



FR

Cette action est financée par l'Union européenne

**ANNEXE**

de la décision de la Commission relative à la mesure d'appui en faveur de la Guinée-Bissau à financer sur le 11<sup>e</sup> Fonds européen de développement

**Document relatif à l'action pour Facilité de coopération technique V (TCF V) et Programme d'appui à l'ordonnateur national du FED pour la Guinée-Bissau**

**INFORMATIONS A L'INTENTION DES DEMANDEURS DE SUBVENTION POTENTIELS**

**PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX SUBVENTIONS**

Le présent document constitue le programme de travail relatif aux subventions au sens de l'article 128, paragraphe 1, du règlement financier, applicable au Fond européen de développement (FED) en vertu de l'article 37 du règlement (UE) 2015/323, aux sections suivantes en ce qui concerne les subventions octroyées directement sans appel à propositions: 5.4.1. et 5.4.2.

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Facilité de coopération technique V (TCF V) et programme d'appui à l'ordonnateur national du FED pour la Guinée-Bissau Numéro CRIS: GW/FED/2016/039-091 financé par le 11 <sup>e</sup> Fond européen de développement	
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Guinée Bissau	
<b>3. Document de programmation</b>	Programme indicatif national (PIN), 2014-2020 UE-Guinée Bissau	
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	<i>Mesures d'accompagnement</i>	Aide publique au développement : OUI <sup>1</sup>
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé: 6 325 000 EUR Montant total de la contribution du FED: 6 000 000 EUR La présente action est cofinancée par des bénéficiaires de subvention potentiels pour un montant indicatif de 325 000 EUR.	
<b>6. Modalités d'aide et modalités de</b>	Modalité de projet en gestion directe	

<sup>1</sup> L'aide publique au développement « doit avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement » .

<b>mise en œuvre</b>	Types de financement: marchés, subventions.			
<b>7. a) Code CAD</b>	15110 Politique publique et gestion administrative			
<b>b) Principal canal de distribution</b>	<i>Public Sector Institutions -10000</i>			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>				

## RESUME

Le présent projet a comme objectif la réalisation de la stratégie du développement de la Guinée-Bissau et la promotion d'une approche informée et consciente des décideurs politiques aux questions du développement et d'autres enjeux sociétaux.

Il s'articule autour de deux volets, visant d'une part (i) le soutien à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement du pays et des politiques corrélées; d'autre part, (ii) le renforcement des capacités fonctionnelles et institutionnelles de l'ordonnateur national du Fonds européen de développement et des institutions nationales engagées dans la coopération avec l'UE, ce qui contribuera au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau, par l'impact renforcé de la coopération avec l'Union européenne.

# 1 CONTEXTE

## 1.1 Contexte national

La Guinée-Bissau est un petit pays (36 120 km<sup>2</sup>) avec une population estimée à 1 700 000 d'habitants. C'est l'un des pays les plus pauvres du monde, avec un indice de développement humain de 177 sur 187 pays évalués en 2014. Deux facteurs concourent à ce faible résultat: le taux élevé de pauvreté (69,3% en 2010) généralisée avec un revenu monétaire très bas, en raison de l'absence d'opportunités de travail, et la faible espérance de vie (54,3 ans en 2013) affectée par l'accès difficile à des services de santé de qualité. Le revenu national brut par habitant était estimé à 590 USD en 2013. Le manque de formation et d'éducation, d'accès à l'emploi et aux soins de santé ont un impact important sur la population majoritairement jeune (âge moyen de 21,7 ans), ainsi que sur les femmes.

Malgré des ressources naturelles abondantes, des caractéristiques climatiques favorables et des terres cultivables fertiles, la pauvreté est profonde et enracinée. Son potentiel de développement est important, mais largement insatisfait. Son économie continue à être basée principalement sur l'agriculture, la pêche, la forêt et l'élevage qui représentent environ 49% du produit intérieur brut (PIB) et emploient 80% de la population active. Les exportations sont représentées principalement par des noix de cajou à l'état brut. La dépendance de l'exportation de ce produit contribue fortement à la vulnérabilité des ménages ruraux.

Depuis son indépendance, la Guinée Bissau a été marquée par une instabilité politique et sociale cyclique, qui a eu des impacts sur la sécurité et l'économie nationale, aboutissant à des taux de croissance fluctuant au gré des périodes de stabilité, remettant en cause les efforts et résultats précédemment atteints. Les conflits internes et les coups d'état militaires qui s'en sont suivis ont considérablement affaibli les institutions, empêchant la consolidation de l'Etat de droit et la mise en place d'une gouvernance démocratique. Depuis 2010 notamment, les crises politiques et militaires ont fortement affecté le développement économique et social du pays, aggravé par la suspension de la plupart des appuis des partenaires au développement. Ce n'est qu'avec la tenue de nouvelles élections en juillet 2014 et un retour à la normale au niveau constitutionnel que la reprise de la coopération avec l'UE et les autres partenaires du développement a été possible. Plus récemment, en août 2015, une nouvelle vague d'instabilité a de nouveau affecté la vie politique du pays quand le Président de la République a démis de ses fonctions le premier ministre élu l'année précédente. Malgré la mise en place du nouveau gouvernement, depuis plusieurs mois, les tensions entre et au sein des différentes parties perdurent.

### *1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

Pendant la période de suspension de la coopération de l'UE avec la Guinée-Bissau, les fonctions de l'ordonnateur national (ON) du Fonds européen de développement (FED) ont été remplies par la délégation de l'Union européenne (DUE). Durant cette phase, la cellule d'appui à l'ON (CAON) a joué un rôle crucial de lien entre l'UE et les autorités nationales, facilitant les contacts et la mise en œuvre des projets en cours. Ce rôle de lien de la CAON avec les ministères techniques s'est également maintenu durant la phase d'élaboration du nouveau Plan stratégique et opérationnel (2015-2020) pour la Guinée-Bissau – le « Terra Ranka » – et pendant la phase de programmation pour l'élaboration du programme indicatif national (PIN) 2014-2020 de coopération entre l'Union européenne et la République de Guinée-Bissau.

Terra Ranka a été présenté aux bailleurs lors de la conférence internationale pour la Guinée-Bissau qui s'est tenue le 25 mars 2015 à Bruxelles. Ce plan se donne pour objectifs la restauration de l'autorité de l'Etat, le renforcement l'État de droit, la mise en place des bases d'une stabilité sociopolitique nécessaire aux réformes des secteurs de la sécurité, de la justice et de l'administration publique, de même que la création des conditions propices à la promotion d'une croissance économique inclusive et durable dans le pays. Pour atteindre ces objectifs, 6 axes stratégiques sont définis : i) paix et bonne gouvernance ; ii) biodiversité et capital naturel ; iii) développement du capital humain ; iv) infrastructures et développement urbain ; v) environnement des affaires; et vi) croissance.

Le PIN 2014-2020 est aligné sur les priorités de Terra Ranka et le choix des secteurs de concentration s'est fait en partenariat avec les autorités nationales, notamment par le biais de l'engagement direct de la direction générale du plan et de l'intégration régionale du ministère de l'économie et des finances et des contributions des ministères sectoriels.

Ainsi, le PIN 11<sup>e</sup> FED inclut une enveloppe A de 128 000 000 EUR répartis sur trois secteurs de concentration et des mesures d'accompagnement:

1. Consolidation de la gouvernance démocratique : contribuer à la stabilité et à la consolidation de la gouvernance démocratique et économique à travers une prestation accrue de services publics, du renforcement de l'Etat de droit et de la mise en œuvre d'une réforme complète et réelle du secteur de sécurité;
2. Développement rural durable : favoriser une croissance socio-économique durable et inclusive dans les zones rurales pour réduire la pauvreté, la malnutrition et la vulnérabilité aux impacts du changement climatique;
3. Santé : contribuer à développer un système de soins de santé offrant de manière efficace, équitable, et durable des soins de qualité en réponse aux besoins de toutes les couches de la population;
4. Pour soutenir ces trois secteurs prioritaires, des mesures d'accompagnement et de soutien à la société civile devront, entre autres, être mises en place, comme l'appui à la programmation et à l'ON du FED, en plus de l'enveloppe B destinée à d'autres aides humanitaires et d'urgence.

Au-delà de la programmation nationale, la Guinée-Bissau est partie intégrante et bénéficiaire potentiel des programmes régionaux 11<sup>e</sup> FED suivants:

- Programme indicatif régional Afrique de l'Ouest – domaines prioritaires: (i) paix, sécurité et stabilité régionale; (ii) intégration économique régionale et aide au commerce; (iii) résilience, sécurité alimentaire et nutritionnelle et ressources naturelles; (iv) et appuis institutionnelles aux organisations régionales.
- Programme indicatif pluriannuel pour PALOP-TL "*Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste*"– domaines prioritaires: (i) création d'emploi; et (ii) développement des capacités de gouvernance.
- Programme indicatif pluriannuel Intra-ACP – domaines prioritaires: (i) développement humain et social; (ii) changement climatique, renforcement de la résilience et environnement; (iii) développement du secteur privé; (iv) facilité de soutien à la paix pour l'Afrique; (v) et appui institutionnel.

### ***1.1.2 Analyse des parties prenantes***

ON du FED : il s'agit du ministre de l'économie et des finances, appuyé par deux ON adjoints, dont le ministère assume, entre autres, les fonctions de planification et de gestion des finances publiques, dont la réforme est en cours. C'est sous sa tutelle que sont gérés les fonds du FED et que se tient le suivi de la conférence internationale de Bruxelles. Malgré le renforcement de ses capacités, il présente encore des faiblesses tant dans la planification que dans la coordination des aides extérieures. Il ne réunit pas encore les conditions nécessaires pour assumer pleinement ses fonctions de gestion du FED, devant s'appuyer à cette fin sur une cellule externe, la CAON. Les conditions nécessaires pour inclure la coordination globale de l'aide dans sa structure, comme cela serait souhaitable selon le principe d'efficacité, ne sont pas prévues à moyen terme.

La CAON détient d'ores et déjà de bonnes capacités et connaissances des procédures du FED, assumant beaucoup de fonctions qui lui ont été déléguées par l'ON. Elle doit encore cependant mettre en place les procédures de fonctionnement interne et de qualité définies dans son programme de soutien du 10<sup>e</sup> FED mais interrompus pendant la période de suspension de la coopération UE avec l'Etat de 2011 à 2014. Cela concerne en particulier l'infrastructure technique (hardware et software, archives, comptabilité, système de gestion de projets, visibilité, etc.) et des moyens opérationnels. Avec l'interruption de la coopération, ses ressources humaines ont été fortement réduites, limitant sa capacité d'action mais assurant toujours un rôle important de lien au niveau national.

Ministères techniques : en tenant compte des secteurs de concentration de la coopération prévus pour le 11<sup>e</sup> FED, divers ministères et institutions nationales devront être impliqués tant dans les phases d'identification que dans la mise en place des projets. Parmi eux on prévoit notamment une implication plus directe des ministères de la justice, de l'administration interne et de la défense nationale pour ce qui concerne la bonne gouvernance, des ministères de l'agriculture et du développement rural, de l'énergie et de l'industrie, des ressources naturelles, des travaux publics, constructions et urbanisme dans le secteur du « développement rural intégré », et du ministère de la santé publique dans le secteur associé. D'autres ministères, comme ceux de l'économie et des finances, des affaires étrangères, de la coopération internationale et des communautés ou de la fonction publique et des réformes administratives seront impliqués dans la gestion même de la coopération (ON) et/ou bénéficieront d'initiatives prises en charge par l'appui budgétaire. De façon générale, ces ministères présentent des faiblesses (à des degrés différents pour chacun) pour ce qui concerne les mécanismes de coopération et de ce fait leur capacité à s'y engager activement. Il existe bien des liens ponctuels de ceux-ci avec la CAON mais sur une base individualisée et non institutionnelle, ce qui réduit l'efficacité, l'efficience et l'appropriation des actions.

Autres partenaires de développement : la CAON n'a pas de relations directes avec d'autres partenaires, à l'exception de programmes spécifiques financés par le FED et mis en œuvre par des organisations internationales ou agences des Etats-membres UE (notamment le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Institut Camões au sein des projets régionaux du PALOP-TL). Un mécanisme effectif de coordination de l'aide en Guinée-Bissau est encore en construction, si bien que ces relations se sont avérées jusqu'à présent ponctuelles et peu intégrées. Cependant, il y a eu entre les différents partenaires une certaine concertation sur les stratégies à adopter lors des périodes d'instabilité qu'a connues le pays.

Société civile : il n'y a pas de relations directes de ces organisations avec la CAON, hormis dans le cadre du programme d'appui aux acteurs non-étatiques (UE-PAANE), ce qui est d'ailleurs le reflet d'une société civile peu organisée bien que relativement active.

### ***1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

Le Fonds européen de développement constitue la majeure partie de la coopération au développement entre l'Union européenne (UE) et la Guinée-Bissau et apporte une part significative des ressources nécessaires à l'État pour mener à bien sa politique de réduction de la pauvreté. Ce programme de facilité de coopération technique V est indispensable car il jouera un rôle primordial d'appui transversal aux relations entre l'UE et les autorités Bissau Guinéennes. D'une part, il appuiera la mise en œuvre de la coopération à travers le financement d'études, d'expertises ponctuelles, d'évaluations et d'analyses, entre autres; d'autre part, il soutiendra l'ordonnateur national (ON) du FED.

Le diagnostic réalisé de façon participative avec les institutions nationales au cours de l'identification du présent programme met en évidence l'ensemble des forces qui serviront de base à la construction de la nouvelle proposition et les faiblesses que celle-ci devra colmater. On distingue ici l'analyse portant sur la CAON de celle des institutions nationales partenaires.

Pour ce qui concerne la CAON, on lui reconnaît différentes capacités, en particulier en rapport avec la connaissance et l'application des procédures du FED, rendant inutile la présence d'une assistance technique internationale permanente auprès de l'ON. Il existe un manuel de fonctionnement et de gestion de la qualité conçu dans le cadre du 10<sup>e</sup> FED malgré l'interruption de sa mise en œuvre complète du fait de la suspension de la coopération. Toutefois, diverses faiblesses persistent encore en ce qui concerne les connaissances techniques sectorielles dans les différents domaines d'intervention qui réduisent l'efficacité et les niveaux de performance de la CAON, tout comme sa capacité à agir de façon efficace et durable : i) il n'y a pas de réelle conformité entre les domaines de responsabilité et la formation de ses membres actuels, ce qui ne lui permet pas d'assurer un suivi plus approfondi et d'apporter une valeur ajoutée à son travail; ii) l'équipe est réduite et a une réactivité limitée, du fait notamment de la difficulté à traiter des problématiques très diverses dans le cadre du même secteur; iii) il n'existe pas d'infrastructure technique adéquate pour l'assister (hardware, software, archives, moyens de travail, système de gestion de projets); iv) il n'existe pas de système de gestion interne des ressources humaines fondé sur des objectifs et des résultats ni de grille de salaires équilibrée; v) il y a peu de visibilité sur son rôle et ses actions, en particulier en rapport avec l'administration publique bissau-guinéenne elle-même, témoignant de l'absence de stratégie de communication.

De même, il n'y a que peu de relations entre la CAON et les ministères sectoriels/départements techniques, qui souffrent de faiblesses en termes de ressources humaines, moyens et connaissances des mécanismes de coopération. Par conséquent, ces derniers n'ont pas fait preuve des capacités suffisantes à s'investir plus activement dans les différentes phases du cycle du projet. Il est symptomatique que la participation et la contribution effective de ces partenaires techniques dans l'identification des programmes ou l'émission de rapports techniques de qualité sur sa mise en œuvre et son suivi ne survienne qu'à de rares exceptions. De plus, la CAON se retrouve parfois dans l'obligation d'assumer des fonctions techniques qui ne font pas partie de ses attributions, ses membres se retrouvant naturellement hors de la limite de leur champ de compétences, et ne pouvant pas couvrir

efficacement des domaines aussi divers. En résumé, les niveaux d'interaction, de capacités institutionnelles, et donc d'appropriation et de durabilité sont bas.

## 2 RISQUES ET HYPOTHESES

Risque	Niveau de risque (H/M/B)	Mesures de compensation
La situation politique et l'instabilité récurrente/les crises successives qui ont caractérisé le pays pourraient dicter une nouvelle suspension de la coopération de l'UE avec la Guinée-Bissau.	H	Dans ce scénario, les fonctions de l'ON seront restituées au chef de délégation. Néanmoins, il faudra laisser la possibilité de reconnaître à la CAON de jouer un rôle dans le suivi de la mise en œuvre des projets, ainsi que comme médiateur et facilitateur avec les ministères sectoriels.
Un changement d'ON, tant au niveau du ministre que de la tutelle, pourrait altérer les relations existantes avec la CAON, y compris sa délégation de pouvoirs et/ou son autonomie et encadrement institutionnel.	M	La Délégation de l'UE (DUE) devra entamer des relations et un dialogue avec l'ON afin de pouvoir maintenir de bonnes relations de coopération et sauvegarder le rôle de la CAON.
Reconnaissance insuffisante de la part des ministères sectoriels, partenaires de développement et de la DUE du rôle de la CAON.	M	La DUE et l'ON devront fournir un effort supplémentaire pour sensibiliser les ministères sur l'importance de la CAON, plaidant pour la reconnaissance de ses fonctions.
Manque d'investissement et de participation de la part des ministères sectoriels et d'adhésion de ses techniciens au cours des différentes phases du cycle du projet.	M	La DUE et l'ON devront s'efforcer de motiver les ministères à s'investir dans la formulation et la mise en œuvre des projets, tandis que la CAON devra conseiller les techniciens pour les mener à s'intéresser aux activités et à y participer activement.
Changement au sein des effectifs de la CAON ayant des effets sur sa capacité à remplir ses fonctions.	M	Assurer le transfert de portefeuilles et le soutien rapproché des nouveaux membres par les anciens ainsi que par la DUE elle-même pour que cette transition n'affecte pas l'efficacité et l'efficace des projets.
Faibles coordination et implication des membres de la CAON.	B	Il faudra renforcer les outils de gestion de ressources humaines et adopter des mécanismes d'évaluation et de valorisation de l'implication des techniciens en fonction des objectifs et résultats atteints.
<b>Présupposé</b>		
Le principal présupposé sur lequel repose le programme est l'existence d'une stabilité politique et institutionnelle suffisante pour permettre tant la mise en place des projets que le fonctionnement de la CAON et la participation des institutions nationales. La DUE doit également veiller à garantir que l'engagement de la CAON et le respect de son rôle et de ses		

fonctions soit préservé dans toutes les phases de la coopération. Dans le cadre de la mise en œuvre des projets de coopération, on espère également un engagement concret des institutions nationales dans l'implication et la mise à disposition de techniciens capables et intéressés, ainsi que des ressources nécessaires à la mise en place des activités.

### **3 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES**

#### **3.1 Enseignements tirés**

Les quatre "Facilités de coopération technique" (TCF) antérieures ont démontré largement l'utilité et la pertinence de cet instrument transversal pour, comme le nom l'indique, faciliter la mise en œuvre du FED, mais aussi de la coopération internationale en général. Cet instrument ouvre davantage la possibilité d'appuyer la formulation de politiques sectorielles nationales car elles sont souvent faibles ou non actualisées et les autorités ont rarement les moyens pour financer ce type d'études. Comme démontré par les TCF précédentes, la rubrique "assistance technique" absorbe la plus grande partie des besoins.

Les principales leçons apprises en rapport avec les programmes d'appui aux services de l'ON découlent tant des expériences précédentes en Guinée-Bissau que des expériences passées dans d'autres pays. En général, ces types de programmes présentent des faiblesses dans leur durabilité et leur appropriation, dès lors que, d'une part, ils s'appuient fréquemment sur des assistances techniques internationales qui finissent par s'y substituer sans laisser place à un réel renfort des capacités, et que d'autre part, il n'y a pas d'engagement effectif de la part des institutions nationales, ce qui aboutit, une fois les programmes terminés, à ce que peu de bénéfices soient de fait maintenus et pérennes. Ce dernier élément est une des conclusions de l'étude réalisée en 2015 sur les options à étudier afin d'améliorer les capacités institutionnelles des services des ON<sup>2</sup>.

Les programmes d'appui à l'ON en Guinée-Bissau financés par les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> FED ont fini par présenter dans leurs grandes lignes des caractéristiques semblables, bien qu'avec leurs spécificités propres, comme le corroborent d'ailleurs l'évaluation finale du programme d'appui du 9<sup>e</sup> FED et le rapport d'assistance technique du 10<sup>e</sup> FED. Ces programmes ont permis de renforcer les connaissances des techniciens nationaux de la CAON sur les procédures FED et la gestion de projets et ont également aidé à poser les bases de sa consolidation institutionnelle à travers la l'élaboration de procédures de fonctionnement interne. Cependant ces impacts n'ont pas été durables dès lors qu'avec la suspension de la coopération avec l'Etat entre 2011 et 2014, il n'a pas été possible de mener à bien le renfort institutionnel prévu. La CAON a tenu dans cette phase un rôle important pour le maintien des liens entre l'UE et les institutions nationales mais a continué, et continue encore, à assumer des fonctions techniques hors du champ de ses attributions, souvent du fait du manque de participation et d'implication des ministères techniques. Ainsi, la principale leçon apprise est qu'il faut intensifier l'interaction et augmenter la coopération entre la CAON et les ministères pour pouvoir atteindre de fait une meilleure efficacité, ainsi que l'appropriation et la durabilité sous-jacentes aux principes de Cotonou et de l'efficacité de l'aide basés sur le renfort des institutions nationales et leur capacité à l'autonomisation vis-à-vis des soutiens externes.

---

<sup>2</sup> GFA, 2015 – *Study of options for improving institutional capacity in the framework of National Authorising Officer (NAO). Support to Quality Monitoring System and Methodologies of Projects and Programmes of External Assistance Financed by the European Community EVA/309586.*



### **3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs**

Au-delà d'un simple projet, la TCF est un dispositif transversal de renforcement sans lequel la mise en œuvre des programmes de coopération du FED serait probablement de moindre qualité. Ce projet est complémentaire avec toutes les interventions envisagées dans le cadre du FED, tant au niveau national que régional. Les activités de cette composante pourront notamment contribuer à la mise en œuvre de l'accord de partenariat économique (APE) et à ce titre font partie de l'appui de l'Union européenne au programme APE pour le développement (PAPED) de l'Afrique de l'Ouest pour la période 2015-2020.

La TCF permet la réalisation d'études et de consultations en amont à la mise sur pied de programmes dont la complexité, l'ambition et le coût exigent une grande rigueur dans la formulation et une connaissance approfondie des conditions et des enjeux. Il est également un instrument à la disposition du gouvernement bissau guinéen en dehors des programmes de coopération internationale, pour soutenir toute initiative gouvernementale qui s'avérerait pertinente pour le renforcement des capacités des institutions ou pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et du plan stratégique et opérationnel pour la Guinée-Bissau 2015-2020.

Il n'existe pas encore de coordination effective de l'aide internationale en Guinée-Bissau. Tant le ministère de l'économie et des finances (qui exerce les fonctions d'ON), que le ministère des affaires étrangères, de la coopération internationale et des communautés (qui a la tutelle du secrétariat d'Etat à la coopération) se contestent d'une certaine façon ce rôle. Récemment (début 2016) les deux ministres ont lancé des initiatives pour améliorer la coordination interne, malgré l'absence d'une structure formelle pour assurer de telles fonctions. Cette coordination se centre sur la conférence internationale de Bruxelles du 25 mars 2015 et la mise en œuvre du programme Terra Ranka. Le mécanisme interinstitutionnel de suivi de cette table ronde a servi de coordination aux partenaires sans qu'il y ait une maximisation effective des possibles synergies ou de division du travail (conforme à l'efficacité de l'aide). La CAON, potentiellement, et comme cela tend d'ailleurs à se produire dans d'autres pays, pourrait être le moteur centralisateur de cette coordination, mais les conditions politiques ne se trouvent pas encore réunies aujourd'hui pour que cela puisse se concrétiser en Guinée-Bissau, et peu probables à moyen terme.

### **3.3 Questions transversales**

La bonne gouvernance est une question principale qui sera abordée dans ce projet. Si les thématiques des droits de l'homme, de l'égalité des sexes et de l'environnement ne sont pas directement appréhendées dans ce projet, il est fondamental néanmoins, qu'elles soient non seulement respectées mais également renforcées dans le cadre de celui-ci. Ce projet interviendra dans les phases d'identification, formulation et/ou évaluation, pour assurer une meilleure prise en compte de ces aspects transversaux.

Par ailleurs, il sera vérifié que les assistants techniques qui seront recrutés sur ce projet aient la connaissance et la maîtrise de ces aspects transversaux. On attend en particulier des techniciens de la CAON comme des ministères techniques qu'ils fassent preuve d'une plus grande sensibilité à ces sujets et qu'ils puissent les promouvoir dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes tout en jouant également un rôle actif dans les différentes phases de programmation et de mise en œuvre des projets.

En ce qui concerne la problématique du genre, un manque d'équité en faveur des femmes a pu être observé, dû en grande partie à la prévalence d'un modèle patriarcal au sein de plusieurs communautés ethniques du pays, lequel génère des pratiques socioculturelles qui limitent l'application effective des conventions ratifiées par la Guinée-Bissau et des instruments juridiques nationaux visant à promouvoir les droits des femmes et l'égalité des sexes. Même si quelques femmes occupent des postes d'envergure au sein de certaines institutions nationales, en règle générale, elles se trouvent encore largement minoritaires, subissant même parfois certaines formes de discrimination. La question de l'environnement est également cruciale en Guinée-Bissau, principalement du fait du « pillage des ressources naturelles », qui engendre de sérieux risques de déforestation et d'impact sur la conservation de la biodiversité. Cela pose également problème au niveau des droits de l'homme, car il existe plusieurs communautés qui dépendent de ces écosystèmes. En conséquence, il sera donc important d'inclure dans ce projet des actions de sensibilisation et l'habilitation/qualification des techniciens de la CAON et des ministères sectoriels pour qu'ils puissent, tout au long de leur implication, jouer un rôle actif dans la prise en compte de ces questions dans les projets actuels et futurs.

## **4 DESCRIPTION DE L'ACTION**

### **4.1 Objectifs/résultats**

Ce programme est compatible avec l'Agenda 2030 et à ce titre accompagnera les efforts de la Guinée-Bissau dans le processus de mise en œuvre du plan national en vue de la réalisation des Objectifs de développement durable. Il contribue principalement à atteindre progressivement les cibles des ODD 17 - «Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable», mais il favorise aussi les progrès vers l'obtention des Objectifs 1 «Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes, partout». Cela n'implique pas d'engagement de la part de la République de Guinée-Bissau qui bénéficie de ce programme.

L'**objectif général** (OG) de cette action est de contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau grâce à l'impact renforcé de la coopération avec l'Union européenne.

L'**objectif spécifique** (OS) de l'action est d'améliorer durablement l'interaction, l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre de l'aide de l'UE à travers le renforcement des capacités fonctionnelles et institutionnelles de l'ordonnateur national du Fonds européen de développement et des institutions nationales impliquées dans la coopération avec l'UE.

Le projet est constitué de deux composantes: (i) facilité de coopération technique et (ii) appui à l'ordonnateur national.

Les **résultats escomptés** de cette action sont les suivants :

#### **Composante 1: Facilité de coopération technique (TCF V)**

- R1.1. La stratégie de développement et les politiques sectorielles sont élaborées et mises en œuvre par le gouvernement;
- R1.2. Les programmes à mettre en œuvre dans le cadre du FED sont correctement identifiés;
- R1.3. Les besoins d'appuis techniques, y compris les besoins de formation, de suivi des opérations et d'évaluation et audit non prévus sur d'autres enveloppes budgétaires sont financés;

- R1.4. Les acteurs de la coopération (administration publique, société civile et secteur privé, partenaires internationaux), ainsi que le grand public, sont sensibilisés et informés quant à la stratégie de développement du gouvernement, ainsi que de l'appui de l'UE;
- R1.5. Les mécanismes de coordination visant à améliorer l'efficacité de l'aide sont redynamisés et fonctionnent.

## **Composante 2: Appui à l'ON**

- R2.1. Les capacités fonctionnelles et opérationnelles de la CAON FED sont améliorées durablement dans les différentes phases de la gestion du cycle du projet;
- R2.2. Les capacités d'interaction des ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE sont développées;
- R2.3. Le partenariat et le dialogue institutionnel entre les différents acteurs impliqués dans la coopération avec l'UE sont renforcés durablement.

## **4.2 Principales activités**

Les principales activités proposées pour atteindre les résultats ci-dessus sont :

### **Composante 1: Facilité de coopération technique**

- A1.1 De l'assistance technique;
- A1.2 Des études (analyses sectorielles, enquêtes, identification et formulation des projets, etc.);
- A1.3 Des audits et évaluations, aussi ex-post;
- A1.4 Des initiatives communes émanant du groupe des partenaires ou de l'un des sous-groupes thématiques visant à améliorer l'efficacité et l'impact de l'aide;
- A1.5 Des ateliers de concertation et conférences, notamment l'organisation de table(s) ronde(s) des bailleurs ou similaires;
- A1.6 Des activités de sensibilisation et communication sur les thèmes prioritaires des accords de partenariat ACP-UE, APE, etc.;
- A1.7 Des sessions d'information et formation (p.ex. sur la gestion de cycle de projet; sur les procédures administratives et financières du FED; sur les lignes directrices des appels à propositions, etc.);
- A1.8 Des manifestations culturelles, des actions de visibilité et traduction de documents;
- A1.9 La participation des fonctionnaires publics et/ou des acteurs de la société civile à des réunions ou des séminaires internationaux sur des sujets relatifs aux grandes priorités politiques de la Guinée-Bissau et/ou de l'Union européenne. Ces derniers peuvent être organisés par des organisations autres que l'Union européenne (p.ex. les organismes faisant partie du système des Nations Unies).

### **Composante 2: Appui à l'ON**

- A2.1.1 Révision et mise en œuvre du système de procédures et de contrôle de qualité de la CAON;
- A2.1.2 Elaboration et mise en place d'un système de suivi des projets;
- A2.1.3 Mise en place de l'infrastructure technique nécessaire au fonctionnement de la CAON (hardware et software pour la communication interne, procédures, archives, suivi et gestion technique et financière des projets, comptabilité);

- A2.1.4 Equipement de la CAON avec les moyens physiques nécessaires à son fonctionnement et à la mise en œuvre de ses opérations;
  - A2.1.5 Définition d'une stratégie de communication et de visibilité de la CAON (incluant des sites internet, réseaux sociaux, parutions, etc.);
  - A2.1.6 Activités de formation pour actualiser les compétences des techniciens de la CAON et d'autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la coopération, tels que les ministères techniques, dans la gestion et le suivi des projets, des procédures FED, questions techniques et transversales;
  - A2.1.7 Embauche de jeunes diplômés en contrat de stage pour appuyer la CAON disposant de compétences techniques scientifiques dans les domaines d'action prévus lors du PIN du 11<sup>e</sup> FED, et promotion en parallèle, de l'emploi des jeunes et du développement de leurs compétences;
- 
- A2.2.1 Définition et exécution d'un programme de formation sur les mécanismes de coopération et de mise en œuvre FED, la logique des cycles des projets, de leur gestion et de leur suivi à l'attention des techniciens des ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE;
  - A2.2.2 Définition et exécution d'un programme de *coaching* sur les procédures et la gestion des programmes de la CAON à l'attention des techniciens des ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE;
  - A2.2.3 Définition et mise en place de mécanismes d'assistance technique à la CAON de la part des techniciens des ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE visant à renforcer les capacités de la CAON à mieux interagir dans la planification et le suivi de projets;
  - A2.2.4 Définition de mécanismes de participation, y compris de la société civile, dans la planification et le suivi conjoint de projets par les ministères sectoriels et la CAON;
- 
- A2.3.1 Développement de plateformes de dialogue et de partenariats interinstitutionnels pour renforcer les niveaux de coordination et d'interaction pour la planification et la gestion de la coopération;
  - A2.3.2 Organisation de groupes de travail thématiques pluriannuels (incluant tous les intervenants) en vue de partager et discuter les progrès des actions dans les différents domaines d'intervention couverts par le FED;
  - A2.3.3 Renforcement de l'articulation et du partage de l'information entre les différents organismes impliqués dans l'aide au développement (visant particulièrement à la coordination et à l'efficacité de l'aide);
  - A2.3.4 Actions de sensibilisation, notamment de la CAON auprès des ministères sectoriels, aux questions transversales à la coopération devant être prises en compte lors des interventions (avec une attention particulière aux questions de genre, droits de l'homme, environnement).

### **4.3 Logique d'intervention**

La typologie de l'intervention proposée pour cette action prend en compte l'analyse des problèmes développée ci-dessus, le contexte de la Guinée-Bissau et ses présupposés ainsi que les risques y associés. Pour cela, certaines innovations ont été introduites en termes de logique d'intervention avec la perspective d'augmenter tant les niveaux d'efficience et d'efficacité de

la coopération avec l'UE, que la participation et l'appropriation nationale visant à maximiser l'impact et la durabilité. Néanmoins, considérant le risque d'instabilité politique récurrent dans le pays, il s'avère fondamental d'appliquer le principe de précaution et de limiter cette innovation pour ce qui concerne les options stratégiques à proposer. Par conséquent, cette stratégie repose sur la base des faiblesses qui subsistent des projets précédents soutenant les services de l'ON et de la consolidation des gains obtenus par la mise en œuvre des processus d'amélioration lancés au titre du 10<sup>e</sup> FED<sup>e</sup>, mais qui ont été interrompus par la suspension de la coopération avec l'Etat entre 2011 et 2014. À cette fin, il est proposé que la structure de la nouvelle CAON soit adaptée aux secteurs de concentration prévus dans le PIN 2014-2020, passant par l'adéquation des ressources humaines devant être recrutées par concours public, afin que la sélection réponde aux critères de transparence et de mérite, et appliquant, chaque fois que possible, une discrimination positive selon le sexe et aux personnes présentant des incapacités physiques. La DUE travaillera en étroite collaboration avec l'ON dans la préparation du concours publique de recrutement et aura un rôle observateur avec le droit d'avis de non-objection dans le panel de sélection.

Cette nouvelle stratégie élargit son intervention aux ministères techniques, après avoir identifié leur manque de capacité à s'investir dans les mécanismes de coopération et à y assumer un rôle actif. Compte tenu du niveau de compétences et de connaissances des procédures de la CAON, malgré son manque relatif de structuration (en particulier infrastructures informatiques, archives, système de suivi de projets), celle-ci est jugée capable de jouer un rôle de renfort - *coaching* – des institutions techniques nationales visant à faciliter leur participation et leur appropriation de la coopération de façon durable. Dans le même temps, la CAON pourra également bénéficier d'un plus grand soutien technique de la part des ministères sectoriels dans la planification et le suivi des projets. Le résultat attendu de cette collaboration mutuelle est l'amélioration des capacités des institutions nationales à dialoguer avec l'Union européenne en vue d'un partenariat plus effectif dans la mise en place de la coopération, d'une meilleure coordination et d'une contribution renforcée au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau.

## **5 MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 17 de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE.

### **5.2 Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2. seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 60 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4 du règlement (UE) 2015/322.

### **5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

N.A

### **5.4 Modalités de mise en œuvre**

#### **5.4.1 Subventions: octroi direct pour l'appui à l'ON (gestion directe) – composante 2 – Résultats 2.1-2.3.**

(a) Objectifs de la subvention, domaines d'intervention, priorités pour l'année et résultats escomptés

La présente action a pour objectif de «*contribuer au développement durable et la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau en augmentant l'impact de la coopération avec l'Union européenne*» à travers le renforcement des capacités fonctionnelles et institutionnelles de l'ON du FED et des institutions nationales impliquées dans la coopération avec l'UE.

Les résultats escomptés sont: (i) capacités fonctionnelles et opérationnelles de la CAON FED améliorées durablement dans les différentes phases de la gestion du cycle du projet; (ii) capacités d'interaction des ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE développées; et (iii) partenariat et dialogue institutionnel entre les différents acteurs impliqués dans la coopération avec l'UE renforcés durablement.

Des subventions de fonctionnement annuelles seront octroyées à la Guinée-Bissau pour appuyer les fonctions de l'ON.

(b) Justification d'une subvention directe

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la subvention peut être octroyée sans appel à propositions à la Guinée-Bissau.

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, le recours à une procédure d'octroi sans appel à propositions se justifie car le bénéficiaire se trouve dans une situation de monopole de droit, en tant que cellule d'appui à l'ordonnateur national du FED tel que prévu par les accords de Cotonou, et il est identifié comme bénéficiaire dans l'acte de base sur lequel repose la présente décision (PIN 2014 -2020).

(c) Critères de sélection et d'attribution essentiels

Les critères de sélection essentiels portent sur la capacité financière et opérationnelle du demandeur.

Les critères d'attribution essentiels concernent la pertinence de l'action proposée au regard des objectifs de l'appel; la conception, l'efficacité, la faisabilité, la viabilité et le rapport coût/efficacité de l'action.

(d) Taux maximal de cofinancement

Le taux maximal de cofinancement possible pour cette subvention est de 100%.

Conformément à l'article 192 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 37 du règlement (UE) 2015/323 lorsqu'un financement intégral est indispensable à la réalisation de l'action, le taux maximal de cofinancement possible peut atteindre 100%. Le caractère indispensable du financement intégral doit être justifié par l'ordonnateur compétent de la Commission dans la décision d'attribution, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de bonne gestion financière.

(e) Trimestre indicatif pour la conclusion de la convention de subvention

Dernier trimestre de 2016

#### **5.4.2 Subventions: octroi direct pour TCF V (gestion directe) – composante 1 – Résultats R1.1-R1.5**

(a) Objectifs des subventions, domaines d'intervention, priorités pour l'année et résultats escomptés

La présente action a pour objectif de «contribuer au développement durable et la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau en augmentant l'impact de la coopération avec l'Union Européenne» à travers l'amélioration de la qualité de la coopération FED ainsi qu'une meilleure sensibilisation et communication sur les politiques du développement de l'UE, en y intégrant les aspects commerciaux, sociaux, environnementaux et sectoriels. Les résultats escomptés sont: (i) la stratégie de développement et les politiques sectorielles sont élaborées et mises en œuvre par le gouvernement; (ii) les programmes à mettre en œuvre dans le cadre du FED sont correctement identifiés; (iii) les besoins d'appuis techniques, y compris les besoins de formation, de suivi des opérations et d'évaluation et audit non prévus sur d'autres enveloppes budgétaires sont financés; (iv) les acteurs de la coopération (administration publique, société civile et secteur privé, partenaires internationaux), ainsi que le grand public, sont sensibilisés et informés quant à la stratégie de développement du gouvernement, ainsi que de l'appui de l'UE; et (v) les mécanismes de coordination visant à améliorer l'efficacité de l'aide sont redynamisés et fonctionnent.

(b) Justification d'une subvention directe

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la subvention peut être octroyée sans appel à propositions à la Guinée-Bissau.

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, le recours à une procédure d'octroi sans appel à propositions se justifie dans des circonstances énumérées à l'article 190 des règles d'application (règlement EU, Euratom No 966/2012).

Compte-tenu de la très grande fragilité du contexte politique, économique et social de la Guinée-Bissau qui réduit de manière significative la capacité de mise en œuvre efficiente du programme de l'Union européenne, la Commission européenne a décidé qu'il est justifié d'autoriser l'emploi en Guinée Bissau des procédures flexibles applicables dans des cas de situation de crise telles qu'elles sont définies à l'article 190.2 des règles d'application du règlement financier 966/2012 et applicables dans les cas d'aide d'urgence ou d'actions postérieures à la phase d'urgence tels que définis aux articles 72 et 73 de l'Accord de Cotonou. Les subventions seront attribuées avec procédures flexibles pour autant que celles-ci soient d'application au moment de l'attribution.

(c) Conditions d'éligibilité

Les bénéficiaires doivent avoir leurs lieux d'établissement en Guinée-Bissau, dans un Etat membre de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, dans un Etat du groupe des "*Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste*" (PALOP/TL) ou ACP, et être des personnes morales, personnes physiques ou groupements sans personnalité juridique, autorités locales, organismes publics, organisations internationales, Organisations Non-Gouvernementales (ONG), ou opérateurs économiques tels que les petites et moyennes entreprises (PME).

(d) Critères de sélection et d'attribution essentiels

Les critères de sélection essentiels portent sur la capacité financière et opérationnelle du demandeur.

Les critères d'attribution essentiels concernent la pertinence de l'action proposée, la conception, l'efficacité, la faisabilité, la viabilité et le rapport coût/efficacité de l'action.

(e) Taux maximal de cofinancement

Le taux maximal de cofinancement possible pour cette subvention est de 80%.

Conformément à l'article 192 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 37 du règlement (UE) 2015/323 lorsqu'un financement intégral est indispensable à la réalisation de l'action, le taux maximal de cofinancement possible peut atteindre 100%. Le caractère indispensable du financement intégral doit être justifié par l'ordonnateur compétent de la Commission dans la décision d'attribution, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de bonne gestion financière.

(f) Trimestre indicatif pour la conclusion de la convention de subvention

A partir du dernier trimestre de 2016

### **5.4.3. Passation de marchés (gestion directe) – composante 1 – Résultats R1.1-R1.5**

Les activités de la composante 1 "Facilité de coopération technique" du projet seront mises en œuvre en gestion directe (contrat cadre principalement).

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Missions d'expertise, de suivi et audit technique	Services, contrats-cadre	20	Tout au long de la période de mise en œuvre de la CF à partir du dernier trimestre de 2016 (1-2 par trimestre)

### **5.5 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.



## 5.6 Budget indicatif

	<b>Contribution de l'UE (montant en EUR)</b>	<b>Contribution tiers (indicatif)</b>
5.4.1. Subventions: octroi direct composante Appui à l'ON (gestion directe)	2 250 000	
5.4.2 Subventions: octroi direct composante TCF V (gestion directe)	1 300 000	325 000
5.4.3. Passation de marchés (gestion directe)	2 000 000	
5.9 – Évaluation, 5.10 – Audit	150 000	
5.11 – Communication et visibilité	100 000	
Provision pour imprévus	200 000	
<b>Total</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 325 000</b>

## 5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Le pouvoir adjudicateur du projet est l'ordonnateur national, à savoir le ministre de l'économie et des finances.

Le maître d'œuvre est la cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON).

L'exécution de la subvention de fonctionnement est assurée par une équipe de travail dirigé par le coordinateur de la CAON, ayant les pouvoirs délégués de l'ON, et qui coordonnera toutes les actions avec l'appui du personnel technique, en collaboration avec le comptable. Le coordinateur, le comptable, le personnel technique et le personnel d'appui seront recrutés par processus de concours publics.

Plusieurs mécanismes de suivi de l'ensemble de la coopération sont en place ou en voie de rétablissement: des réunions régulières ont lieu entre la CAON et la délégation de l'UE, ainsi que des consultations avec les parties prenantes lors de la programmation, identification et formulation des projets. La vérification des taux d'exécution (paiements et contrats) et les prévisions des projets FED en général et de ce projet spécifique sont faits au moins deux fois par an.

Un comité de pilotage du programme d'appui à l'ON sera établi, ayant pour fonction la supervision et la validation des orientations stratégiques de sa mise en place. Ce comité sera constitué des représentants des institutions bénéficiaires, présidé par l'ordonnateur national, administré par la CAON et devra intégrer la DUE en tant qu'observateur. Des représentants d'autres institutions et de la société civile pourront être conviés à prendre part au comité en fonction de ses besoins spécifiques. Celui-ci devra se réunir au moins une fois par an et autant que de besoin. Des réunions techniques régulières entre la CAON, les ministères techniques et les secteurs concernés de la DUE devront être prévues pour le suivi du programme et l'adaptation des activités à réaliser.

## **5.8 Suivi des résultats et rapports**

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par elle pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par elle pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.9 Évaluation**

Eu égard à l'importance de l'action, il sera procédé à des évaluations à mi-parcours et finale de la présente action par l'intermédiaire de consultants indépendants commandés par la Commission.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre des problèmes, en particulier par rapport à la réorientation du projet si nécessaire, à la vérification de la pertinence de la logique d'intervention face à des conditions modifiées et à la recommandation de mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité et à assurer les effets escomptés.

Une évaluation finale sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier du fait qu'il sera nécessaire de vérifier si le programme a été capable de renforcer les capacités des institutions nationales de façon durable et si les conditions propres à une révision du cadre institutionnel de la CAON sont réunies.

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins deux mois avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, deux marchés de services d'évaluation seront conclus au titre d'un contrat-cadre à la fin de la deuxième année pour l'évaluation à mi-parcours et lors du dernier semestre du projet pour l'évaluation finale.

## 5.10 Audit

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit au titre d'un contrat-cadre à partir de la moitié de la période de mise œuvre.

## 5.11 Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Services et matériel de visibilité et communication	Services	Au moins 2 contrats compris dans les volets TCF V et appui à l'ON	A partir du premier trimestre de 2017

## ANNEXE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE (POUR LA MODALITE DE PROJET)<sup>3</sup>

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans nécessiter la modification de la décision de financement. Quand il n'est pas possible de déterminer les produits d'une action durant la phase de formulation, des effets intermédiaires devraient être présentés et les produits définis au démarrage du programme et de ses composantes. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes) pour les indicateurs de produits et d'effets, s'il y a lieu, et pour suivre et rendre compte des résultats obtenus. Notez aussi que les indicateurs devraient être désagrégés par sexe quand il y a lieu.

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global: impact	Contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Guinée-Bissau grâce à l'impact renforcé de la coopération avec l'Union Européenne.	- Index de développement humain ;  - PIB par habitant ;	- 0,42 (178/188, 2014);  - 550 USD (2014);	- La croissance continue de l'Index de développement humain durant le projet  - La croissance du PIB par habitant continue durant le projet	- Le rapport sur le développement humain, PNUD  - La base de données de la Banque Mondiale, <a href="http://donnees.banquemondiale.org/pays/guinee-bissau">http://donnees.banquemondiale.org/pays/guinee-bissau</a>	- Stabilité politique et institutionnel suffisante pour la mise en œuvre des politiques de lutte contre la pauvreté et de la coopération avec l'UE.

<sup>3</sup> Indiquer «\*» pour les indicateurs correspondant au document de programmation pertinent et «\*\*» pour les indicateurs correspondant au cadre de résultats de l'UE.

<b>Objectif(s) spécifique(s):</b> <b>Effet(s) direct(s)</b>	<p>Améliorer durablement l'interaction, l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre de l'aide de l'UE à travers le renforcement des capacités fonctionnelles et institutionnelles de l'Ordonnateur National du Fonds européen de développement et des institutions nationales impliquées dans la coopération avec l'UE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio des montants engagés sur le 11<sup>e</sup> FED;</li> <li>- Nombre des représentants de la CAON et des MS (désagrégée par sexe) ayant contribué à l'élaboration et le suivi des projets 11<sup>e</sup> FED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 35% des montants engagés sur le 11<sup>e</sup> FED (2015)</li> <li>- Nombre des représentants CAON 10<sup>e</sup> FED: 6, avec 1 femme incluse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le ratio des montants engagés dans tous les secteurs augmente annuellement</li> <li>- Le nombre de participants de la CAON et des MS augmente d'une manière continue (y compris la participation des hommes et des femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'avancement</li> <li>- Revue Annuelle Conjointe;</li> <li>- Les rapports de suivi interne du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un engagement efficace par l'ON et les institutions nationales d'engager et de fournir des techniciens compétents et intéressés, ainsi que les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la coopération avec l'UE.</li> </ul>
--	--	---	---	--	--	---

Produits Composante 1 - TCF V	R1.1. La stratégie de développement et les politiques sectorielles sont élaborées et mises en œuvre par le gouvernement;	Nombre de projets contribuant pour mettre en œuvre les politiques sectorielles de la stratégie de développement	9 projets (2015)	Au moins 15 projets	Termes de référence des projets	Volonté politique de mettre en œuvre rapidement et dans de bonnes conditions les programmes de coopération
	R1.2. Les programmes à mettre en œuvre dans le cadre du FED sont correctement identifiés;	Nombre de missions d'identification des programmes FED	4 missions (2015)	Au moins 5 missions	Rapports d'identification	Capacités des ministères techniques à émettre des demandes et à préparer des termes de référence
	R1.3. Les besoins d'appuis techniques, y compris les besoins de formation, de suivi des opérations et d'évaluation et audit non prévus sur d'autres enveloppes budgétaires sont financés;	Nombres de prestations de service pour AT, études, formations, évaluations et audits	4 prestations de service (2015)	Au moins 8 prestations	Rapports de mission, évaluation et audit; études; compte rendus des formations	Qualité du travail des AT chargés des études  Capacités des ministères techniques à identifier des besoins d'AT, études et formation et leur coopération dans le cadre des évaluations et audits
	R1.4. Les acteurs de la coopération (administration publique, société civile et secteur privé, partenaires internationaux), ainsi que le grand public, sont sensibilisés et informés quant à la stratégie de développement du gouvernement, ainsi que de l'appui de l'UE;	Nombre de prestations visant la communication et visibilité de l'appui de l'UE	1 prestation communication/visibilité (2015)	Au moins 2 prestations communication/visibilité	Revues de presse, photos, brochures	
	R1.5. Les mécanismes de coordination visant à améliorer l'efficacité de l'aide sont redynamisés et fonctionnent.	Nombre de secteurs bénéficiant de mécanismes de coordination avec les autres bailleurs	7 secteurs (2015)	Au moins 8 secteurs	Compte rendus des réunions de coordination	

Produits Composante 2 - Appui à l'ON	R1. Capacités fonctionnelles et opérationnelles de la CAON FED améliorées durablement dans les différentes phases de la gestion du cycle du projet;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le statut du manuel des procédures et contrôle de la CAON;</li> <li>- Réduction du nombre de constatations de «non-conformités» dans CAON;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manuel des procédures et contrôle n'est pas mis à jour</li> <li>- 5 constatations de non-conformité dans CAON (audit 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manuel des procédures et contrôle de la CAON est révisé et mis à jour;</li> <li>- Le nombre de constatations de «non-conformités» dans CAON réduit chaque année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel des procédures et contrôle.</li> <li>- Rapports d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance du cadre institutionnel de la CAON et son autonomie, des relations avec le NAO, y compris la délégation de pouvoirs;</li> <li>- Bonne coordination et performance pour les employés de la CAON.</li> </ul>
	R2. Capacités d'interaction des Ministères sectoriels impliqués dans la coopération avec l'UE développées;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de conseils techniques émis par les ministères sectoriels (ventilés par sexe des techniciens);</li> <li>- Nombre de techniciens des ministères sectoriels formés par la CAON (% par sexe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zéro</li> <li>- Zéro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre des conseils techniques émis par les ministères sectoriels augmente annuellement, y compris ceux émis par les techniciens femmes et hommes</li> <li>- Au moins 50 techniciens des ministères sectoriels formés (50% hommes et 50% femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des ministères sectoriels à la CAON; Rapports de suivi interne des projets;</li> <li>- Rapports d'évaluation des formations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation des ministères sectoriels et l'adhésion de ses techniciens dans les différentes étapes du cycle du projet.</li> </ul>
	R3. Partenariat et dialogue institutionnel entre les différents acteurs impliqués dans la coopération avec l'UE renforcés durablement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réunions de coordination UE -CAON;</li> <li>- Nombre d'informations sur la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-3 réunions par an (2015)</li> <li>- Zéro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 12 réunions de coordination UE -CAON (2-3 par an)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minutes des réunions;</li> <li>- Site Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance par les ministères sectoriels, les partenaires de développement et la DUE du rôle de la</li> </ul>

		coopération diffusées par le site web de la CAON (y compris les sous-détails sur les questions transversales).		- Augmentation du nombre d'informations sur la coopération diffusées par le site web de la CAON (y compris les sous-détails sur les questions transversales).	de la CAON	CAON; - Amélioration de la coordination interinstitutionnelle de l'aide au développement.
--	--	--	--	---	------------	--