



## La Sierra Leone: Atteindre les objectifs et responsabiliser les parties prenantes

Préparé par la Coopération INTOSAI-Donateurs, avec l'aide des parties prenantes

### LE PROBLÈME

Le Service d'audit de Sierra Leone (SASL) est devenu une organisation indépendante opérationnelle en 2004. La Sierra Leone fait partie des 10 pays les plus pauvres du monde selon l'Indicateur du développement humain publié par les Nations Unies en 2015. Encore marqué par la guerre civile qui a duré jusqu'en 2002, le pays se trouve confronté à des taux de chômage des jeunes et de pauvreté élevés, à des problèmes de corruption et de gouvernance, mais aussi à un environnement juridique fragilisé depuis la fin de la guerre.

Très tôt, le SASL a dû faire face à nombre de problèmes internes : absence de plan stratégique et de manuels de vérification, faible nombre d'audits, ressources humaines, financières et informatiques limitées, etc.

La capacité du SASL à mener à bien sa mission de contrôle était également entravée par les carences structurelles et documentaires des entités auditées.

Le Parlement n'examinait pas les rapports d'audit, lesquels n'étaient d'ailleurs pas publiés. Les recommandations du SASL, quant à elles, n'étaient jamais prises en compte. L'ISC n'avait qu'un rôle limité dans le système de gestion des finances publiques du pays, principalement parce qu'elle ne disposait d'aucun outil pour contrôler l'utilisation des deniers publics.

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Renforcement des capacités de l'ISC dans un climat d'après-guerre
- Amélioration de la transparence : publication des rapports d'audit et retransmission des audiences du CCP
- Responsabilisation accrue des parties prenantes en matière d'utilisation des fonds publics, grâce à une augmentation de 21 % du nombre d'audits
- Responsabilisation accrue et gestion financière plus saine grâce à l'audit en temps réel de l'utilisation des fonds alloués à la lutte contre Ebola
- Lutte contre la corruption : National Integrity Award
- Évaluations de la performance fin de montrer les progrès accomplis

### LA SOLUTION

Une fois pleinement opérationnel, le SASL s'est lancé dans un programme complet de renforcement des capacités dirigé par le Dfid (*Department of International Development*, RU). Son objectif : renforcer ses capacités institutionnelles et professionnelles, et s'acquitter de son mandat malgré un environnement national complexe.

En 2016, la situation s'était fortement améliorée, notamment grâce aux actions menées conformément aux principes de la Coopération INTOSAI-Donateurs :

- **Un fort esprit d'initiative.** L'organisation s'est distinguée auprès des parties prenantes nationales et des partenaires de développement, assurant ainsi un rôle moteur dans le cadre de la planification des initiatives de renforcement des capacités.
- **Un appui renforcé, sur le long terme.** Le Dfid a apporté au SASL un appui technique en vue de développer ses capacités organisationnelles, institutionnelles et professionnelles. Son rôle moteur a évolué au fil des années, pour se transformer en un rôle d'accompagnement. Le Dfid soutient désormais les initiatives menées par le SASL en vue d'élaborer des lignes directrices et de renforcer ses capacités en matière d'audit financier, de conformité et de performance. Le SASL a également bénéficié de l'aide d'autres partenaires de développement, dont la Banque africaine de développement, la Commission européenne et la Banque mondiale, qui ont coordonné leurs efforts en accord avec les plans stratégiques et les programmes clés du SASL.



- **Participation de l'ISC à des programmes internationaux.** Le SASL s'est appuyé sur les biens publics mondiaux de l'INTOSAI et sur les programmes régionaux de renforcement des capacités mis en place par l'AFROSAI-E et l'IDI.
- En 2012 et 2016, le SASL a réalisé une évaluation selon le **Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP)**, dont les résultats lui ont permis d'identifier des possibilités d'amélioration.
- Le SASL a également reçu l'aide du **Fonds de renforcement des capacités des ISC** (fonds financé par le SECO (Suisse) et administré par la Banque mondiale), en vue du renforcement de ses capacités professionnelles.
- **Réforme des pratiques de gestion des finances publiques.** Les réformes engagées en la matière visent à encourager la publication régulière de rapports d'audit par le vérificateur général, dans le respect des délais. Par ailleurs, le « plan stratégique 2014- 2017 en matière de gestion des finances publiques » tient compte des remarques du SASL.

### LES RÉSULTATS

La performance du SASL s'est améliorée de manière spectaculaire entre 2002 et 2016, grâce aux différents programmes de renforcement des capacités mis en œuvre.

- Le SASL a mis en place des stratégies et des politiques efficaces afin de développer des processus d'audit et des structures organisationnelles solides (planification stratégique, formation, gestion des parties prenantes, etc.) et obtenir des résultats notables malgré des ressources limitées.
- Les évaluations PEFA révèlent une amélioration constante de l'étendue, de la nature, et du suivi des audits externes depuis 2007. Le SASL est ainsi parvenu à augmenter le nombre d'audits réalisés de 21 %, à améliorer la qualité des audits financiers et de conformité et à introduire des missions d'audit de performance.
- Suite au renforcement des relations entre le SASL et le Comité des comptes publics (CCP), le Parlement a prêté une oreille plus attentive aux rapports d'audit présentés par le SASL. Les rapports du SASL ont été rendus publics et les auditions du CCP retransmises publiquement.
- Les partenaires au développement se fient aux réalisations du SASL pour évaluer le risque fiduciaire. Ils en tiennent également compte dans le cadre de leurs échanges avec les autorités.
- Le SASL a notamment eu un impact fort grâce à l'audit en temps réel des ressources déployées en 2015 pour lutter contre Ebola. Le rapport sur les problèmes de gestion et de corruption liés à l'utilisation de ces ressources a donné lieu à des débats animés entre les différentes parties prenantes et a augmenté la pression en faveur d'une responsabilisation des différents acteurs.

- En 2015, la vérificatrice générale du SASL s'est vue décerner le *National Integrity Award* par la Commission de lutte contre la corruption, en récompense de son action de protection des ressources nationales et de ses positions fortes contre la corruption.

Le SASL doit persévérer dans ses efforts et contribuer positivement à la responsabilisation des parties prenantes, à la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance et à l'amélioration de la transparence. Le SASL ne cesse d'évoluer. Selon l'évaluation PEFA réalisée en 2014, le SASL doit poursuivre ses efforts afin d'accroître l'étendue de ses audits, mener plus d'audits spécialisés et faire en sorte que ses rapports soient suivis d'effet, le CCP ne suivant pas encore systématiquement les recommandations du SASL.

*« Nos plans stratégiques ont été nourris par l'appui sans faille de nos partenaires au développement et par nos programmes de renforcement des capacités. Nous espérons que le SASL continuera à bénéficier de cette aide précieuse jusqu'à avoir atteint un niveau de maturité tel qu'il nous pourrions réaliser nos objectifs en nous appuyant uniquement sur nos propres capacités. »*

—Lara Taylor-Pearce, Vérificatrice générale de Sierra Leone

### LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS

La Coopération INTOSAI-Donateurs est un partenariat stratégique conclu entre la communauté des bailleurs et les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC).

**Objectif** : améliorer la performance des ISC de pays en développement grâce à une aide accrue et plus efficace.

**Principes directeurs** : élaboration de plans stratégiques spécifiques aux pays ; respect par les bailleurs du rôle prédominant de l'ISC ; meilleure coordination de l'aide.

**Membres** : À ce jour, 23 bailleurs et l'INTOSAI (dont le Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs) ont signé le protocole d'accord.

### À PROPOS DES « SUCCESS STORIES »

Les « success stories » présentent le travail accompli par l'INTOSAI et la communauté des bailleurs, et illustrent la manière dont les principes directeurs du protocole d'accord INTOSAI-donateurs contribuent au renforcement des capacités des ISC.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://www.idi.no/en/intosai-donor-cooperation>