vue d'aider la Sierra Leone à conduire la transition de la phase de redressement, qui marquait la fin du conflit, vers l'amorce d'un développement durable.

Approche de la Banque pour réduire les facteurs de fragilité

Au cours de la dernière décennie, la Banque a constamment placé les conflits et la fragilité au centre de ses préoccupations – et pas seulement en accroissant son soutien financier aux États fragiles, mais également en les aidant à s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité. En 2008, nous avons mis en place notre Facilité en faveur des États fragiles (à présent renommée Facilité d'appui à la transition), mécanisme visant à mobiliser rapidement et de façon flexible des ressources additionnelles d'un montant de 2,5 milliards de dollars pour aider des pays sortant d'une situation de crise.

En 2013, le président de la BAD, Donald Kaberuka, a mis en place le Groupe spécial de haut niveau sur les États fragiles chargé de fournir des conseils stratégiques sur la manière d'améliorer l'engagement de la Banque dans les situations de fragilité et de conflit. Le Groupe spécial a souligné la nécessité pour la Banque de mobiliser des ressources rapidement et de façon flexible, et d'utiliser ses divers instruments de financement de façon plus intégrée. Il a également relevé l'importance de la coopération régionale pour surmonter les situations de conflit et de fragilité, tout en reconnaissant que de nombreux facteurs de conflit débordaient les frontières nationales. Conformément à notre stratégie pour 2013–2022, nous nous sommes inspirés des recommandations du Groupe spécial pour proposer une

Tableau 2 : Contribution de la BAD au développement de la Sierra Leone (Niveau 2)

Le tableau ci-dessous présente les contributions apportées par la Banque à travers ses opérations en Sierra Leone. La performance de la Banque est mesurée en comparant les résultats attendus aux réalisations effectives pour toutes les opérations en cours ainsi que pour celles achevées entre 2005 et 2015 :

- Opérations de la Banque ayant atteint 95 % de leurs objectifs ou plus
- Opérations de la Banque ayant atteint 60 à 94 % de leurs objectifs
- Opérations de la Banque ayant atteint moins de 60 % de leurs cibles
- Données non disponibles pour mesurer les progrès

INDICATEUR	2005–2014	
	Prévu	Réalisé
DSP 2005–2009: REBÂTIR LES INSTITUTIONS ÉTATIQUES ET PROMOUVOIR LES SERVICES DE BASE EN VUE DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN		
Fourniture des soins de santé de base pour tous		
● Centres de santé primaires, secondaires et tertiaires	40	44109 %
● Populations ayant accès à de meilleurs services de santé	2 656 000	2 656 000100 %
— dont les femmes (%)	..	66..
Élargissement de l'accès à l'éducation		
● Nombre de personnes bénéficiant d'une formation professionnelle	21 000	24 300116 %
● Salles de classe et structures d'assistance éducative construites	48	56117 %
● Nombre d'enseignants et autres agents de l'éducation recrutés/formés	1500	1500100 %
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation	405 100	432 600107 %
Renforcement des conditions macroéconomiques de la relance		
● Soutien à la balance des paiements apportée à la banque centrale (en millions de dollars)	42	42100 %
● Allègement de la dette dans le cadre de l'initiative PPTe (en millions de dollars)	106	106100 %
DSP 2009–2012: RÉPARTIR LES DIVIDENDES DE LA PAIX EN FAVORISANT LA CROISSANCE INCLUSIVE ET L'EMPLOI		
Amélioration des moyens de subsistance en milieu rural par l'augmentation de la production agricole		
● Terres dont l'utilisation a été améliorée: replantées, reboisées (ha)	20 000	17 00085 %
● Population rurale disposant d'une technologie améliorée	26 800	22 70085 %
● Populations bénéficiant d'améliorations dans le domaine de l'agriculture	291 200	289 80099 %
Soutien au développement du secteur privé et à la création d'un environnement favorable aux affaires		
● Microcrédits octroyés (nombre)	3500	3500100 %
● Clients de la microfinance formés à la gestion d'entreprise	380	660174 %
Renforcement des institutions de gestion des finances publiques en vue de réaliser la croissance inclusive		
● Systèmes de passation de marchés	75	6688 %
● Qualité de la note concernant la gestion budgétaire et financière	3	4133 %
● Qualité de la note concernant l'administration publique	3	3100 %
DSP 2013–2017: RÉALISER LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE POUR HISSE LE PAYS AU RANG DE PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE ET PROMOUVOIR LA CROISSANCE VERTE		
Amélioration de l'approvisionnement en électricité grâce au pool énergétique régional		
● Énergie – nombre de personnes bénéficiant d'une connexion électrique	10 500	14 500138 %
— dont les femmes	..	5075..
● Énergie produite (MW)	50	50100 %
● Énergie produite (MW)	200	216108 %
Raccordement des routes nationales à un réseau régional		
● Transport – routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	740	60080 %
● Transport – agents formés/recrutés pour l'entretien routier	87	101116 %
● Transport – personnes formées à la sécurité routière, etc
● Transport – personnes ayant un accès amélioré aux services de transport	6000	590098 %

INDICATEUR	2005–2014	
	Prévu	Réalisé
Promotion de la transparence dans les industries extractives, mobilisation des ressources intérieures et croissance verte		
● Note concernant la transparence, la traçabilité et la corruption dans le secteur public (EPIP)	3	4 133 %
● Énergie – réduction des émissions de CO ₂ (tonnes par an)	..	71 700 ..

.. = données non disponibles; ha = hectares; km = kilomètres; m3 = mètres cubes; PPT = Pays pauvres très endettés; EPIP = Évaluation des politiques et des institutions de pays

Note: chiffres en UC tirés de la documentation, convertis au taux de 1 UC pour 1,53 dollar.

Source: Banque africaine de développement.

nouvelle stratégie pour les États fragiles: « Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014–2019) ». Cette stratégie permettra à la Banque d'intervenir de manière plus systématique dans les situations de fragilité.

“ En 2008, la Banque a mis en place la Facilité d'appui à la transition, mécanisme visant à mobiliser des ressources additionnelles d'un montant de 2,5 milliards de dollars de façon rapide et flexible pour aider les pays sortant d'une situation de crise

L'appui apporté par la Banque à la Sierra Leone au cours des treize dernières années témoigne de son engagement à s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité. À travers la Facilité d'appui à la transition, nous avons plus que doublé les financements mis à la disposition de la Sierra Leone, en ajoutant aux 90 millions de dollars accordés au pays au titre de l'allocation basée sur la performance un montant supplémentaire de 100 millions de dollars.

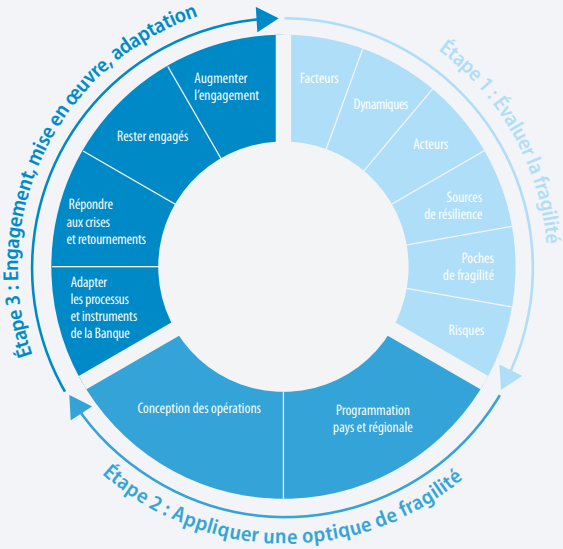
“ La route est bonne à présent et mon Okada ne tombe plus en panne tout le temps. Et maintenant, c'est plus rapide d'aller d'un point à un autre et je gagne plus d'argent

Musa Kallon, conducteur de moto-taxi

Notre approche en Sierra Leone est fondée sur les principes du rôle moteur des pays et du partenariat qui sous-tendent le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles qui a été adopté lors du Forum de haut niveau de Busan en 2011. Le New Deal invite les partenaires au développement à s'aligner sur une analyse partagée (l'évaluation de la fragilité) et sur un ensemble commun d'objectifs de consolidation de la paix et de renforcement des États. Il appelle à l'établissement de partenariats solides pour le développement,

pilotés par les pays, fondés sur une franche concertation sur les dialogues à mener, la transparence, l'utilisation des systèmes nationaux et la responsabilité mutuelle. Dans le cadre de cette vision partagée, la Banque s'intéresse en particulier aux fondements économiques, aux finances publiques et à la prestation des services, conformément à son mandat. La Banque est partie prenante du Cadre de responsabilité mutuelle pour la mise en œuvre de l'Agenda pour le progrès. Ce cadre, qui réunit l'ensemble des partenaires au développement actifs ainsi que le gouvernement, met l'accent sur la mise en place d'un partenariat solide et sur l'harmonisation des interventions en fonction des avantages relatifs de chacun.

Figure 2.1 La Banque se penche sur les facteurs de fragilité en Afrique



Source: Directives opérationnelles relatives à la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique et à la Facilité d'appui à la transition

L'appui de la Banque a été étroitement aligné sur les trois stratégies de réduction de la pauvreté de la Sierra Leone, qui ont successivement mis l'accent sur la relance et la reconstruction; l'édification de l'État; et la création des conditions nécessaires pour favoriser une croissance durable et inclusive. Nos choix d'investissement prennent également en compte la nécessité de renforcer la résilience au niveau régional.

Notre appui à l'Union du fleuve Mano, composée du Libéria, de la Sierra Leone, de la Guinée et de la Côte d'Ivoire, vise à promouvoir la gestion conjointe des ressources nationales partagées, en accordant une place importante à la prévention des conflits.

La Banque œuvre également pour la paix et le développement dans l'ensemble de la zone CEDEAO à travers des projets multinationaux comme le Programme des bénévoles de la CEDEAO. Ce programme novateur aide à renforcer les capacités des institutions régionales et de la société civile dans les pays connaissant des conflits. Il fournit quarante bénévoles pour soutenir les secteurs de la santé et de l'éducation en Sierra Leone, aidant ainsi à réaliser la vision d'unité, de paix et de démocratie de la CEDEAO à travers la région.

DSP 2005–2009 : Reconstruction des institutions étatiques et promotion des services de base en vue de favoriser le développement humain

Conformément à la première Stratégie pour la réduction de la pauvreté de la Sierra Leone (2005–2007), la BAD a mobilisé rapidement des soutiens en faveur du processus de reconstruction. L'objectif était de reconstituer la capacité de l'État sierra-léonais à assurer les services essentiels, à fournir les infrastructures sociales, à créer des emplois et à garantir la bonne gouvernance. En renforçant les institutions étatiques, en investissant dans la santé et l'éducation et en créant les conditions nécessaires à la croissance, l'investissement de la Banque a visé essentiellement à assurer aux populations des conditions de vie et des moyens d'existence décents.

Des soins de santé de base pour tous

L'une des priorités absolues a été de rétablir les services sanitaires et éducatifs de base. Durant la guerre, les trois quarts de l'infrastructure sanitaire ont été endommagés ou détruits. Environ 44 unités de soins, comprenant 15 hôpitaux et 150 centres de soins de santé primaires, étaient hors d'usage car ils avaient perdu des bâtiments, des équipements, du personnel ou des fournitures médicales. Les indicateurs de santé de la Sierra Leone avaient atteint des niveaux catastrophiques, enregistrant certains des taux de mortalité infantile et juvénile les plus élevés au monde et une espérance de vie à la naissance d'à peine 34 ans.

Durant le conflit, les organisations non gouvernementales internationales et locales ont fourni des services assez limités, et la priorité immédiate était de rétablir la prestation des services sur des bases plus durables. Notre projet de renforcement des services de santé au niveau des districts a porté principalement sur la restauration des systèmes de santé dans cinq districts, par la construction et l'équipement de 27 structures sanitaires et la formation de 800 agents de santé dont des médecins, des infirmiers/infirmières et des formateurs. Il a également permis de reconstituer les capacités d'élaboration des politiques et de

planification au ministère de la Santé et de l'hygiène, rendant ainsi celui-ci capable de diriger effectivement la reconstruction du système national de santé.



Dans le nouveau pavillon de maternité, j'éprouve plus de plaisir à travailler qu'auparavant, grâce au nouveau bâtiment. C'est maintenant mieux rangé, plus propre, il y a de l'eau, des toilettes, du mobilier et un espace de récupération

Betsy Tapema, sœur responsable, pavillon de maternité

Depuis 2005, nos projets dans le domaine de la santé ont créé 44 ● centres de santé primaires, secondaires et tertiaires¹ et fourni à 2,65 millions de ● personnes l'accès à de meilleurs services de santé, bénéficiant à 44 % de la population sierra-léonaise.

Accroître l'accès à l'éducation

L'éducation est un autre domaine crucial pour le redressement après un conflit. Le cadre stratégique du gouvernement pour le secteur de l'éducation a été énoncé dans le Plan directeur de l'éducation nationale pour 1997–2006. Une composante essentielle de ce programme a été la campagne pour le retour à l'école qui a conduit, entre autres, à l'instauration de l'enseignement primaire gratuit à partir de 2001. Il contenait également des mesures visant à améliorer la qualité de l'enseignement et à promouvoir la formation technique et professionnelle, ainsi qu'à doter les jeunes des compétences et des valeurs nécessaires à la reconstruction de la nation.

En appui à ce cadre stratégique, la Banque a financé le Projet de réhabilitation de l'éducation de base, de l'éducation non formelle et de la formation professionnelle – réponse d'urgence aux besoins aigus de la Sierra Leone dans la période qui a suivi la guerre. Une enquête nationale en milieu scolaire réalisée en 2001 et d'autres études diagnostiques ont révélé l'ampleur des dommages subis par les infrastructures des salles de classe ainsi que par la profession enseignante, de même que le nombre considérable d'enfants sierra-léonais dont la scolarité avait été perturbée par le conflit. Le projet, qui a été financé conjointement avec la Banque mondiale, a réhabilité ou reconstruit des lycées, des collèges et des centres de formation professionnelle, et a formé 8000 enseignants et 210 comités de gestion d'écoles. Il a permis l'inscription de 1,5 million de filles et garçons au niveau du primaire, et de 850 000 au niveau du secondaire et dans la formation professionnelle.

Au total, depuis 2005, nos projets ont permis de construire 56 ● salles de classe et structures d'assistance éducative et de recruter ou former 1500 ● enseignants et autres agents

¹ Un point vert indique que les opérations de la Banque ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs.

de l'éducation. Nous avons aidé à fournir à plus de 24 000
 ● **personnes une formation professionnelle** et à plus de 432 600
 autres ● **un meilleur accès à l'éducation.**



*Aujourd'hui, les choses se sont
 considérablement améliorées;
 avec l'école, nous avons un
 environnement d'apprentissage
 favorable pour les élèves comme
 pour les enseignants*

Amadu M. Conteh, directeur d'école

Rétablissement de la stabilité macroéconomique

En Sierra Leone, comme dans de nombreux pays sortant d'un conflit, le rétablissement de l'équilibre macroéconomique et l'assainissement des finances publiques constituent un défi de taille dans la toute première phase du processus de reconstruction. La Sierra Leone présentait à la fois un solde budgétaire négatif de 9,7 % et un déficit du commerce extérieur atteignant 13 % du PIB en 2005.

Pour aider au rétablissement de la stabilité macroéconomique, nous avons fourni à la banque centrale un appui de 42 millions de dollars à la ● **balance des paiements** dans le cadre des trois programmes de redressement et de relance économique entre 2002 et 2008. Cette liquidité supplémentaire a permis de régler les importations des secteurs public et privé nécessaires pour relancer l'économie ravagée par la guerre. Elle a également permis de relancer les réformes structurelles et budgétaires suspendues à cause du conflit.

L'allègement de la dette a également joué un rôle déterminant dans la relance économique de la Sierra Leone en fournissant une marge de manœuvre budgétaire supplémentaire pour les dépenses sociales. Avec d'autres organismes multilatéraux, la Banque a soutenu l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et l'initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) en 2006, réduisant ainsi de 90 % l'encours de la dette du pays. Ces initiatives d'allègement de la dette ont permis de libérer les ressources nationales de la lourde contrainte du paiement des intérêts sur la dette et d'augmenter ainsi les dépenses publiques consacrées aux services essentiels. Nous avons contribué à l'allègement de la dette dans le cadre de ● **l'initiative PPTE** à hauteur de 106 millions de dollars en valeur nominale et avons fourni 147 millions de dollars sur toute la durée de l'IADM.

DSP 2009–2012: Répartir les dividendes de la paix en favorisant la croissance inclusive et l'emploi

Ayant répondu aux besoins de reconstruction les plus pressants du pays, l'appui de la Banque à la Sierra Leone s'est

tourné progressivement vers la réalisation des objectifs de développement à plus long terme. Dans le cadre de l'Agenda pour le changement portant sur la période 2008–2012, le gouvernement a accordé la priorité aux investissements dans les infrastructures, l'industrie agro-alimentaire et les services de base, en vue d'offrir aux populations les dividendes de la paix. Les partenaires au développement ont fortement soutenu ces priorités. Pour s'assurer d'une bonne coordination de l'aide au développement fournie au pays, nous avons élaboré une Stratégie d'assistance conjointe avec le Groupe de la Banque mondiale en 2009 ; la stratégie a été harmonisée avec les autres partenaires au développement et étroitement alignée sur le Programme de développement national.

Amélioration des moyens d'existence en milieu rural par l'augmentation de la production agricole

Eu égard à la forte concentration de la pauvreté dans les zones rurales en Sierra Leone, le redémarrage de l'agriculture constituait un facteur essentiel à la réalisation de la sécurité alimentaire et à la reconstitution des moyens d'existence de base.

La Banque a axé ses efforts sur le soutien direct aux exploitants agricoles et au renforcement des capacités à tous les niveaux à l'échelle du secteur. Le Projet de réhabilitation du secteur agricole, approuvé en 2005, visait à faire redémarrer la production agricole et à générer 19 millions de dollars de revenus supplémentaires pour les exploitants agricoles sierra-léonais. Le projet a restauré 5000 hectares de marais, augmentant les rendements de près de 10 000 producteurs, et a réhabilité 8 000 hectares de cultures arboricoles (café, cacao et palmier à huile) au profit de 16 000 familles agricoles. Il a également permis de rétablir les capacités de l'État dans le secteur, en réhabilitant 93 bâtiments du ministère de l'Agriculture, de la foresterie et de la sécurité alimentaire dans tout le pays, en formant des conseillers spécialisés et des formateurs, et en créant 325 champs-écoles et organisations paysannes. S'agissant des projets plus récents (par exemple, le projet Nouveau riz pour l'Afrique – NERICA – et les projets de développement de la pêche artisanale en 2007–2008), près de 25 000 exploitants agricoles sierra-léonais ont reçu des petits animaux à des fins d'élevage, notamment des ovins, des caprins et de la volaille.

Dans l'ensemble, grâce aux projets menés par la Banque depuis 2005, 17 000 hectares de ● **terres ont été améliorés, replantés ou reboisés**², ce qui est légèrement en deçà de notre objectif de 20 000 hectares. Plus de 22 700 ● **personnes dans les zones rurales ont accédé à des technologies** améliorées, et nous avons atteint notre objectif global en faisant bénéficier 289 800 ● **personnes des améliorations apportées dans le domaine de l'agriculture**. La Sierra Leone a également bénéficié de travaux de recherche primés et parrainés par la Banque sur les nouvelles variétés de riz, à travers l'initiative NERICA (voir Encadré 2.1).

2 Un point jaune indique que les opérations de la Banque ont atteint 60 à 94 % de leurs objectifs.

Encadré 2.1 Le projet du riz NERICA remporte le Prix Du Trésor américain pour 2014

Les variétés de riz à haut rendement mises au point par AfricaRice dans les années quatre-vingt-dix dans le cadre du projet Nouveau riz pour l'Afrique (NERICA) sont de plus en plus cultivées en Afrique de l'Ouest. En 2005, la BAD a aidé sept pays d'Afrique de l'Ouest, notamment la Sierra Leone, à adopter les nouvelles variétés en utilisant de nouvelles techniques agricoles. En Sierra Leone, le programme a touché 5 600 exploitants agricoles, dont 3 100 étaient des femmes, à travers un ensemble d'activités, notamment la formation des exploitants agricoles, des techniciens et des agents de vulgarisation, la mise en place d'unités de transformation et la construction de routes de desserte.

En Sierra Leone et dans les pays voisins, l'accroissement de la consommation de riz, observé durant la décennie écoulée, a entraîné une augmentation spectaculaire des coûts d'importation et accru la vulnérabilité des pays aux fluctuations des cours mondiaux, contribuant à l'insécurité alimentaire dans les communautés démunies. L'accroissement de la production nationale constitue un aspect important de la solution au problème. Le riz NERICA a été largement salué comme étant l'une des avancées les plus remarquables en matière d'amélioration des cultures, récompensée par un Prix du Trésor américain en 2014. Une agricultrice ayant participé au projet NERICA a déclaré : « Le riz NERICA nous permet de nourrir notre famille ».

Soutien au développement du secteur privé et à la création d'un environnement favorable aux affaires

La nouvelle Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019) reconnaît l'importance d'un développement tiré par le secteur privé pour accroître la résilience des communautés. L'appui à un tel développement est depuis longtemps une priorité de la Banque en Sierra Leone.

Dans le cadre des opérations d'appui budgétaire, la Banque a fourni des services de conseil et d'appui technique aux réformes réglementaires du gouvernement, telles que la modernisation de l'administration fiscale nationale dans le cadre du Don pour la réforme de la gouvernance économique de 2009. Ces réformes ont amélioré les conditions de création et de fonctionnement des entreprises et l'augmentation du recouvrement des recettes publiques. Certains des résultats (réductions drastiques des délais et du coût lié à la création d'entreprises) ont été présentés au chapitre précédent.

La Banque a également apporté un appui direct au secteur privé. En dépit des plafonds stricts imposés sur les prêts consentis à la Sierra Leone dans le cadre du dispositif visant à garantir la viabilité des prêts, nous avons investi dans un certain nombre de projets majeurs parrainés par le secteur privé. Par exemple, la Banque a soutenu le projet bioénergétique d'Addax près de Makeni. Dans le cadre de ce projet, un des plus importants investissements directs étrangers dans le pays, une grande plantation de canne à sucre

est en cours, qui produira de l'éthanol et complétera la production nationale d'électricité. L'éthanol sera produit selon les normes de l'Union européenne (UE) et les normes environnementales internationales ; il sera donc exportable. Le projet fournira des emplois à plus de 2000 Sierra-léonais et formera les agriculteurs dans ses zones d'implantation.

Nous sommes également un important pourvoyeur de microfinancements aux petites entreprises en Sierra Leone. Nos résultats depuis 2005, octroi de 3500 ● **microcrédits et formation** de 660 ● **clients de la microfinance à la gestion d'entreprise**, dépassent notre objectif de 74 %.

De même, nous sommes en train de renforcer les capacités d'un éventail d'organismes sierra-léonais qui fournissent des services visant à faciliter le développement du secteur privé. Il s'agit de la Chambre de commerce, de l'Agence de promotion de l'investissement en Sierra Leone et du Forum des entreprises de la Sierra Leone. À travers son Fonds fiduciaire pour la gouvernance, la Banque a soutenu la création d'une unité des partenariats public-privé (PPP), rattachée à la Présidence de la République, qui a pour mission d'assurer le contrôle de la mise en œuvre du Programme de PPP du gouvernement.

Renforcement des institutions de gestion des finances publiques en vue d'assurer une croissance inclusive

Après la phase initiale de stabilisation de la situation macroéconomique grâce à l'appui à la balance des paiements, la Banque a réorienté ses priorités vers les réformes à plus long terme des systèmes nationaux de gestion du budget et des finances publiques. Un travail de diagnostic mené conjointement en 2010 par le gouvernement et les bailleurs de fonds – l'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière – en a constitué le point de départ. Cette étude a mis au jour des défaillances au niveau du contrôle des dépenses, de l'inefficacité du système de gestion de la paie, des retards dans le suivi des recommandations d'audit, des insuffisances au niveau du contrôle externe et d'un faible degré de transparence et de responsabilité vis-à-vis des recettes, en particulier dans les secteurs des mines et de l'énergie. Les réformes dans ces domaines peuvent favoriser une croissance inclusive en faisant en sorte que les ressources soient affectées judicieusement à la prestation des services publics essentiels.

Les premier et deuxième Programmes de réforme de la gouvernance économique de la Banque, qui couvrent la période de 2009 à 2012, visaient à améliorer l'efficacité, la transparence et l'obligation de rendre compte des dépenses publiques, en particulier dans les secteurs de l'énergie et les industries extractives. L'un des résultats les plus importants de l'aide fournie par la Banque a été l'admission, en 2014, de la Sierra Leone au statut de pays conforme à l'ITIE. La Banque aide également le gouvernement à élaborer le projet de loi sur l'ITIE afin de mieux intégrer les concepts et les pratiques de l'ITIE dans le programme pour la gouvernance des industries extractives.

Depuis 2005, dans le cadre de l'EPIP effectué par la Banque, mesurant la qualité des politiques et des institutions pour la gouvernance économique, la Sierra Leone a amélioré à 4 sa note concernant ● **la gestion budgétaire et financière** sur un maximum de 6, contre une note attendue de 3, et a maintenu sa note de 3 pour la ● **qualité de l'administration publique**.

La Banque fournit également une assistance régionale à la banque centrale sierra-léonaise en vue de l'aider à mettre en place une infrastructure financière améliorée pour permettre aux entreprises de fonctionner plus aisément. Le Projet de développement du système de paiement de la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest est en train de mettre à niveau les systèmes de paiement de quatre pays afin d'accroître la fluidité des transactions financières à travers la zone monétaire et d'attirer les investisseurs du secteur privé dans le secteur formel. Étant l'un des quatre pays de la zone, la Sierra Leone est bénéficiaire de ce bien public régional.

DSP 2013–2017 : Transformation structurelle pour hisser le pays au rang de pays à revenu intermédiaire et promouvoir la croissance verte

Le DSP pour 2013–2017 décrit la manière dont la Banque soutiendra l'ambition de la Sierra Leone de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035 grâce à une croissance inclusive et respectueuse de l'environnement. L'aménagement d'infrastructures durables est une priorité essentielle du gouvernement dans le cadre de l'Agenda pour la prospérité. Afin de d'aider à combler les lourds déficits infrastructurels de la Sierra Leone, la Banque a élaboré en 2011 un Plan pour l'infrastructure et la croissance qui vise à privilégier les investissements favorisant la stabilité et la croissance économique durable au niveau national.

Les investissements de la Banque dans les infrastructures ont évolué de la réparation des dégâts subis pendant la guerre à la concentration sur les principales infrastructures nécessaires pour assurer l'intégration régionale. Ce changement d'orientation reflète les progrès réalisés sur la voie de la stabilité politique et de la relance économique dans la région, en particulier au Libéria et en Côte d'Ivoire. Profitant de cet environnement plus favorable, nous finançons des infrastructures dans les secteurs de l'énergie, du transport et de l'eau afin de favoriser le développement et la compétitivité du secteur privé en Afrique de l'Ouest.

En outre, le gouvernement sierra-léonais et la Banque partagent la conviction que la croissance verte peut générer une croissance extrêmement bénéfique pour l'ensemble des Sierra-léonais en créant plus d'emplois, en renforçant la résilience et en améliorant les infrastructures; et la Banque soutient l'Agenda pour la croissance verte du gouvernement.

Amélioration de l'approvisionnement en électricité grâce au pool énergétique régional

Les investissements de la Banque dans le secteur de l'énergie permettent de lever un obstacle important à l'investissement privé

et à la réalisation d'une croissance inclusive. Actuellement, les déficits de capacités de production, conjugués à la faible capacité de transport et de distribution (40 % de pertes d'électricité dues à la mauvaise qualité du réseau) font de la Sierra Leone un des pays d'Afrique où les prix de l'électricité sont les plus élevés, soit 0,32 dollar le kWh.



Avec la construction du barrage de Bumbuna, l'alimentation électrique est assurée de façon continue depuis plusieurs mois maintenant, sauf pendant un jour ou deux, pour cause d'entretien mineur

Sheku Mansaray, propriétaire du télécentre All Nations, route de SALCOST, Bumbuna

Compte tenu de l'étroitesse du marché sierra-léonais, la Banque accorde la priorité à la mise en place du pool énergétique d'Afrique de l'Ouest. Les pools énergétiques régionaux permettent aux pays disposant de ressources énergétiques abondantes de vendre de l'énergie à leurs voisins afin d'améliorer le rendement global et de faire baisser les prix. Le Projet d'interconnexion des réseaux électriques de la Côte d'Ivoire, du Libéria, de la Sierra Leone et de la Guinée est en train de construire une ligne à haute tension de 1360 km de long en vue de relier les réseaux nationaux des quatre pays (voir Figure 2.2). Il électrifiera également les communautés situées le long de la ligne de transport et renforcera les capacités institutionnelles du pool énergétique d'Afrique de l'Ouest et de ses pays membres. Pour la Sierra Leone, ces investissements régionaux dans le domaine de l'énergie permettront aux nombreuses communautés rurales de profiter des bienfaits de l'électrification, au nombre desquels on peut citer l'augmentation des possibilités de création d'entreprises et d'emplois, et l'amélioration des services d'éducation et de santé.

Par ailleurs, en 2011, nous avons achevé la construction du barrage hydroélectrique de Bumbuna, qui avait été suspendue durant le conflit. Le projet a augmenté de 50 MW la capacité de production de la Sierra Leone, faisant plus que doubler la capacité de production du pays. Il a également installé des lignes de transport reliant Bumbuna à Freetown et ● **construit un réseau de distribution, fournissant des branchements nouveaux ou améliorés** à près de 14 500 personnes. Les usines de Makeni et la cimenterie de Freetown, qui s'alimentaient à l'aide de groupes électrogènes d'un coût élevé, ont désormais des coûts d'exploitation réduits grâce à leur raccordement au réseau, et beaucoup de petites entreprises allant des boutiques aux établissements agro-industriels, peuvent ainsi faire fructifier leurs affaires.

La Banque continuera d'explorer le potentiel d'autres investissements hydroélectriques pour la Sierra Leone et pour la

région, en finançant des études de faisabilité en vue de déterminer le bouquet énergétique optimal pour le futur.

Raccordement des routes nationales au réseau régional

Dans le but d'améliorer les services de transport en Sierra Leone, nous nous employons à relier les routes nationales au réseau régional. L'accès amélioré aux principaux corridors de transport facilitera le commerce et l'intégration régionale. Les investissements de la Banque dans les grands corridors routiers sont tous assortis de l'aménagement des voies de desserte dans les zones rurales environnantes, afin d'assurer le partage le plus large possible des retombées. Nous intégrons également le développement des infrastructures sociales telles que les marchés dans la conception des projets.

À titre d'exemple de ce type de projet, on peut citer le Projet d'amélioration de la route Lungi-Port Loko, qui relie l'aéroport international de Freetown au corridor routier Freetown-Conakry et rapproche ainsi les commerçants sierra-léonais des marchés régionaux. Port Loko est l'un des quartiers les plus peuplés de Sierra Leone. Le projet bénéficiera à 480 000 personnes, soit 8,4 % de la population, grâce à l'amélioration de l'accès aux centres de production, aux marchés et aux services publics. La route devrait favoriser l'intégration économique et la cohésion sociale en offrant des débouchés aux femmes et aux jeunes – plus de 54 % de la population du district est composée de femmes et 41 % d'entre elles sont âgées de moins de 17 ans.

Au cours de la période considérée, 600 km de **routes ont été réalisés, réhabilités ou entretenus**³. Malheureusement, à cause des problèmes de capacités et des mauvaises conditions climatiques en Sierra Leone, nous n'avons pas atteint notre objectif de 740 km. Au cours de la période à venir, nous achèverons un certain nombre d'investissements en cours, notamment la route de Matotoka à Yiye, liaison de transport nationale d'importance majeure. Nous continuerons également de veiller à la durabilité des routes que nous construisons en les protégeant contre les effets du changement climatique et en prêtant l'attention nécessaire à l'entretien et à la sécurité routière.



Nous disposons à présent de panneaux de signalisation le long de la route pour avertir les conducteurs de la présence d'un barrage, et il est plus facile de contrôler les véhicules. Avant, nous devions nous mettre au milieu de la route pour arrêter les véhicules

Alfred Samura, agent de police, autoroute Port Loko-Lungi

Figure 2.2 Des pools énergétiques régionaux sont créés pour relier les réseaux électriques de Côte d'Ivoire, de Guinée, du Liberia et de la Sierra Leone



Source: Groupe de la Banque africaine de développement

Industries extractives, mobilisation des ressources intérieures et croissance verte

Les abondantes richesses minérales que possède la Sierra Leone constituent une ressource primordiale pour assurer son développement futur. La bonne gouvernance du secteur des industries extractives est essentielle à la mobilisation des ressources intérieures, afin de permettre à la Sierra Leone de réaliser les investissements dont elle a besoin pour se hisser au rang de pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Les opérations d'appui budgétaire de la Banque ainsi que le dialogue sur les politiques et l'assistance technique qui les accompagnent sont conçus pour appuyer les réformes essentielles telles que l'ITIE. À titre d'exemple, le Projet pour l'amélioration des recettes et la gouvernance des industries extractives de la Banque, projet d'assistance technique financé par l'intermédiaire de la Facilité en faveur des États fragiles, a permis au gouvernement d'améliorer sa gestion et sa gouvernance du secteur des industries extractives en renforçant le cadre réglementaire et en offrant suffisamment de retombées sociales grâce à la maximisation des rentes provenant de ses abondantes ressources extractives.

Afin d'appuyer la mobilisation des recettes intérieures, la Banque a aidé le gouvernement à réformer sa stratégie de mobilisation des recettes et à renforcer sa capacité à optimiser son potentiel de recettes. Nous avons également fourni des services juridiques

3 Un point rouge indique que les opérations de la Banque ont atteint moins de 60 % de leurs objectifs.

et de conseil en vue de faciliter la négociation de grands contrats miniers. Grâce au dialogue engagé par la Banque avec le gouvernement sur la transparence dans le secteur des industries extractives, le gouvernement publie désormais tous les contrats miniers conclus sur un site Web accessible au public. Ce degré d'ouverture et de transparence est inédit dans le secteur des industries extractives en Sierra Leone et crée un important précédent pour les futurs contrats, permettant ainsi d'améliorer les recettes minières pour le bien des populations. Tous ces efforts ont contribué à améliorer la note EPIP de la Sierra Leone sur les indicateurs relatifs à la transparence, à la responsabilité et à la corruption dans le secteur public.

En dépit de ces initiatives, les recettes publiques procurées par le secteur des industries extractives en Sierra Leone ne représentent toujours que 2 % du PIB et 20 % des recettes totales, ce qui est bien en deçà de leur potentiel. Nous continuerons de concentrer nos efforts sur les améliorations de la gouvernance des industries extractives en renforçant les capacités dans les ministères compétents et en soutenant le processus d'élaboration d'une charte nationale des ressources naturelles. Nous menons également une étude régionale pour le compte des États membres de l'Union du fleuve Mano, dont les résultats guideront l'harmonisation des régimes fiscaux et d'octroi de licences applicables aux minéraux précieux. L'étude permettra d'identifier les moyens de réduire la contrebande transfrontalière et son cortège d'activités illégales qui ont contribué aux conflits et à l'instabilité qu'a connus le pays par le passé.

Conformément à notre Stratégie décennale 2013–2022, nous accompagnerons la Sierra Leone dans ses efforts de promotion de la croissance verte par une meilleure gestion des ressources naturelles, le développement durable de la capacité énergétique et des infrastructures, et le renforcement de la résilience. À ce jour, nos projets énergétiques ont permis de réduire les **● émissions de dioxyde de carbone**⁴ de la Sierra Leone de 71 700 tonnes par an.

Réponse de la Banque à l'épidémie d'Ebola

La BAD a rapidement pris conscience de la gravité de la crise liée à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest et a mis en place un programme d'urgence pour y faire face. Le Président de la Banque, M. Donald Kaberuka, a été parmi les premiers dirigeants du monde à se rendre en Sierra Leone aux premières heures de l'épidémie. Dès le début du mois d'avril 2014, la Banque a participé à la mobilisation des moyens financiers et techniques pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans nationaux d'intervention pour les trois pays les plus affectés, la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone.

La Banque a jusqu'ici fourni une aide de 223 millions de dollars à toute la région, dont 60 millions de dollars consacrés à la

Sierra Leone. Elle a octroyé un financement rapide pour la riposte d'urgence par le biais de l'Organisation mondiale de la santé ainsi qu'un montant additionnel de 50 millions de dollars sous forme d'appui budgétaire pour 2014 et 2015 en vue d'aider à combler le déficit budgétaire engendré par l'épidémie d'Ebola. À travers l'Initiative L'Afrique aide l'Afrique de l'Union africaine, nous finançons le déploiement dans la région d'experts africains de la santé. Pour les années à venir, la Banque a engagé 60 millions de dollars pour le renforcement des systèmes sanitaires dans toute la région de l'Afrique de l'Ouest, dont près de 8 millions de dollars iront à la Sierra Leone.

La Banque attache une importance particulière à la réduction de l'impact de la crise sur les femmes. Si les hommes et les femmes sont tout aussi vulnérables à l'épidémie proprement dite, ses conséquences socioéconomiques pèseront néanmoins sur les femmes de façon spécifique, tandis que les ménages dirigés par des femmes en seront particulièrement affectés. Nous participons donc à la mise en place d'un Fonds d'investissement social pour l'Union du fleuve Mano, qui fournira un appui pour la relance économique, la protection sociale et l'autonomisation des femmes, ainsi qu'un soutien sanitaire et psychosocial aux femmes ayant survécu à la maladie. Les fragiles systèmes institutionnels et de gouvernance de la Sierra Leone n'ont pas été à la hauteur du défi posé par la crise. À l'avenir, la Banque fournira un soutien holistique à la Sierra Leone, non seulement en l'aidant à contenir l'épidémie, mais également en s'efforçant de renforcer la résilience du pays.

Conclusion

La BAD a été un partenaire solide pour la Sierra Leone durant la phase de relance qui a suivi la fin de la guerre et durant sa transition vers le développement durable. Nous avons aidé le gouvernement à rétablir les services de base et à commencer à s'attaquer au déficit d'infrastructures du pays. À travers notre Facilité d'appui à la transition, nous avons mis un accent particulier sur la reconstruction des institutions étatiques fondamentales pour la gestion économique et sur le rétablissement de la capacité budgétaire et de planification au niveau central. Nous avons aidé la Sierra Leone à accéder au statut de pays conforme au cadre de l'ITIE afin d'encourager l'utilisation des recettes tirées des ressources naturelles au bénéfice de l'ensemble de la population. Notre assistance s'est inscrite dans le cadre des stratégies nationales de développement successives, en accord avec les principes du New Deal international.

Nous sommes aujourd'hui prêts à aider la Sierra Leone à sortir de la crise d'Ebola en mettant à sa disposition une panoplie d'instruments comme la riposte rapide, l'appui budgétaire, l'assistance technique et le renforcement des capacités. Notre soutien démontre que les procédures de la Banque sont

⁴ Un point gris indique que les données permettant de mesurer les progrès ne sont pas disponibles.

suffisamment flexibles pour garantir une riposte prompte et un impact rapide sur le terrain.

Nous sommes conscients que le relèvement après un conflit et une situation de fragilité est un long parcours, et nous sommes déterminés à continuer d'accompagner la Sierra Leone dans sa transition vers une croissance inclusive et durable. Pour réaliser sa vision de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035, la Sierra Leone aura besoin d'institutions fortes capables de convertir ses ressources minérales en investissements productifs au profit de la population dans son ensemble. Le pays devra

également recourir à une palette plus diversifiée de financements du développement, notamment l'investissement étranger, les envois de fonds et, surtout, l'investissement du secteur privé national.

Au cours de la période à venir, nous chercherons des moyens de mobiliser d'autres ressources – en particulier en recourant à des approches nouvelles comme les garanties partielles des risques et les PPP – pour développer des opérations régionales et fournir des lignes de crédit aux banques ouest-africaines susceptibles d'investir en Sierra Leone. ■



Niveau 3 : Dans quelle mesure la BAD gère-t-elle bien ses opérations en Sierra Leone

Le présent chapitre examine l'efficacité avec laquelle la Banque gère ses opérations en Sierra Leone. Nous évaluons la façon dont la Banque a réagi aux difficultés dans un contexte fragile et de sortie de conflit grâce à des financements flexibles, des modèles de programmes conçus avec rigueur et des mécanismes d'exécution appropriés. Nous évaluons également les conseils politiques prodigués au gouvernement et la collaboration avec les autres partenaires au développement dans le but de contribuer à l'efficacité de l'aide, conformément à l'engagement de la Banque en faveur du New Deal.

Pour mesurer les progrès accomplis en Sierra Leone, nous disposons de 19 indicateurs au Niveau 3 de notre cadre de résultats, assortis de cibles pour 2015. Ces indicateurs nous permettent de suivre l'évolution de nos performances en ce qui concerne l'amélioration des résultats, la conception d'opérations de qualité et l'efficacité dans la réalisation. Nous évaluons également nos progrès dans le domaine de la promotion de l'égalité des genres.

Approche de la Banque pour une intervention efficace dans les situations de conflit et de fragilité

La BAD est fermement résolue à renforcer sa capacité à intervenir efficacement dans des situations de conflit et de fragilité, notamment en s'attaquant aux facteurs sociaux et économiques sous-jacents. Au cours des dernières années, la Banque a aligné ses politiques et ses processus internes sur les principes du New Deal pour l'engagement dans les États fragiles. Plus récemment, le Département des États fragiles a été promu à un rang plus élevé et une nouvelle stratégie en faveur des États fragiles a été adoptée, prenant en compte l'expérience acquise par la Banque au cours des dernières années et les avis du Groupe spécial de haut niveau sur les États fragiles.

En Sierra Leone, nous mettons un soin particulier à aligner notre assistance sur les stratégies nationales de développement pour contribuer à lutter contre les causes profondes des conflits, promouvoir la résilience et aider le pays à parvenir à la stabilité et à la prospérité. Nous adoptons désormais, dans toutes nos opérations, notre dialogue sur les grandes orientations et nos travaux d'analyse, un angle d'approche axé sur la fragilité afin de pouvoir adapter notre aide aux besoins spécifiques de la Sierra Leone. Cela implique de notre part d'être disposés à prendre des risques plus importants, notamment en accroissant notre utilisation des systèmes de gestion des finances publiques de la Sierra Leone, tout en nous efforçant de fournir une assistance financière transparente, rapide et fiable.



Nous adoptons désormais, dans toutes nos opérations, notre dialogue sur les politiques et nos travaux d'analyse, un angle d'approche axé sur la fragilité afin de pouvoir adapter notre aide aux besoins spécifiques de la Sierra Leone

Ces dernières années, la Banque a accru son soutien financier aux pays sortant de conflit à travers sa Facilité en faveur des États fragiles (désormais rebaptisée Facilité d'appui à la transition) qui fournit des ressources additionnelles pour des investissements supplémentaires, l'apurement des arriérés et le renforcement des capacités. La Banque alloue ses ressources concessionnelles selon un système fondé sur la performance, en tenant compte de la qualité des politiques et des institutions de chaque pays ainsi que du portefeuille de l'institution dans le pays. La Facilité d'appui à la transition achemine des ressources additionnelles vers les pays sortant d'une période de fragilité ou de conflit, en fonction de l'urgence des besoins.

L'aide totale de la Banque en faveur de la Sierra Leone a plus que doublé grâce à la Facilité d'appui à la transition, passant de 90 millions de dollars à 350 millions de dollars entre 2008 et 2014. Des ressources financières additionnelles ont été consacrées à des

Tableau 3 : La BAD gère-t-elle ses opérations de façon efficace (Niveau 3)

Ce tableau présente les progrès accomplis par la Banque vers la réalisation de ses objectifs pour 2015 en matière de gestion du portefeuille.

- Nous sommes à 90 % de réalisation de l'objectif visé

● Nous ne sommes pas en voie d'atteindre l'objectif visé
- Nous devons prêter attention aux progrès réalisés

● Les données ne sont pas disponibles pour mesurer les progrès

INDICATEUR	SIERRA LEONE			PAYS EN SITUATION DE FRAGILITÉ	
	Référence 2011	Derniers chiffres 2014 ^A	Cible 2015	Référence 2011	Derniers chiffres 2014 ^A
RENFORCEMENT DES RÉSULTATS AU NIVEAU DU PAYS					
● Présidence du Groupe thématique des partenaires au développement	4 ^c	6	5	2	1
● Évaluation du portefeuille pays	4,8	5,4	5,5	4,2	5,3
● Ressources de l'aide au développement inscrites au budget (%)	..	17 ^c	70	54	55
● Décaissements prévisibles (%)	..	17 ^c	74	63	78
● Utilisation des systèmes nationaux (%)	39	32 ^c	59	27	38
● Nombre de projets cofinancés (%)	1 ^c	3	3
EXÉCUTION DES OPÉRATIONS DE MANIÈRE EFFICACE ET DANS LES DÉLAIS					
Enseignements tirés de nos opérations					
● Opérations achevées évaluées comme satisfaisantes (%)	83	100	85	74	100
● Opérations achevées produisent des résultats durables (%)	100	100	100	55	50
● RAP des opérations achevées établis dans les délais prévus (%)	100	100	100	97	83
Garantir une solide performance du portefeuille					
● Ratio de décaissement du portefeuille en cours (%)	12	32	34	20	24
● Opérations intégrant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	100	100	100	82	81
● Opérations à risque (%)	43	0	29	..	18
● Opérations annulables (%)	10	0	8	4	5
Préparation d'opérations de grande qualité					
● Délai avant le premier décaissement (mois)	11,6	9,2	12	8	8,4
● Nouvelles opérations évaluées comme satisfaisantes (%)	100	100	100	87	100
● EES et produits du savoir achevés	1 ^D	2	2	..	21 ^B
● EES produits et diffusées par la Banque durant l'exercice en cours	2 ^D	2	2	..	21 ^B
CONCEPTION D'OPÉRATIONS TENANT COMPTE DE L'ÉGALITÉ DES GENRES					
● Projets produisant des résultats satisfaisants en matière d'égalité des genres (%)	100	100	100
● Nouveaux projets conçus en tenant compte de l'égalité des genres (%)	100	100	100	67	77

.. = Données non disponibles

Note: Groupe des États fragiles africains : Burundi, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Érythrée, Guinée-Bissau, Libéria, RDC, République centrafricaine, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo et Zimbabwe.

^A La dernière année 2013 a été choisie pour refléter le statut des opérations avant la crise d'Ebola

^B Pour les pays membres du FAD

^C 2012

^D Base de référence institutionnelle

Source: Banque africaine de développement.

projets d'investissement et à des opérations d'appui budgétaire, ainsi qu'à l'assistance technique pour des interventions stratégiques telles que :

- L'appui au Programme de gestion des registres des enseignants en vue d'assainir les fichiers de paie et de renforcer le système de gestion des registres ;

- La création de l'Unité de gestion des recettes des industries extractives au sein de l'administration fiscale nationale en vue de renforcer la capacité de celle-ci en matière de recouvrement des recettes publiques procurées par les ressources minérales ;
- La réalisation d'une étude sur l'harmonisation de la fiscalité des ressources minérales applicable aux métaux et minéraux précieux

dans les États membres de l'Union du fleuve Mano en vue d'harmoniser les impôts miniers et les régimes de délivrance des licences;

- ▀ La création d'un cadre d'évaluation de la Charte des ressources naturelles qui favorisera la bonne gouvernance et la responsabilité dans la gestion des ressources naturelles; et
- ▀ La réalisation d'une étude sur la mobilisation des recettes intérieures en Sierra Leone.

La flexibilité des procédures de la Facilité permet aux bailleurs de fonds bilatéraux d'affecter des ressources additionnelles à des projets spécifiques de la Banque, favorisant ainsi l'harmonisation et le partage des risques. À titre d'exemple, le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID) a fourni un montant additionnel de 9 millions de dollars par le biais de la Facilité en faveur du Projet pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural, qui est en cours d'exécution.

Nous avons donné une nouvelle orientation à notre stratégie en faveur des États fragiles en mettant l'accent sur l'intégration régionale en vue de renforcer la résilience et de s'attaquer aux facteurs régionaux à l'origine des conflits. Notre programme pour la Sierra Leone prend les devants en soutenant la mise en place d'un pool énergétique régional reliant les réseaux électriques de la Côte d'Ivoire, du Libéria, de la Sierra Leone et de la Guinée. Nous sommes conscients que la promotion d'équipements publics régionaux en Afrique de l'Ouest et la lutte contre les facteurs régionaux induisant les conflits requièrent la mise en place de solides cadres de coopération régionale. Nous avons exploité le volet de financement régional de la Banque pour améliorer les systèmes de paiement en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone, condition fondamentale pour l'intégration économique dans la région.

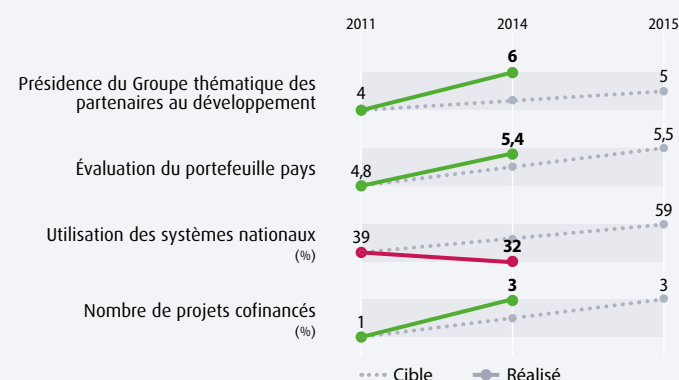
Suite à l'épidémie d'Ebola, la Banque a démontré sa capacité à mobiliser rapidement des fonds auprès de diverses sources, notamment la Facilité d'appui à la transition et l'enveloppe régionale. Cette dimension régionale est particulièrement importante car la lutte contre l'épidémie nécessitera une riposte régionale bien coordonnée.

Renforcement des résultats au niveau national

La Sierra Leone est fortement tributaire des flux d'aide internationale, qui ont constitué en 2012 près de 15 % du revenu national brut. Il est donc extrêmement important d'instaurer de bonnes pratiques en matière d'aide extérieure. Le gouvernement a signé avec les bailleurs de fonds un cadre de responsabilité mutuelle afin de définir les responsabilités et d'intégrer les principes du New Deal dans ses partenariats pour le développement. À travers ce cadre, la Banque et d'autres partenaires au développement s'engagent à mettre leurs

ressources au service de la réalisation des objectifs et aspirations énoncés dans le plan national de développement de la Sierra Leone, à savoir l'Agenda pour la prospérité.

Figure 3.1 Renforcement des résultats au niveau du pays



Pour garantir le respect des accords, des enquêtes régulières sur les pratiques des donateurs seront menées sous la coordination du Bureau de coordination de l'aide au développement du ministère des Finances et du développement économique, qui assure le rôle de chef de file sur les questions concernant la politique de l'aide extérieure et le New Deal. L'attachement du gouvernement à la mise en œuvre du New Deal se manifeste également à travers sa décision d'abriter la quatrième réunion mondiale du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État en juin 2014.



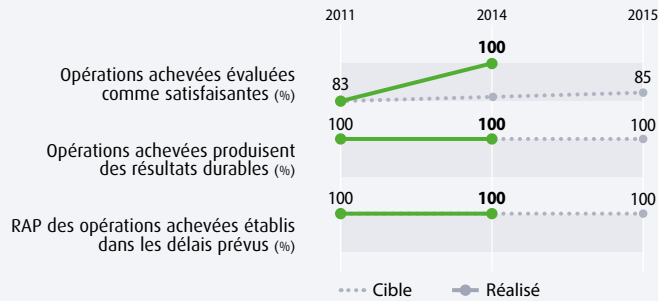
La flexibilité des procédures de la Facilité d'appui à la transition permet aux bailleurs de fonds bilatéraux d'affecter des ressources additionnelles à des projets spécifiques de la Banque, favorisant ainsi l'harmonisation et le partage des risques

De 2009 à 2012, la BAD a officiellement calé son programme sur celui de la Banque mondiale à travers une stratégie d'assistance conjointe qui a été à son tour alignée sur l'Agenda pour le changement de la Sierra Leone. Nous continuons de travailler étroitement avec la Banque mondiale afin de garantir la complémentarité en intégrant nos programmes et en coordonnant nos efforts au niveau sectoriel. En collaboration avec le DFID, l'Union européenne, la Banque mondiale et le Fonds de l'OPEP

1 Un point vert indique que nos objectifs sont atteints en totalité ou à 90 %.

pour le développement international, nous menons trois projets ● **cofinancés**¹ qui visent à financer la gestion des finances publiques, l'eau et l'assainissement dans trois grandes villes et à remettre en état un grand axe routier. Ce type de collaboration permet de rentabiliser les ressources de chaque partenaire et permet une meilleure efficacité des activités de développement ainsi la réduction des coûts de transaction pour le gouvernement.

Figure 3.2 Enseignements tirés de nos opérations



Les liens solides tissés entre les partenaires au développement de la Sierra Leone lors de la période de reconstruction après la guerre sont en train d'être pérennisés à travers des réunions de coordination régulières. La Banque codirige désormais ● **six groupes thématiques de partenaires au développement** dans les domaines du transport, de l'eau, des industries extractives, de l'appui budgétaire, de l'intégration régionale et de la croissance verte. À travers le groupe des bailleurs de fonds engagés dans le secteur des industries extractives, nous fournissons un appui harmonisé à l'ITIE qui devrait déboucher sur des augmentations sensibles des recettes et des dépenses de développement de l'État. Nous collaborons étroitement avec d'autres bailleurs de fonds accordant une aide budgétaire, afin d'appuyer les grandes réformes de la gestion des finances publiques et d'harmoniser

les seuils de déclenchement des décaissements. Ceci permet de réduire les coûts de transaction pour le gouvernement, tout en nous permettant de contribuer à la formulation d'un ensemble cohérent de messages pour appuyer les priorités nationales.

Dans l'ensemble, ces efforts ont permis une amélioration significative de la performance de notre portefeuille, faisant passer la note ● **d'évaluation du portefeuille pays** de 4,8 en 2011 (sur une échelle de 0 à 6) à 5,4 en 2014. Ce score indique une amélioration constante de la qualité technique de nos opérations et de l'efficacité de leur exécution. Toutefois, certains des principes du New Deal posent des problèmes de mise en œuvre à la BAD dans un contexte de capacités limitées de pays comme la Sierra Leone. La part de nos ● **ressources de développement inscrites au budget**² représentait seulement 17 % en 2012, ce qui est bien en deçà de notre objectif ambitieux de 70 % pour 2015. De plus, notre taux de ● **décaissements prévisibles** se situait seulement à 17 % contre un objectif de 74 % pour 2015. Nous essayons autant que possible de renforcer les systèmes nationaux de passation de marchés et de gestion des finances publiques en les utilisant dans nos opérations. Nous octroyons notre appui budgétaire en recourant aux systèmes nationaux, mais dans l'ensemble notre ● **utilisation des systèmes pays**³ a chuté de 39 % à 32 % de notre portefeuille au cours de la période considérée.

Exécution des opérations de manière efficace et dans les délais

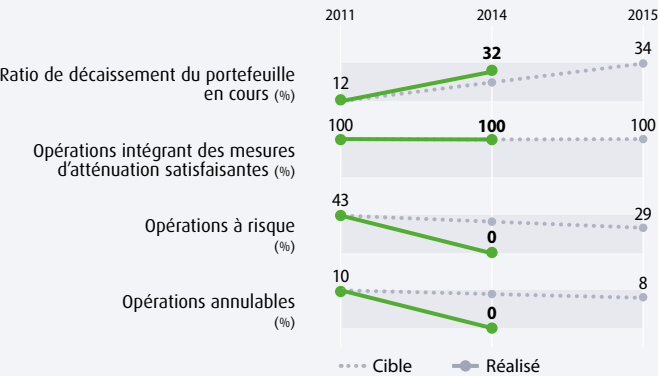
Le Cadre de mesure des résultats de la Banque définit des indicateurs et des objectifs concernant la qualité et les délais d'exécution de nos opérations – de la conception à la revue finale en passant par la mise en œuvre. Pour réaliser des progrès dans ce domaine, nous avons besoin du leadership et du soutien actifs du gouvernement sierra-léonais. En agissant de concert, nous sommes capables d'obtenir des résultats plus durables pour le peuple sierra-léonais.

Enseignements tirés de nos opérations

En Sierra Leone, la Banque a pris des mesures pour s'assurer que ses projets sont bien conçus et bénéficient d'une supervision régulière. Nous avons amélioré notre gestion des projets, ce qui nous a permis de construire un portefeuille solide dont nous tirons des enseignements utiles pour orienter notre assistance. Au cours de la période considérée, la totalité de nos ● **projets menés à terme était évaluée comme satisfaisante**, un chiffre qui est en hausse par rapport au taux de 83 % réalisé en 2011 et qui dépasse l'objectif de 85 % visé pour 2015. L'évaluation porte sur la qualité de la conception initiale du projet et la mesure dans laquelle le projet a atteint ses objectifs et utilisé ses ressources de manière rationnelle.

L'un des enseignements que nous avons tirés de notre expérience en Sierra Leone est la nécessité de fournir un appui additionnel en

Figure 3.3 Garantir une solide performance du portefeuille



2 Un point gris indique que les données sont lacunaires.

3 Un point rouge indique que nous n'allons pas atteindre nos objectifs.

termes de capacités, parallèlement à nos projets d'investissement. À titre d'exemple, dans le cadre de notre appui budgétaire à la gouvernance économique, nous avons fourni une assistance technique à la réforme de la paie dans le secteur de l'éducation, ce qui a permis d'éliminer des registres les enseignants fictifs et de libérer des ressources pour étendre l'enseignement de base. Nos activités de renforcement des capacités ont permis de faire en sorte que toutes nos ● **opérations achevées débouchent sur des résultats durables.**

Nous entendons rapidement tirer des enseignements de nos projets grâce aux rapports d'achèvement de projet (RAP) qui sont absolument indispensables pour apprendre des expériences et pour améliorer la conception et l'exécution des projets futurs. Toutes nos opérations achevées en Sierra Leone ont produit un ● **RAP dans les délais**, contre un taux de 83 % pour l'ensemble des États fragiles.

Renforcement de la performance du portefeuille

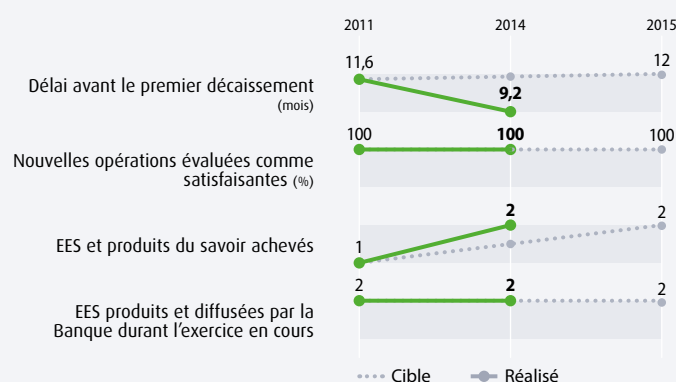
Les projets de la BAD sont mis en œuvre par des entités nationales homologues, avec l'appui de l'équipe pays de la Banque. L'un des problèmes observés régulièrement dans les pays sortant d'un conflit, comme la Sierra Leone, est le manque de capacités de gestion des projets au sein de l'administration publique et des entreprises du secteur privé engagées pour contribuer à l'exécution des projets. Pour surmonter ces difficultés, la Banque dispense une formation complémentaire en vue de renforcer les compétences essentielles en matière de gestion de projets, en particulier dans les domaines de la passation des marchés et de la gestion des contrats. À titre d'exemple, en février 2014, la Banque a organisé une formation de trois jours à l'intention des parties prenantes sierra-léonaises chargées de la mise en œuvre des projets de la Banque.

Notre portefeuille de projets en Sierra Leone est soumis à un examen minutieux et à un suivi régulier. Le Plan d'amélioration du portefeuille pays est régulièrement actualisé afin d'identifier les obstacles à leur exécution et les moyens d'en venir à bout. Une des mesures que nous avons prises a consisté à former des vérificateurs locaux aux procédures et aux exigences de la Banque, qui diffèrent de celles du secteur privé. En formant les vérificateurs à ces procédures, nous pouvons aider à améliorer considérablement les délais d'établissement des rapports d'audit et éviter le blocage des décaissements. Nous organisons également des « cliniques fiduciaires » s'adressant aussi bien aux responsables d'administrations publiques qu'aux entrepreneurs locaux afin d'accroître leur capacité à se conformer aux exigences strictes de gestion financière de la Banque. En outre, dans le cadre du deuxième Programme de réforme de la gouvernance économique, nous contribuons au renforcement des systèmes nationaux de passation des marchés et de gestion financière, pour pouvoir les utiliser de plus en plus pour l'exécution de nos opérations.

Cette approche volontariste s'est traduite par d'importants gains d'efficacité. Le ratio de ● **décaissement de notre portefeuille** est passé de 12 à 32 %, ce qui est juste en deçà de notre objectif pour 2015 et supérieur à la moyenne de 24 % enregistrée pour les

États fragiles. Ceci indique que les projets avancent sans heurts. En étroite collaboration avec le gouvernement, la Banque s'est efforcée de veiller à la santé de son portefeuille. Ainsi, le portefeuille ne comporte actuellement aucun ● **projet à risque**, contre 43 % de projets à risque en 2011. Nous avons également annulé cinq projets plus anciens dont les résultats laissent à désirer, dégageant ainsi un montant de 7 millions de dollars qui a été réaffecté à des projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural. Il n'existe plus ● **d'opérations annulables dans le portefeuille.**

Figure 3.4 Préparation d'opérations de grande qualité



Les cadres de résultats solides et les systèmes de suivi-évaluation mis en place pour chacun de nos projets figurent parmi les autres améliorations apportées à la conception et à la mise en œuvre. La Banque dispose d'un solide cadre d'évaluation sociale et environnementale qui permet de réduire correctement tout impact négatif. En 2014, l'ensemble de nos ● **opérations comportait des mesures d'atténuation satisfaisantes.**

Préparer des opérations de grande qualité

Outre la bonne qualité technique et la conception solide, le dialogue avec les autorités publiques et le renforcement de l'appropriation au niveau national sont des conditions nécessaires à la préparation de projets de grande qualité. En Sierra Leone, les examens de l'état de préparation des projets réalisés par la Banque ont pour but de vérifier que les projets respectent nos normes de qualité à l'entrée. Au cours de la période considérée, toutes nos ● **nouvelles opérations ont été jugées satisfaisantes** en ce qui concerne la qualité de la conception et l'accent mis sur les résultats.

Pour nous aider à comprendre l'environnement difficile dans lequel nous intervenons en Sierra Leone et faciliter le dialogue sur les politiques de même que la conception des projets, la Banque a réalisé ● **deux produits** du savoir en 2014. Le rapport intitulé Les infrastructures et la croissance en Sierra Leone a aidé le gouvernement et les partenaires au développement à identifier les investissements d'infrastructure les plus stratégiques pour promouvoir l'intégration régionale et la croissance au niveau national. Nos rapports intitulés Opérer la transition vers la croissance verte et Profil national du genre de la Sierra Leone ont fourni au

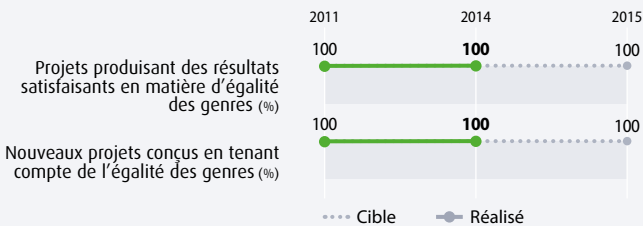
gouvernement des orientations sur les moyens d'intégrer ces questions essentielles dans son Agenda pour la prospérité.

À l'avenir, la Banque devrait s'appuyer sur son mécanisme de préparation de projets pour mener des études visant à améliorer la qualité initiale des projets d'investissement.

Œuvrer pour l'égalité des genres et pour une croissance verte

La Banque favorise l'égalité des genres en Sierra Leone par le dialogue sur les politiques et par des projets particuliers. En 2014, nous avons entrepris une analyse multisectorielle majeure de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. Cette étude a porté sur un ensemble de thèmes allant de la fourniture des services de base aux politiques, aux institutions et aux législations en rapport avec l'égalité des genres, en passant par l'autonomisation économique des femmes et les contraintes socioculturelles et économiques pesant sur la participation des femmes. Les résultats et recommandations issus de cette étude ont fourni une base solide permettant d'orienter le dialogue politique avec le gouvernement durant l'élaboration de son Agenda pour la prospérité.

Figure 3.5 Conception d'opérations tenant compte de l'égalité des genres



La Banque a également collaboré avec l'UE, la Banque mondiale et le DFID sur les questions relatives à l'égalité des genres. Après un diagnostic commun effectué en 2010 visant à examiner l'ampleur des initiatives prises par chacun de leurs programmes et institutions pour promouvoir l'égalité des genres, les partenaires au développement ont convenu d'un Plan d'action conjoint pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, dont le but était d'adapter leurs méthodes de travail afin de mettre davantage l'accent sur la promotion de l'égalité des genres.

La problématique du genre prend une place de plus en plus grande dans le portefeuille de la Banque en Sierra Leone. En 2014, tous nos **projets ont affiché des résultats satisfaisants en matière d'égalité des genres**. En outre, de nouvelles opérations, comme le Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement de trois villes, comportaient des activités visant spécifiquement à remédier aux disparités entre les genres,

activités dotées de ressources importantes et de mécanismes de suivi adéquats. Le Projet de réhabilitation de la route Matotoka-Sefado a, par exemple, intégré la dimension du genre à sa conception en prévoyant des activités spécifiques visant à agir de concert avec les communautés pour faire face aux problèmes liés au genre, notamment à la violence à l'égard des femmes. Grâce à ces mesures, tous nos **nouveaux projets intègrent la problématique de l'égalité des genres**.

À travers le dialogue sur les politiques, la Banque a permis au gouvernement d'identifier les possibilités de promouvoir la croissance verte dans son Agenda pour la prospérité. Ce thème constitue un aspect essentiel de la volonté plus large de la Banque d'aider les pays membres régionaux à s'orienter progressivement vers une économie verte, à renforcer leur résilience, à mieux gérer leurs ressources naturelles et à mettre en place des infrastructures durables. En Sierra Leone, la Banque a démontré l'importance qu'elle attache à la promotion des énergies renouvelables à travers le financement du barrage hydroélectrique de Bumbuna et du projet bioénergétique d'Addax.

Conclusion

La Banque a déployé des efforts considérables ces dernières années pour consolider ses moyens d'intervention dans les pays en situation de fragilité. À travers notre Facilité en faveur des États fragiles ou notre Facilité d'appui à la transition, nous avons mobilisé des ressources additionnelles en faveur de la Sierra Leone et lancé des initiatives de renforcement des capacités. Depuis l'épidémie d'Ebola, nous avons également démontré que nos procédures sont suffisamment souples pour permettre une intervention rapide face à un défi régional aux coûts humains et financiers particulièrement importants.

En appui de l'accroissement de son appui financier, la Banque s'emploie à remédier aux facteurs socioéconomiques à l'origine des conflits et de la fragilité. Elle soutient le rôle moteur joué par le gouvernement dans son partenariat pour le développement à travers l'initiative du New Deal. En étroite collaboration avec d'autres partenaires au développement, elle coordonne certains des groupes thématiques des bailleurs de fonds et y joue un rôle prépondérant. La performance de son portefeuille s'est constamment améliorée, s'agissant aussi bien de la qualité technique des opérations que de l'efficacité dans l'exécution des projets. Elle a accompli des progrès notables dans l'intégration des objectifs d'égalité des genres et de croissance verte dans ses programmes d'aide. Toutefois, il lui reste encore beaucoup à faire pour atteindre certains de ses objectifs en termes d'efficacité de l'aide, en particulier ceux liés à l'utilisation des systèmes nationaux.

Dans le prochain chapitre, nous évaluons la qualité de l'organisation institutionnelle de la Banque en Sierra Leone. ■



Niveau 4 : Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra Leone

Le présent chapitre évalue l'efficacité avec laquelle la Banque gère sa propre organisation en Sierra Leone. Il aborde trois principaux thèmes que la Banque a identifiés comme ayant une influence capitale sur sa capacité organisationnelle, à savoir : la décentralisation, une gestion des ressources humaines de haute qualité et des processus opérationnels efficaces. Chacun de ces thèmes est assorti d'indicateurs et d'objectifs.

L'approche adoptée par la Banque pour renforcer sa capacité d'intervention dans les États fragiles consiste, entre autres, à accroître sa présence physique dans le pays à travers la décentralisation. Depuis que nous avons ouvert notre bureau pays en Sierra Leone, en 2007, l'équipe pays s'est étoffée progressivement et a acquis plus de responsabilités en matière de gestion. Ceci a permis de renforcer la qualité de notre dialogue avec le gouvernement et de notre collaboration avec les partenaires au développement. Cette approche s'est également traduite par une amélioration de la gestion et de la supervision de nos opérations.

Rôle du bureau extérieur dans les États fragiles

Décentralisation

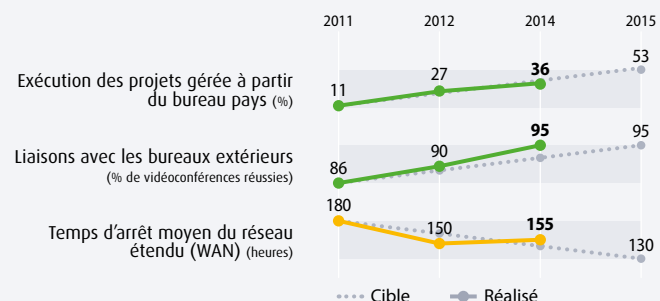
Les États fragiles constituent des environnements opérationnels difficiles. Le contexte politique peut être instable et un appui matériel est nécessaire face à des institutions nationales fragilisées par les conflits. Dans ces circonstances, une forte présence dans le pays s'avère indispensable en ce sens qu'elle permet à la Banque de tisser des liens étroits avec le gouvernement et les partenaires au développement, et plus largement avec la société civile et les milieux d'affaires.

Depuis la création de son bureau extérieur en Sierra Leone en 2007, la Banque est un partenaire actif dans le dialogue sur les politiques et la coordination de l'aide

Depuis que la Banque a créé son bureau extérieur en Sierra Leone, en janvier 2007, l'équipe locale s'est progressivement étoffée par le transfert de personnel en provenance du Siège et le recrutement de spécialistes sierra-léonais. Par conséquent, cette équipe pays

a pu assumer une plus grande responsabilité dans la gestion du portefeuille. À ce jour, 36 % des **tâches liées aux projets**¹ sont gérées à partir du bureau extérieur, contre seulement 11 % en 2011. À partir de 2015, nous souhaitons porter ce taux à 53 %.

Figure 4.1 Décentralisation : nous rapprocher davantage de nos clients



L'un des principaux avantages de la décentralisation a été l'amélioration de la qualité de nos services de conseil et de notre dialogue avec le gouvernement et les partenaires au développement. À travers nos activités de conseil, nous avons contribué à intégrer la croissance verte et l'égalité des genres dans l'Agenda pour la prospérité. Le bureau extérieur a été un ardent

1 Un point vert indique que des progrès ont été accomplis et que nous sommes en bonne voie d'atteindre nos objectifs.

Tableau 4: Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra (Niveau 4)

Ce tableau présente les progrès enregistrés par la Banque dans la réalisation de son objectif de performance au plan organisationnel :

- Des progrès satisfaisants ont été réalisés et nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif
- Peu de progrès ont été réalisés et nous risquons de ne pas atteindre notre objectif
- Aucun progrès n'a été réalisé ou nous nous sommes même éloignés de notre objectif
- Données non disponibles pour mesurer les progrès

INDICATEUR	2011	2012	2014 ^A	Cible 2015
DÉCENTRALISATION: NOUS RAPPROCHER D'AVANTAGE DE NOS CLIENTS				
● Exécution des projets gérée à partir du bureau pays (%)	11	27	36	53
● Liaisons avec les bureaux extérieurs (% de vidéoconférences réussies)	86	90	95	95
● Temps d'arrêt moyen du réseau étendu (WAN) (heures)	180	150	155	130
RESSOURCES HUMAINES: PARTICIPATION ET MOBILISATION DU PERSONNEL				
● Personnel opérationnel de la catégorie professionnelle basé au bureau extérieur (%)	47	67	69	70
● Proportion de femmes dans le personnel (%)	13	13	13	30
PROCESSUS OPÉRATIONNELS ET RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ				
● Demandes de décaissements traitées et exécutées au titre du compte spécial (%)	38	92	100	100
● Demandes de décaissements traitées et exécutées au titre du paiement direct (%)	25	88	84	100
● Délai de traitement des dossiers de passation des marchés (jours)	..	255	205	180
● Formations pour le renforcement des capacités fiduciaires (nombre)	0	1	2	2

.. = données non disponibles.

^A La dernière année 2013 a été choisie pour refléter le statut des opérations avant la crise d'Ebola.

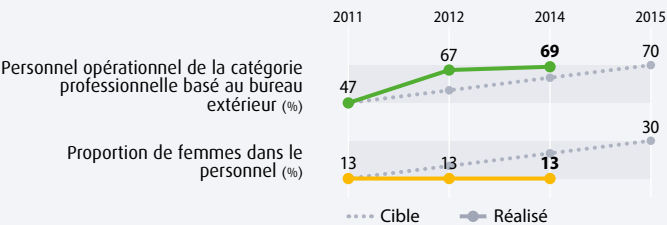
Note: Les objectifs sont basés à la fois sur les objectifs institutionnels et la comparaison avec l'année de référence.

Source: Banque africaine de développement.

défenseur du processus du New Deal. Il a aidé le gouvernement à organiser la quatrième réunion mondiale du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, en juin 2014. La Banque a été un des promoteurs de l'ITIE ; elle a aidé la Sierra Leone à renforcer sa gestion des recettes tirées des ressources naturelles. Grâce à sa présence dans le pays, la Banque a acquis une connaissance plus approfondie du contexte national et peut mener des travaux d'analyse de meilleure qualité sur les problèmes les plus urgents auxquels la Sierra Leone se trouve actuellement confrontée.

Notre solide présence sur le terrain a également entraîné une amélioration de la conception et de la mise en œuvre des projets. Nos spécialistes sectoriels sont bien placés pour concevoir des interventions adaptées au contexte national. Notre personnel peut collaborer plus étroitement avec ses homologues nationaux, leur fournissant un appui technique permettant de combler les déficits de capacités au niveau national. L'équipe effectue de fréquentes visites sur le terrain, au-delà des missions habituelles de supervision organisées deux fois par an.

Figure 4.2 Ressources humaines: participation et mobilisation du personnel



Cette démarche permet d'identifier et de régler rapidement tout problème lié à la mise en œuvre, réduisant ainsi le risque de retard et de dépassement des coûts. Ceci est particulièrement important face aux capacités limitées aussi bien de l'État que des entrepreneurs du secteur privé. En outre, la délégation de pouvoirs au bureau extérieur a donné plus de marge de manœuvre aux chefs de projet pour approuver les activités de passation de marchés.

Enfin, la décentralisation a contribué à renforcer la collaboration avec les partenaires au développement en Sierra Leone. À titre d'exemple, nous collaborons avec l'UE à la réalisation du tronçon

manquant de l'autoroute côtière trans-ouest-africaine, qui reliera la Sierra Leone au reste de la zone CEDEAO.

Technologies de l'information

En Sierra Leone, comme dans la plupart des États fragiles, les infrastructures de communication ne sont pas très développées. En l'absence des installations LAN fixes utilisées généralement par la Banque, des liaisons satellites sont utilisées pour s'assurer que le bureau extérieur est connecté à l'infrastructure centrale de télécommunications et de stockage des connaissances de la Banque – exemple de passage sans transition aux technologies les plus récentes.

Une infrastructure de télécommunications solide est essentielle au fonctionnement d'une organisation décentralisée. Elle permet une transmission sécurisée des données par Internet via un réseau privé virtuel. Nos installations de vidéoconférence offrent aux membres du personnel en poste sur le terrain la possibilité de participer aux réunions et aux programmes de formation organisés au siège, ce qui réduit aussi bien les coûts de voyage que l'empreinte écologique de la Banque. Nous disposons également de divers outils de TIC qui permettent de travailler en collaboration sur des documents à partir de sites différents et qui offrent un accès sécurisé aux installations de stockage des connaissances de la Banque. En 2014, 95 % des ● **vidéoconférences ont été couronnées de succès** et notre ● **temps d'arrêt sur le Réseau étendu²** a été réduit à 155 heures, contre 180 en 2011.



Face à l'épidémie d'Ebola, le bureau extérieur a activé son plan de continuité des opérations, ce qui a permis au personnel de poursuivre son travail dans un environnement de travail virtuel

L'infrastructure moderne de télécommunications de la Banque est mise également au service de la Sierra Leone. Nos installations ont été utilisées pour les négociations de prêts et d'autres réunions de haut niveau entre les responsables nationaux et le Siège de la BAD, générant des économies pour les deux parties. Nous avons créé un Centre d'information publique à Freetown, où les responsables gouvernementaux et les chercheurs individuels peuvent mener des recherches sur des thèmes concernant la Banque. Le bureau extérieur a également mis cet équipement à la disposition du personnel et des étudiants de l'université en guise de contribution à l'instauration d'un dialogue national sur la politique de développement.

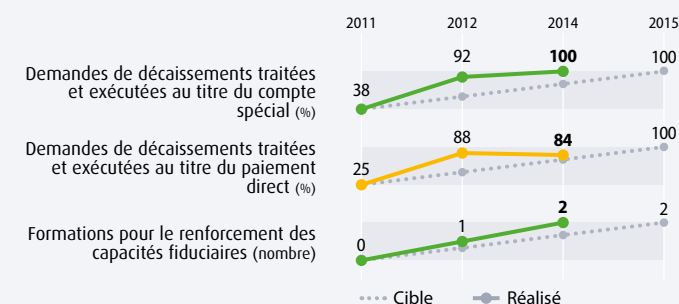
Impliquer et mobiliser le personnel

Les bureaux extérieurs de la BAD interviennent sur un large éventail de sujets faisant appel à des compétences issues de secteurs et de spécialités techniques différents. Notre bureau extérieur pour la Sierra Leone adopte une approche flexible en matière de gestion des ressources humaines, ce qui lui permet de répondre rapidement à des besoins en évolution.

Encadré 4.1 Durant l'épidémie d'Ebola, la Banque a continué à fonctionner grâce à un plan de continuité des opérations

La Banque a mis en place un ensemble de procédures de maintien des opérations qu'elle peut activer dans le cas d'une crise majeure, comme l'épidémie d'Ebola, afin de garantir le moins de perturbations possible dans ses opérations. En août 2014, face à l'aggravation de la crise, le bureau extérieur a activé son dispositif de continuité des opérations, ce qui a permis aux membres du personnel de poursuivre leur travail dans un environnement de travail virtuel. Il a été fourni aux membres du personnel les moyens de rester en liaison les uns avec les autres et avec les services de la Banque. Cela nous a permis de tester l'efficacité des investissements récents dans les TIC, notamment notre réseau privé virtuel qui donne au personnel un accès à distance aux applications et ressources essentielles. Les outils de communication par Internet tels que Skype et Viber ont fait partie de la plateforme de communication utilisée par les membres du personnel pour rester en contact et collaborer avec le gouvernement et les autres partenaires. Les membres du personnel ont également pu participer à des réunions depuis leur domicile, en utilisant l'application de vidéoconférence disponible sur leurs ordinateurs portables. Par conséquent, la Banque a pu participer au processus de coordination de la riposte d'urgence.

Figure 4.3 Processus opérationnels et rapport coût-efficacité



La Banque a réagi face à l'élargissement du programme pour le pays en y envoyant des experts sectoriels compétents, en provenance du Siège. Par exemple, lorsque la Banque a pris la tête du groupe des partenaires au développement sur la question de l'eau et de l'assainissement en Sierra Leone, elle a rattaché un expert en hydrologie à l'équipe pays. Dans d'autres cas, les déficits

2 Un point jaune indique que peu de progrès ont été accomplis et que nous risquons de ne pas atteindre notre objectif.

de compétences ont été comblés par la nomination de membres du personnel à plusieurs fonctions. Par exemple, le spécialiste de l'agriculture au bureau extérieur apporte également un appui à la composante électrification rurale d'un projet énergétique. Le dédoublement des rôles est ainsi une façon rentable de répondre rapidement aux besoins émergents. Nous avons également recours à des spécialistes issus de notre centre régional établi au Ghana. Ainsi, nos projets dans le secteur de l'énergie bénéficient de l'appui d'un expert du niveau régional.

Notre ● **bureau extérieur compte actuellement 69 % de personnel professionnel**, ce qui correspond à notre objectif. Toutefois, nous n'avons que 13 % de ● **femmes au sein de notre équipe pays**, l'objectif étant d'arriver à 30 % en 2015. Pour réaliser notre ambition d'être un centre d'excellence dans l'aide au développement, nous devons renforcer continuellement les capacités de notre personnel. Les connaissances et compétences nouvelles acquises au sein de l'équipe pays, notamment par le personnel recruté sur place, sont transmises aux homologues nationaux. Dans un contexte fragile, nous estimons que cette transmission directe de compétences et d'expériences au gouvernement est l'un des mécanismes les plus efficaces de renforcement des capacités.

Amélioration des processus et méthodes opérationnels

À mesure que notre présence sur le terrain se renforçait, nous avons pu rationaliser nos processus et méthodes opérationnels. Les membres du personnel de la Banque sont désormais en mesure de mieux former leurs homologues gouvernementaux sur la passation des

marchés et la gestion financière : en 2014 nous avons organisé ● **deux ateliers** de formation sur les questions fiduciaires. Le personnel fournit également un appui pratique durant le processus de mise en œuvre. Par conséquent, le délai de traitement des demandes de décaissement a connu une baisse spectaculaire. Notre projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural approuvé récemment a, par exemple, été pleinement opérationnel dans les cinq mois qui ont suivi son approbation. La proportion des demandes de décaissements exécutées à temps a atteint 100 % pour les ● **comptes spéciaux** et 84 % pour ● **les paiements directs**, contre seulement 38 et 25 % respectivement en 2011.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'impact du bureau extérieur en Sierra Leone, dont les effectifs se sont régulièrement étoffés, a transformé la qualité de l'assistance que nous sommes en mesure d'offrir au pays. Cela nous a permis de mieux comprendre la situation complexe du pays et de nouer une relation beaucoup plus étroite et plus dynamique avec le gouvernement, les partenaires au développement et la société civile. Notre portefeuille a, en conséquence, enregistré des gains d'efficacité importants grâce à une politique de renforcement des capacités pratiques et à l'appui aux homologues nationaux.

Nous sommes conscients que la reconstruction des États après un conflit est un processus long et difficile. Nous nous engageons à soutenir la Sierra Leone sur le long terme et à poursuivre le renforcement des compétences et des capacités de notre équipe pays afin qu'elle puisse identifier les causes profondes de la fragilité et y remédier. ■



Conclusion et perspectives

La Sierra Leone est sortie d'une décennie de conflit avec des infrastructures et institutions considérablement dégradées et une économie désorganisée. Au cours des treize années qui ont suivi, le pays a accompli des progrès remarquables, passant de la phase de la reconstruction nationale à celle du développement durable. Les principaux acquis ont été l'achèvement réussi de la mission de maintien de la paix des Nations Unies et la tenue successive de trois élections libres et équitables, qui ont donné lieu au transfert du pouvoir aux différents partis. Le gouvernement et le peuple sierra-léonais ont élaboré un ambitieux programme de développement national qui vise à utiliser les abondantes ressources du pays pour financer les investissements en vue de réaliser une croissance inclusive et durable.

La Banque a été un partenaire privilégié de la Sierra Leone durant ce processus de transition. Eu égard à la grande importance qu'accorde la Banque au soutien aux États sortant d'une situation de conflit, nous avons plus que doublé notre allocation pays en faveur de la Sierra Leone, en mettant à la disposition du pays des ressources additionnelles provenant de la Facilité d'appui à la transition. Notre aide a permis de combler de graves déficits d'infrastructures et de renforcer les capacités de base de l'État. Notre partenariat avec la Sierra Leone, piloté par le pays, a représenté un excellent exemple de mise en pratique des principes du New Deal.

L'épidémie d'Ebola a évidemment constitué un important revers et son impact n'est pas encore dépassé. Nous collaborons étroitement avec le gouvernement et les partenaires au développement afin de contenir l'épidémie aussi rapidement que possible. En dépit de la crise, nous pensons que la Sierra Leone reprendra la trajectoire de développement national qui a fait sa réussite ces dernières années. Nous restons fermement décidés à aider la Sierra Leone à mettre en place les politiques et institutions nécessaires pour réaliser son objectif de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035.

Perspectives de développement de la Sierra Leone

La Sierra Leone d'après la guerre a accompli beaucoup de progrès en peu de temps. Elle a rétabli les services de base et démarré un long processus visant à combler ses déficits en infrastructures. L'économie est en pleine croissance, soutenue par la forte demande des ressources minérales du pays. Le fait probablement le plus important à noter est que le pays est parvenu à la stabilité politique à travers une suite d'élections pacifiques et est cité au plan international comme un modèle de réussite d'État sortant d'un conflit. Toutefois, le pays devra encore surmonter de sérieux obstacles s'il entend pérenniser les taux de croissance actuels et les traduire en retombées positives pour la population dans son ensemble.

Premièrement, la Sierra Leone a besoin de garantir la transparence dans ses secteurs miniers et dans la gestion des ressources publiques de manière générale, afin de s'assurer que les recettes tirées de l'exploitation minière sont collectées et investies dans l'amélioration des infrastructures et du bien-être social. Deuxièmement, le pays doit diversifier son économie et réduire sa dépendance vis-à-vis des exportations des ressources minérales. Il a besoin de politiques et

d'institutions favorisant le développement d'un secteur privé robuste, capable de générer des emplois et des opportunités de subsistance. Il a besoin de programmes permettant de soutenir une agriculture et des industries agroalimentaires plus productives. Et, troisièmement, il doit développer encore ses infrastructures afin d'encourager l'investissement et permettre à une proportion plus importante de la population de profiter des bienfaits de la croissance.



La Banque est déterminée à poursuivre son appui à la Sierra Leone afin de lui permettre de réaliser l'objectif ambitieux de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035

Nous saluons le leadership dont le gouvernement a fait preuve en promouvant les principes du New Deal. Nous pensons que l'initiative peut renforcer considérablement les partenariats pour

le développement en Sierra Leone et aider à accroître l'efficacité de notre assistance. Cependant, nous encourageons également le gouvernement à rechercher des solutions au-delà de l'aide et à orienter ses efforts vers la mobilisation de ses ressources intérieures. En particulier, il doit promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion des recettes tirées des ressources naturelles, pour faire en sorte que les abondantes ressources minérales dont dispose le pays se traduisent en prospérité pour l'ensemble de la population.

Contribution de la BAD

La BAD sait pertinemment qu'il est important de mobiliser des ressources de manière rapide et flexible pour soutenir la transition à la fin d'un conflit. À travers notre Facilité en faveur des États fragiles ou notre Facilité d'appui à la transition, nous avons pu augmenter de 90 à 190 millions de dollars notre aide aux investissements cruciaux pour assurer le développement en Sierra Leone au cours des sept dernières années.

Notre soutien à la balance des paiements et notre contribution à l'allègement de la dette, puis notre appui budgétaire pour la réforme de la gouvernance économique, ont permis de rétablir la stabilité macroéconomique et de promouvoir des réformes structurelles et budgétaires. Nos projets d'investissement ont permis de reconstruire des centres de santé et des infrastructures pédagogiques dans tout le pays, rétablissant ainsi l'accès de la population sierra-léonaise aux services de base. Nos projets agricoles et de microcrédit ont permis de restaurer la sécurité alimentaire et de créer des moyens de subsistance. Nous avons également financé des investissements dans les infrastructures de base, notamment des raccordements au réseau électrique, des liaisons routières et des équipements d'approvisionnement en eau et d'assainissement.

Une part importante de nos ressources a été consacrée à la reconstruction des institutions étatiques dans le but de renforcer la capacité des Sierra-léonais à conduire le développement national. La Banque a contribué à rétablir les fonctions essentielles de l'État dans le domaine de la gestion économique, notamment les systèmes de planification, de budgétisation et de passation de marchés. Nous avons aidé le gouvernement à formuler ses diverses stratégies de développement national, en particulier en intégrant la croissance verte et la problématique du genre dans l'Agenda pour la prospérité, ainsi qu'en prenant la tête de ses partenariats pour le développement à travers l'initiative du New Deal. Nous avons porté une attention particulière au secteur des industries extractives en aidant l'État à négocier efficacement avec des compagnies minières internationales, et à promouvoir l'utilisation équitable et transparente des recettes tirées des ressources minérales par le biais de l'ITIE.

Tout au long de la période considérée, notre soutien a été étroitement aligné sur les plans successifs de développement national, en faisant en sorte que le gouvernement et le peuple sierra-léonais s'approprient fermement le processus de reconstruction nationale et le conduisent.

Perspectives

Nous sommes à présent confrontés à un défi urgent, celui d'aider la Sierra Leone à juguler l'épidémie d'Ebola, à mettre fin à la perturbation que celle-ci a causée dans la vie économique et sociale et à se relever le plus rapidement possible. Nous avons apporté un appui financier et technique à la riposte d'urgence et un appui budgétaire additionnel pour aider le gouvernement à faire face aux coûts immédiats. La Banque va saisir l'occasion qu'offre la revue à mi-parcours de notre DSP 2013-2017 pour mettre en place de nouvelles opérations dans le secteur social en vue de faire face aux exigences de l'après-crise. Une des principales priorités sera de remédier aux lacunes du système de santé publique qui ont été mises à nu lors de la crise. Nous mettrons également l'accent sur la fourniture de moyens de subsistance afin d'aider les Sierra-léonais à se remettre de la perturbation causée par Ebola.

Dans la perspective de l'après-Ebola, la Banque est prête à poursuivre son appui à la Sierra Leone pour lui permettre de réaliser son objectif ambitieux de devenir un pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Nous sommes toutefois conscients que les besoins de financement sont extrêmement importants. La Banque continuera de compléter l'allocation pays fournie à la Sierra Leone par le biais de la Facilité d'appui à la transition, mais ce concours est une aide temporaire pour stimuler le financement concessionnel et est appelé à être progressivement supprimé. Il nous faut donc explorer d'autres moyens d'utiliser les ressources de la Banque pour mobiliser un financement additionnel du développement en Sierra Leone.

Une approche consiste à développer le secteur privé national par l'augmentation des prêts commerciaux. Actuellement, notre niveau d'intervention est limité par les faibles plafonds imposés aux prêts en Sierra Leone. Toutefois, nous étudierons la possibilité de recourir à des initiatives régionales comme le Fonds africain de garantie et le Programme de promotion des PME africaines en tant que moyens d'attirer l'investissement privé. Nous nous efforcerons également de mobiliser des financements auprès du secteur privé et de nouveaux bailleurs de fonds partenaires en recourant à des instruments innovants comme les PPP et les garanties partielles des risques.



Nous explorerons d'autres moyens d'utiliser les ressources de la Banque en vue de mobiliser un financement additionnel du développement en Sierra Leone

Parallèlement au développement du secteur privé, nous rechercherons d'autres possibilités d'apporter notre concours à la mobilisation des ressources intérieures. Les abondantes ressources minérales que possède la Sierra Leone, ainsi que son potentiel pétrolier et gazier constituent bien évidemment un bon point de

départ. La mobilisation de ces ressources pour le développement requiert la mise en place d'institutions fortes et de processus de gouvernance transparents. Nous aiderons la Sierra Leone à accéder aux ressources des Fonds fiduciaires de la BAD en vue d'obtenir un appui ciblé en faveur des institutions et processus essentiels et, par le biais de la Facilité africaine de soutien juridique, nous aiderons

le gouvernement à conclure des accords avantageux avec les compagnies minières internationales.

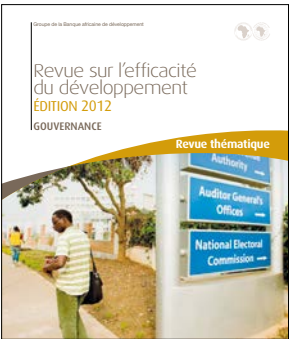
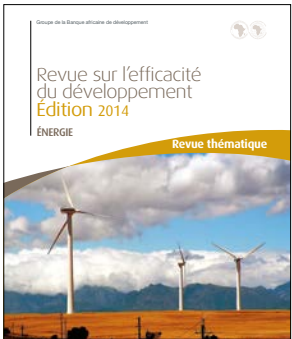
À travers ces approches stratégiques, nous poursuivrons notre effort pour aider le pays à instaurer une croissance durable susceptible de profiter à tous les Sierra-léonais. ■

La collection des Revues sur l'efficacité du développement de la Banque

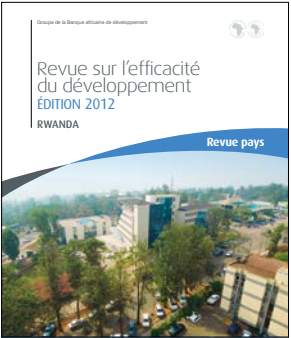
Revue annuelle



Revue thématique



Revue pays





www.afdb.org

À propos de la présente publication

La Revue sur l'efficacité du développement pour 2015 : Revue pays sur la Sierra Leone est un rapport sur la performance de la Banque africaine de développement (BAD) en Sierra Leone. Elle évalue les tendances du développement dans le pays et analyse la façon dont les opérations de la BAD ont contribué aux résultats de développement au cours des douze dernières années. Elle examine également l'efficacité avec laquelle la BAD gère ses opérations et sa propre organisation en Sierra Leone.

À propos du Groupe de la Banque africaine de développement

Le Groupe de la BAD est une banque multilatérale de développement dont l'actionnariat comprend 54 pays africains et 26 pays non africains. Le principal objectif du Groupe de la BAD est de contribuer au développement économique durable et au progrès social de ses membres régionaux, individuellement et collectivement. À cet effet, il finance un large éventail de projets et programmes de développement à travers des prêts au secteur public, notamment des prêts à l'appui de réformes, de même qu'à travers des prêts au secteur privé et des prises de participation; en finançant l'assistance technique pour des projets et programmes d'appui institutionnel; en effectuant des placements en capitaux publics et privés; en aidant les pays dans l'élaboration de leurs politiques et plans de développement; et en fournissant une aide d'urgence.



Banque africaine de développement

Immeuble CCIA - Avenue Jean-Paul II - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

www.afdb.org

