

**Sao Tomé et Príncipe**  
**FED/2009/21383**

**Evaluation finale du Programme d'Appui au  
Secteur des Transports et à la gestion des  
Finances Publiques à São Tomé et Príncipe  
(FED/2019/413872)**

**FWC SIEA 2018 - Lot 2 : Infrastructure,  
croissance durable et emplois**

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

*Rapport final*

*2<sup>ème</sup> version, 25 janvier 2021*



Ce projet est financé par  
L'Union européenne



Un projet mis en œuvre par  
AETS

***DELEGATION de l'UNION EUROPEENNE***

**Sao Tomé et Principe**

Evaluation finale du Programme d'Appui au Secteur des  
Transports et à la gestion des Finances Publiques à São Tomé  
et Príncipe

**Contrat Cadre SIEA 2018 - LOT 2**  
**Infrastructures, croissance durable et emplois**

**EuropeAid/138778/DH/SER/Multi**

**Rapport final**

**Janvier 2021**

**Composition de l'équipe**

**Olivier CROUZIER**  
**Yves DANBAKLI**

## Table des matières

<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
1.1 CONTEXTE DE SAO TOME	6
1.2. OBJECTIFS DU PROGRAMME DU 10 <sup>EME</sup> FED	9
1.2.1. <i>Identification du programme du 10<sup>eme</sup> FED</i>	9
1.2.2. <i>Objectifs global et objectifs spécifiques du programme</i>	9
1.2.3. <i>Analyse du secteur des transports</i>	12
1.2.4. <i>Sous-secteur routier</i>	12
1.2.5. <i>Analyse du secteur des Finances Publiques</i>	15
<b>2. METHODOLOGIE PROPOSEE</b>	<b>17</b>
2.1. ACTION A EVALUER	17
2.2. QUESTIONNEMENT PROPOSE	19
<b>3. EVALUATION DETAILLEE</b>	<b>23</b>
3.1 PERTINENCE	23
3.2 EFFICACITE	24
L'ETUDE REALISEE N'A PAS ETE TERMINEE ET PAR CONSEQUENT N'A PAS ETE APPROUVE PAR LE GOUVERNEMENT	29
3.3 EFFICIENCE	29
3.4 IMPACT	31
3.5 DURABILITE	31
3.6 VALEUR AJOUTEE COMMUNAUTAIRE ET COHERENCE DU PROGRAMME PAR RAPPORT A LA STRATEGIE POURSUIVIE PAR L'UE EN STP	33
3.6.1 <i>Valeur ajoutée européenne du programme PASTFP</i>	33
3.6.2 <i>Cohérence du programme PASTFP par rapport à la stratégie poursuivie par l'UE en STP et à celle des États membres</i>	33
3.7 VOILETS TRANSVERSAUX	33
3.7.1 <i>Politique environnementale</i>	33
3.7.2 <i>Egalité de genre</i>	33
3.7.3 <i>Bonne gouvernance</i>	34
3.8 VISIBILITE DONNEE AU PROGRAMME	34
3.9 STRATEGIE DE SORTIE DU PROGRAMME ET MESURES PROPOSEES POUR LE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE	34
3.10 APPLICATION DE LA DEMARCHE ISO 14001 CONFORMEMENT A LA CERTIFICATION AETS	34
<b>4. ENSEIGNEMENTS, CONCLUSIONS &amp; RECOMMANDATIONS</b>	<b>35</b>
4.1 ENSEIGNEMENTS	35
4.2 CONCLUSIONS	35
4.3 RECOMMANDATIONS	37
<b>ANNEXES</b>	<b>39</b>
ANNEXE 1 : COMPTE RENDU DE REUNION SKYPE DE MARS 2020	39
ANNEXE 2 : INFORMATIONS FOURNIES A L'EQUIPE D'EVALUATION	40
ANNEXE 3 : CADRE LOGIQUE	42
ANNEXE 4 : GRILLE D'EVALUATION	44
ANNEXE 5 : PROGRAMME INDICATIF DE MISSION	49
ANNEXE 6 : PERSONNES RENCONTREES	51

## Tableau d'acronymes et d'abréviations

ACP	États d'Afrique Caraïbes et Pacifique
CE	Commission Européenne
CDMT	Cadre de Dépenses de Moyen Terme
CDMTS	Cadre de Dépenses de Moyen Terme sectoriels
CST	Companhia Sãotomense de Telecomunicações (Compagnie santoméenne de télécommunications)
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENAE	Empresa Nacional de Água e Electricidade (Entreprise nationale d'eau et d'électricité)
ENAPORT	Empresa Nacional de Portos (Entreprise Nationale des Ports)
ENCO	Société d'importation de pétrole
FEC	Facilité élargie de crédit
FED	Fonds européen de développement
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FRN	Fundo Rodoviário Nacional (Fonds routier national)
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
GIME	Grupos de Interesse de Manutenção de Estradas (Groupes d'intérêt dans l'entretien des routes)
HIMO	Travaux à haute intensité de main d'œuvre (idem GIME)
INAE	Instituto Nacional de Estradas (Institut national des routes)
INE	Instituto Nacional de Estatística (Institut national des statistiques)
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ON FED	Ordonnateur national du Fonds européen de développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectifs spécifiques
OTC	Obstacles techniques au commerce
PAAS	Programme d'aide à l'ajustement structurel
PASTFP	Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la Gestion des Finances Publiques
PEFA	Public Expenditure Financial Accountability - programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière
PIN	Programme Indicatif National
QE	Questions d'évaluation
UPST	Unité de planification et de suivi des Transports

## RESUME EXECUTIF

L'objectif global (OG) du PASTFP STP 10 FED est de contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes.

Pour ce faire le projet s'est fixé trois objectifs spécifiques (OS) :

- (i) Pérenniser les acquis des projets routiers précédents, à savoir :
  - (i.a) l'amélioration de la circulation des personnes et des biens dans les régions enclavées et difficile d'accès des îles de São Tomé et de Príncipe,
  - (i.b) la participation de la société civile à l'entretien des routes,
- (ii) Améliorer la gestion du secteur transports grâce à la mise en place d'un programme sectoriel, avec un focus sur l'amélioration du réseau de circulation routière, de la mobilité interne de la population et des connexions entre les îles de São Tomé et Príncipe;
- (iii) Améliorer la gouvernance économique et la gestion des finances publiques.

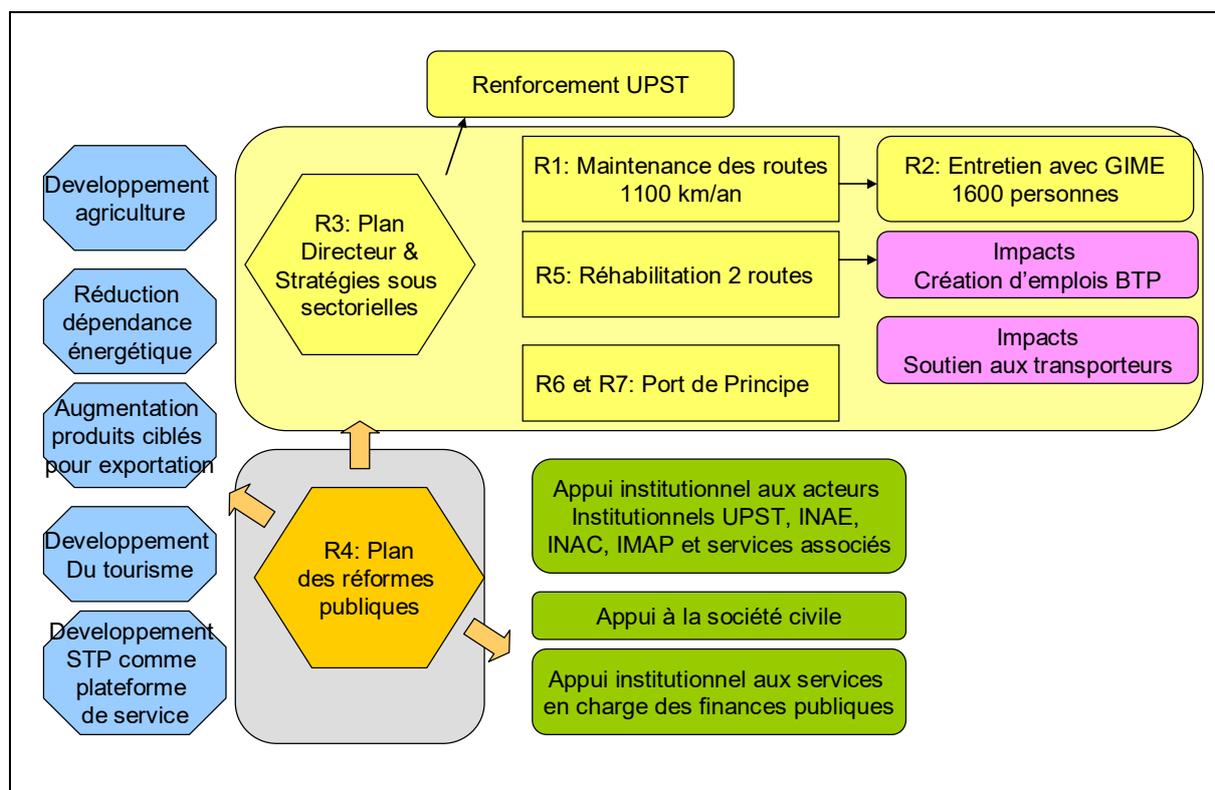
Les résultats attendus R1 à R7 ont été définis comme suit (voir suivi de matrice logique en annexe 1) :

	Résultats globaux	Focus et Modalités
R1	Une partie du réseau routier en mauvais état ou très mauvais état est réhabilité <i>Une question : Quel % du réseau ? On considère que la réhabilitation de la EN1 est relative à 20% du réseau routier de STP</i>	<u>Focus</u> : Réhabilitation de 21,2 km de routes revêtues, 18,1 km de routes en terre, 4 ouvrages d'art et la stabilisation des talus sur 6km de route côtière <u>Modalités</u> : sur la base du programme de l'INAE et à travers de contrats de travaux après AO locaux ouverts
R2	L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)	<u>Focus</u> : 1100 km/an de routes entretenues (2010 à 2015), 1600 personnes/an employées aux GIME  <u>Modalités</u> : Mise en œuvre de 3 devis programme d'une durée de 18 mois, le résultat attendu était l'entretien courant de 100% du réseau à travers la société civile de 2010 à 2013 (4 ans)
R3	L'appareil étatique (UPST) chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place	<i>Définition et approbation d'un Plan Directeur des Transports Définition de stratégies sous-sectorielles et vérification de leur mise en œuvre ?</i>
R4	L'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre. Les moyens et actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs du DRSP et des ODM sont clarifiés	Renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques afin que les secteurs clefs pour le développement socio-économique disposent d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs politiques définis par le Cadre de Dépenses de Moyen Terme (CDMT) Résultats liés aux indicateurs PEFA n°11 et 12
R5	(Av2 – 2013 et Av3 - 2014) Réhabilitation en priorité de deux routes supplémentaires en terre "Augustino Neto-Cladeiras" (Av2) et "Gaspar-Sandy" (Av3)	<i>Vérification des résultats</i>
R6	(Av1 – 2009 et Av2 - 2013) Renforcement structurel (Av2) du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement	<i>Vérification des résultats</i>
R7	(Av2 au PASTFP- 2013) Achat d'un élévateur pour le même port	Vérification de l'achat effectif et de la livraison à Principe
R8	(Av2 au PASTFP- 2013) Etude de l'harmonisation de la grille salariale de la fonction publique	<i>Approbation de l'étude Réalisation de l'étude ?</i>

Quelques commentaires des consultants après lecture des avenants à la convention :

- Les avenants Av1 (2009), Av2 (2013) et Av3 (2014) introduisent des actions à réaliser en urgence alors que les avenants Av3, Av4, Av5 introduisent des extensions de durée de programme. *Il conviendra d'apprécier a posteriori le bien fondé des demandes d'extension de durée et d'analyser les causes de retard.*
- Les résultats attendus R3 et R4 sont de nature plus conceptuelle et extensive alors que les résultats R1, R2, R5, R6, R7 sont de nature concrète avec des résultats visibles.
- Les activités concernent **trois composantes** A.I - Travaux, A. II - Appui Institutionnel aux services de l'administration en charges du secteur Transports et à la société Civile, A. III – Appui institutionnel aux services en charge des finances publiques.

Le schéma suivant présente les résultats attendus R1 à R7 concernant les 3 objectifs spécifiques (en b a



La synthèse des résultats du programme suivant la logique composante est la suivante :

Synthèse	Descriptif/qualification
Programme PASTPF	Le programme du PASTPF est développé de manière ambitieuse et très complète. Evidemment l'approche plus complexe induit une difficulté de compréhension par les populations mais l'impulsion globale apportée est de bonne valeur.
<b>Composante 1</b>	<b>Projets routiers</b>
Réhabilitation de routes	Les 3 projets de réhabilitation de routes ont été réalisés (EN1 et Agostinho Neto-Caldeira) en cours de réalisation, avec de nombreuses difficultés dues à l'importation de matériau (ciment) ou d'équipements. Les contraintes maximales sont associées à la double insularité de Principe (cas de la route Gaspar Sundy). Les matériaux locaux sont de bonne qualité (tout venant granitique ou petits pavés de granite) et peuvent être employés avec succès. Le mélange béton bitumineux est très adapté aux routes bituminées de l'île. Six entreprises de travaux sont disponibles sur Sao Tomé ce qui donne un bon paysage concurrentiel mais on déplore la faible présence de bureaux d'études routières

GIME	<p>Le projet/programme GIME est un projet qui allie un maintien des routes en bon état (via une maintenance courante sur 1100 km entretenus) et permet d'employer 3% de la population, 7% de la population rurale dont 52% de femmes.</p> <p>Il était pertinent en 2005, en 2010 et reste de 1<sup>ère</sup> importance en 2020 – Elu comme meilleur projet d'Afrique</p> <p>Efficace et efficient, la durabilité financière du GIME est à risque car un financement pluriannuel n'est pas assuré au travers d'un financement sanctuarisé donné par le Fonds Routier. Le prochain développement d'un outil de programmation budgétaire pluriannuelle du secteur dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de réformes des finances publiques (CDMT sectoriel) pourrait renforcer la garantie et donc la visibilité du financement du GIME</p>
Fourniture d'équipements à Principe	<p>La fourniture d'une grue de 30 tonnes et d'un Fenwick pour le chargement/déchargement des marchandises de bateaux à faible tirant d'eau constitue une mesure d'urgence demandée dès le début du PASTPF, mais la nécessité d'avoir un port de plus grande profondeur d'eau permettant d'accueillir des bateaux passagers ou fret avec meilleur passage en mer (quille plus importante) reste toujours en top des priorités. 6 M€ sont nécessaires pour sortir de la situation de double insularité et permettre aux habitants de rejoindre STP sans utiliser l'avion dont les tarifs sont hors de portée pour les iliens</p>
<b>Composante 2</b>	<b>Appui institutionnel</b>
	<p>Après l'adoption d'une stratégie multisectorielle en 2010, l'USPT a été mis en vitesse et piloter de nombreuses études de faisabilité ainsi que des études techniques pour le volet cabotage.</p> <p>Un soutien à l'USPT prévu au programme était nécessaire et a permis de financer les études.</p> <p>L'organisation actuelle et le manque de financement ne permet pas de mener à bien d'autres études techniques nécessaires.</p> <p>Il apparaît très important de stabiliser la programmation financière pluriannuelle pour les études et la mise en œuvre de projets urgents (aéroport, cabotage, port de Principe...)</p>
<b>Composante 3</b>	Plan de réformes des finances publiques mis en œuvre et appareil étatique renforcé
	<p>Deux AT ont été mise en place en 2011 et 2012 comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Une AT en appui à la Direction Comptable du (MFCI)</b> pour la préparation du Compte Général de l'Etat (CGE) et la préparation et la reddition des comptes sur l'exécution intra-annuelle du Budget Général de l'Etat (OGE), à travers les rapports chronologiques de l'OGE ;</li> <li>- <b>Une AT en appui à la Direction de la Planification (DP) du Ministère du Plan et du Développement (MPD)</b> pour l'amélioration de la Perspective Pluriannuelle dans la planification fiscale à STP, dans la politique de dépenses et dans le budget. Cette AT comportait plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> <li>o La préparation d'un scénario budgétaire à moyen terme complet, préparé en interne par MPD ;</li> <li>o L'achèvement d'un CDMT pour le secteur des transports ;</li> <li>o Une formation à la préparation du CDMT et du plan d'action pour l'introduction du CDMT dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'éducation, de la santé, de l'agriculture et de la pêche ;</li> <li>o Une structuration des services, afin de permettre la continuité de la programmation sectorielle</li> </ul> </li> </ul>

L'évaluation globale du programme PASTFP qui porte sur **trois domaines d'application et 8 actions** est très satisfaisante et le score moyen attribué à l'évaluation globale est B.

Critère de Score	Score
<p><b>Pertinence</b> : Le programme s'appuyait sur 2 piliers (R3 et R4) et était en quelque sorte en application au travers d'actions concrètes. Les résultats sont produits ou en cours de production (R5); l'adhésion, l'implication et l'appropriation des acteurs est satisfaisante en général; les activités du programme PASTFP ont permis de progresser vers les objectifs prévus.</p> <p>On doit signaler le respect absolu du plan de transport multisectoriel défini en 2010, qui reste pertinent en 2020. L'action R8 n'était pas très cohérente par rapport au programme PASTPF... elle n'a pas été réalisée.</p>	<b>A</b>
<p><b>Efficience</b> : Les ressources nécessaires ont été correctement mobilisées pour la mise en oeuvre du programme PASTFP en dépit des retards observés sur les composantes de travaux routiers, l'organisation institutionnelle des transports et la composante finances/CDMT. Elles ont été ajustées au long de la période aux activités du programme pour atteindre les résultats projetés</p>	<b>B</b>
<p><b>Efficacité</b> : Les objectifs du programme PASTFP sont en voie d'être atteints pour les composantes techniques. Les autres composantes peuvent voir leurs objectifs atteints pour autant que les décisions politiques soient favorables et les ressources financières disponibles (R3 et R4)</p>	<b>B</b>
<p><b>Impact</b> : La visibilité du projet est connue du bénéficiaire... qui en a largement bénéficié, et ce malgré une définition du programme un peu complexe. Le grand public n'a pas été suffisamment informé de l'existence même du programme. L'impact est néanmoins certain au niveau de la santé publique et de l'environnement</p>	<b>B</b>
<p><b>Viabilité</b> : De nombreuses constatations permettent de considérer que le caractère des acquis obtenus à travers la mise en oeuvre du programme PASTFP est pérenne. Le programme GIME (R2+R3) a réussi à se maintenir mais son futur reste fragile compte tenu d'une non-sanctuarisation des ressources financières au niveau du fonds routier. Le financement des coûts récurrents associés à la mise en oeuvre de projets d'infrastructures n'est cependant pas assuré eu égard aux contraintes économiques</p>	<b>B</b>

Légende : **A** = 4 (très bon) **B** = 3 (raisonnable) **C** = 2 (avec difficultés) **D** = 1 (très problématique)

### Conclusions et recommandations

L'atelier de restitution organisé en fin de mission (9 octobre 2020) par les experts et les débats qui ont suivi ont en effet fait ressortir la confusion qui persiste dans les esprits sur le fait que les ministères doivent d'abord exprimer d'une manière exhaustive leurs besoins et leurs priorités pour la mise en oeuvre de la politique sectoriel, sans s'occuper à ce stade et à leur niveau des financements nécessaires, internes ou externes, qu'il faudra mobiliser. C'est bien là l'objet du CDMT, cadre des dépenses (et non des budgets) à moyen terme, un outil complet donnant aux bailleurs de fonds une image sérieuse et crédible des actions et donc du budget d'une politique publique.

Ces efforts se traduiraient à travers des lois et décrets d'application côté national, mais également par des engagements fermes du côtés des partenaires techniques et financiers, ainsi que des appuis pour un nouveau cycle de renforcement des capacités des acteurs concernés dans un contexte de dissémination et d'utilisation des outils budgétaires ad hoc (CDMT, projets et rapports annuels de performance, rapports d'exécution périodiques rédigés dans un esprit de redevabilité...) ou encore par un appui sous forme de coaching/formation des cadres concernés par la gestion des finances publiques.

Les consultants proposent également une liste de recommandations techniques classées par ordre de priorité et par public

### **1. Planification des transports et mise en œuvre des projets**

Nous avons observé un immobilisme complet des études et des investissements depuis 2014, à part des études de certification des aéroports.

Pour débloquer la situation il est suggéré de

- Compléter les études amont de faisabilité,
- Préparer des éléments techniques présentables à tous les bailleurs de fonds,
- Garder une vision et une programmation pluriannuelle des projets

Il est important de permettre au Service d'Etudes et de Programmation d'organiser des réunions multisectorielles trimestrielles d'information et de relance des correspondants au sein des différents instituts et organismes dépendant du Ministère.

Nous recommandons des formations de soutien et des actions de coaching pour permettre au service de prendre une vitesse de croisière et d'améliorer la compréhension des enjeux par les correspondants et partenaires.

### **2. Redonner des financements et des pouvoirs au Fonds routier**

Le fonds routier devrait être alimenté pour financer les GIME (maintenance courante) et maintenance exceptionnelle. Le programme GIME risque de mourir si un financement sanctuarisé et corrigé de l'inflation n'est pas obtenu. Pour ce faire, nous suggérons d'édicter une loi de financement pluriannuel du Fonds routier

### **3. Améliorer la complétude des dossiers de consultation de travaux**

Nous suggérons de :

- renseigner une feuille de synthèse sur les caractéristiques du projet, les aspects financiers de suivi de la convention et des avenants, ainsi qu'un traçage de synthèse des difficultés rencontrées,
- compléter la description des projets par la définition des cibles et des impacts attendus
  - Population concernée, accessibilité aux marchés, écoles, services publics...
  - Quantité de travail donné aux GIME,
  - Ouverture au tourisme des zones concernées,
  - ...
- continuer le suivi Excel de la facturation et des remboursements est de très bon niveau
- continuer l'alimentation les bases de données géographiques qui est bien opérée

### **4. Coordonner les politiques de développement**

Sachant que les actions coordonnées sont plus efficaces que le saupoudrage, si les politiques le permettent, il est souhaitable de traiter les zones desservies globalement

Dans la mesure où une route est faite sur une zone, il est souhaitable d'impulser des actions d'assistance sociale, relance économique et touristique sur le secteur concerné dans le même calendrier.

Cela nécessite une programmation par zone et des contacts avec les Ministères dans le calendrier du projet.

### **5. Développement de normes et méthodes spécifiques à STP**

Même si on peut considérer que les normes de travaux à STP doivent respecter les normes internationales, il n'est pas interdit de rédiger des morceaux de normes adaptées aux conditions et à l'organisation du travail

## 1. Introduction

*L'introduction présente le contexte du pays, une description de l'action, des secteurs concernés (routes, finances publiques) et de l'évaluation, donnant au lecteur des précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles.*

### 1.1 Contexte de Sao Tomé

#### Contexte général

Le territoire de STP est très vulnérable aux chocs exogènes. Avec une superficie de 1001 km<sup>2</sup>, ce pays de langue portugaise compte une population de près de 200000 habitants et un revenu national brut (RNB) par habitant de 1890 dollars en 2018<sup>1</sup>.

#### Contexte social

Malgré des problèmes méthodologiques, on s'entend pour dire que l'incidence de la pauvreté n'a pas beaucoup changé entre les deux dernières enquêtes auprès des ménages (2000 et 2010). Selon des estimations récentes de la Banque mondiale, environ un tiers de la population vit avec moins de 1,9 dollar par jour et plus des deux tiers de la population est pauvre, avec un seuil de pauvreté de 3,2 dollars par jour.

Il a une scolarisation primaire brute de 110%, une espérance de vie de 66 ans, un taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans de 51 pour 1000 naissances vivantes, l'accès à une source d'eau améliorée pour 97% de la population et l'accès à l'électricité

#### Contexte économique

STP fait face à des défis qui sont typiques des petits États insulaires et qui nuisent à sa capacité de faire face aux chocs et de parvenir à un budget équilibré. Son éloignement et son insularité augmentent les coûts d'exportation et la disponibilité limitée des terres et de la petite main-d'œuvre empêchent le pays de diversifier son économie, ce qui le rend plus vulnérable aux chocs commerciaux.

STP a connu une croissance, tirée par l'agriculture, le tourisme, les investissements directs étrangers alimentés par le pétrole, mais principalement par les dépenses publiques propulsées par l'aide extérieure et les emprunts publics.

#### Défis de développement

STP continuera à faire face à d'importants défis pour surmonter l'insularité, la petite taille du marché, la vulnérabilité aux chocs naturels et aux changements climatiques, un capital humain limité et une rareté de ressources négociables pour générer une croissance durable et inclusive afin de réduire progressivement la pauvreté.

Le défi à long terme pour STP est de passer de plans ambitieux à des mesures réalisables qui aideront à rendre l'économie plus dynamique et à créer plus d'emplois pour la population des jeunes.

Il est apparu souhaitable de recueillir les dernières données actualisées sur STP<sup>2345</sup>.

---

<sup>1</sup> WB STP overview 2017

<sup>2</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/ST/situation-economique>

<sup>3</sup> <https://knoema.fr/atlas/Sao-Tome%20et-Principe>

<sup>4</sup> <https://www.capital.fr/economie-politique/sao-tome-et-principe-veut-souffrir-au-monde-1262549>

<sup>5</sup> <https://www.afdb.org/fr/pays-afrique-australe-sao-tome-et-principe/perspectives-economiques-sao-tome-et-principe>

### Focus sur l'économie

Les informations fournies par la Coface ont été confrontées aux données du Fonds Monétaire International (FMI)

	2017	2018	2019 (e)	2020 (p)
Croissance PIB (%)	3,9	2,7	2,9	3,4
Inflation (moyenne annuelle, %)	7,7	9,0	7,9	7,4
Solde public* / PIB (%)	-2,8	-4,7	-2,6	-2,5
Solde courant ** / PIB (%)	-8,2	-7,3	-7,6	-8,0
Dettes publiques / PIB (%)	85,8	83,1	73,1	73,5 <sup>6</sup>

En 2018, la Banque Africaine de développement<sup>7</sup> mentionne les points faibles suivants

<b>Points faibles</b>
• Vulnérabilité aux chocs exogènes en raison d'une diversification économique insuffisante et d'une base industrielle et d'exportation sous développée.
• Les possibilités d'économies d'échelle sont limitées (ce qui entraîne des problèmes de compétitivité en raison des coûts élevés des transports et des communications).
• Forte dépendance par rapport à l'aide extérieure.
• Fragilité à différents niveaux, notamment politique, économique, social, judiciaire et environnemental
• Infrastructures économiques inadéquates (notamment les transports : routes, ports, ...) limitant le tourisme et le développement du secteur privé.
• Absence d'un cadre réglementaire solide pour le secteur de l'énergie, y compris les énergies renouvelables
• Un grand nombre de déchets et un système de gestion de l'eau médiocre
• Manque de capacités institutionnelles de gestion économique, ce qui entrave la mise en œuvre effective des politiques.
• Lacunes persistantes de la GFP et lenteur des réformes.
• Difficulté d'accès au crédit pour les PME secteur financier peu développé avec des problèmes de performance des prêts

Une analyse des forces/faiblesses réalisée en 2019 par la Coface fait apparaître les points suivants :

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
Perspectives de développement du secteur touristique	Forte dépendance envers l'aide publique internationale
Soutien des bailleurs de fonds internationaux	Économie dominée par le tourisme mais avec des piliers constitués par l'agriculture et la pêche
Liens développés avec le Portugal et les pays lusophones (Angola, Brésil)	Environnement des affaires défaillant
Arrimage du dobra à l'euro	Coûts d'importation et d'exportation élevés en raison de son éloignement et de son insularité Secteur bancaire peu développé et fragile
	Dettes ayant baissé et soutenable à moyen terme, car représentant moins de 75% du PIB. Problèmes liés à la gestion des finances publiques et à la mobilisation des recettes publiques (toujours pas de TVA)

### Appréciation du risque

*Une croissance dépendante des financements extérieurs*

Après deux années médiocres pour l'économie de l'archipel et l'impact du Covid sur les échanges internationaux, la croissance sera modérée en 2020.

<sup>6</sup> <https://data.imf.org/?sk=5778f645-51fb-4f37-a775-b8fec66bc69b&slid=1461703256968>

<sup>7</sup> STP- Document de stratégie pays 2018-2022 combiné à la revue de performance du Portefeuille Pays (RPPP – 2018)

Les problèmes d'approvisionnement énergétique, particulièrement néfastes pour l'activité, devraient persister, malgré les efforts des autorités (achat de nouveaux générateurs thermiques, développement de la production photovoltaïque et hydroélectrique). La croissance continuera d'être tributaire des financements extérieurs, qui se matérialisent essentiellement dans des investissements publics (10% du PIB<sup>8</sup>).

L'élaboration et la remise en état des infrastructures routières et du réseau électrique devraient être poursuivies, tandis que les travaux d'agrandissement et de modernisation de l'aéroport international devraient être lancés en 2021, sous l'impulsion de fonds chinois. Ces projets d'infrastructures visent notamment à appuyer le développement d'un secteur touristique qui poursuivra son expansion. Ce secteur devrait néanmoins toujours souffrir de la faiblesse du secteur bancaire local, bien que la croissance du crédit se soit un peu redressée en 2019. Par ailleurs, les investissements seront aussi alimentés par la reprise des explorations pétrolières offshore dans la zone de développement commune avec le Nigeria, initiées notamment par Total. L'agriculture et, dans une moindre mesure, la pêche contribueront à la croissance. Les exportations de cacao devraient être plus dynamiques, avec un prix mondial qui remonterait peu à peu. En effet, le Ghana et la Côte d'Ivoire (qui représentent 60% de la production mondiale) veulent s'accorder afin de limiter leur production. Si la bonne tenue des secteurs de l'agriculture et du tourisme devrait porter la consommation des ménages, la consolidation budgétaire voulue par le FMI et l'inflation élevée, due aux prix de l'énergie sur l'archipel, l'affecteront également.

#### *Déficits jumeaux structurels et dette sous surveillance*

En 2020, le déficit public global devrait légèrement diminuer, grâce à un déficit primaire domestique (excluant les intérêts de la dette, les revenus pétroliers, ainsi que les dons, aides et dépenses associées) qui continuera à se réduire, en ligne avec la consolidation budgétaire prônée par le FMI dans le cadre du nouvel accord de Facilité élargie de crédit, octroyé en octobre 2019 (18 millions USD sur 40 mois<sup>9</sup>). Le FMI souhaite que le pays contrôle ses dépenses, notamment en réduisant les subventions sur les prix des carburants, et qu'il augmente ses revenus, en particulier grâce à l'introduction de la TVA.

La mise en place de cette dernière, prévue pour janvier 2021, devrait permettre de lever plus de ressources domestiques, qui restent faibles et continuent de contraindre la politique budgétaire, soumise à la volatilité des financements extérieurs. En dépit des efforts réalisés pour inverser la trajectoire de la dette, le risque lié à sa soutenabilité reste très élevé. Malgré les négociations en vue de sa restructuration, le pays reste en situation d'arriérés auprès de certains créanciers bilatéraux (Brésil, Angola, Guinée équatoriale) mais aussi domestiques. Ainsi, à travers l'entreprise nationale de distribution d'eau et d'électricité, le pays est lourdement endetté auprès d'ENCO, une entreprise approvisionnant l'archipel en pétrole et détenue par une société étatique angolaise.

L'insularité et la faible diversification économique ainsi que la crise du Covid 19 continueront d'alimenter le déficit commercial et, par conséquent, le déficit courant hors dons de l'archipel, qui devrait légèrement s'accroître en 2020. La progression des importations, notamment de biens d'équipement nécessaires à la réalisation des projets d'infrastructures, ne sera compensée qu'en partie par la hausse des exportations de biens, essentiellement de cacao, et de services, liées aux recettes touristiques. De plus, les remises des expatriés pourraient reculer, en particulier avec le ralentissement de la zone euro. Le financement du déficit continuera de dépendre des dons extérieurs, mais aussi des IDE (essentiellement liés à la prospection pétrolière) et des prêts concessionnels.

La vulnérabilité du pays à la volatilité des dons extérieurs expose les réserves de change dont dépend la pérennité de l'ancrage du dobra face à l'euro.

Le déficit d'infrastructures dans l'archipel ainsi que la faiblesse de l'environnement juridique et réglementaire contraignent l'environnement opérationnel (170<sup>ème</sup> sur 190 pays dans le classement « Doing Business<sup>10</sup> »).

<sup>8</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/situation-économique>, économique 2019, prévisions 2020

<sup>9</sup> <https://m.coface.fr/Etudes-économiques-et-risque-pays/Sao-Tome-et-Pr...>

<sup>10</sup> Doing Business 2020 – Comparing Business regulations in 190 countries

<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/sao-tome-and-principe/STP.pdf>



Figure 1: Place de STP pour chaque indicateur (rang obtenu par rapport à 190 pays enregistrés)

Sur le plan extérieur, la coopération restera cruciale pour l'archipel. Les relations avec les pays lusophones (Portugal, Angola, Brésil) restent très importantes. Depuis la reconnaissance d'une Chine unique au détriment de Taïwan en 2016, les relations avec la Chine se renforcent, comme l'illustre l'augmentation des financements accordés à l'archipel.

## 1.2. Objectifs du programme du 10<sup>ème</sup> FED

### 1.2.1. Identification du programme du 10<sup>ème</sup> FED

L'appui fourni par le Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la gestion des Finances Publiques à São Tomé et Príncipe – PASTFP (Convention de Financement n° ST/FED/2009/21383 du 10ème FED) est une prolongation des appuis précédents de la CE au secteur routier (8ème et 9ème FED).

Les deux grands volets du projet "appui au secteur transports" et "appui à la gestion des finances publiques" ont un fort caractère transversal et par conséquent sont complémentaires et servent à supporter pratiquement toute action pouvant contribuer au développement du pays.

Le projet a été cofinancé et mis œuvre par le pays bénéficiaire (gestion indirecte) qui en était le pouvoir adjudicateur.

### 1.2.2. Objectifs global et objectifs spécifiques du programme

L'objectif global (OG) du PASTFP STP 10 FED est de contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes.

Pour ce faire le projet s'est fixé trois objectifs spécifiques (OS) :

- (i) Pérenniser les acquis des projets routiers précédents, à savoir :
  - (i.a) l'amélioration de la circulation des personnes et des biens dans les régions enclavées des îles de São Tomé et de Príncipe,
  - (i.b) la participation de la société civile à l'entretien des routes,
- (ii) Améliorer la gestion du secteur transports en appuyant la mise en place d'un programme sectoriel,
- (iii) Améliorer la gouvernance économique et la gestion des finances publiques.

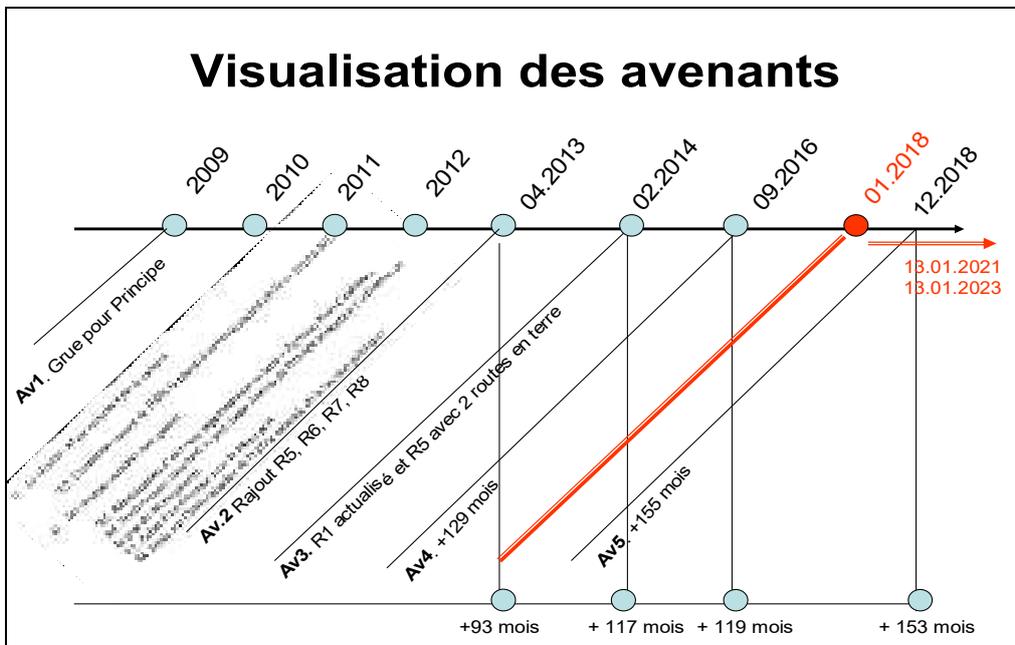
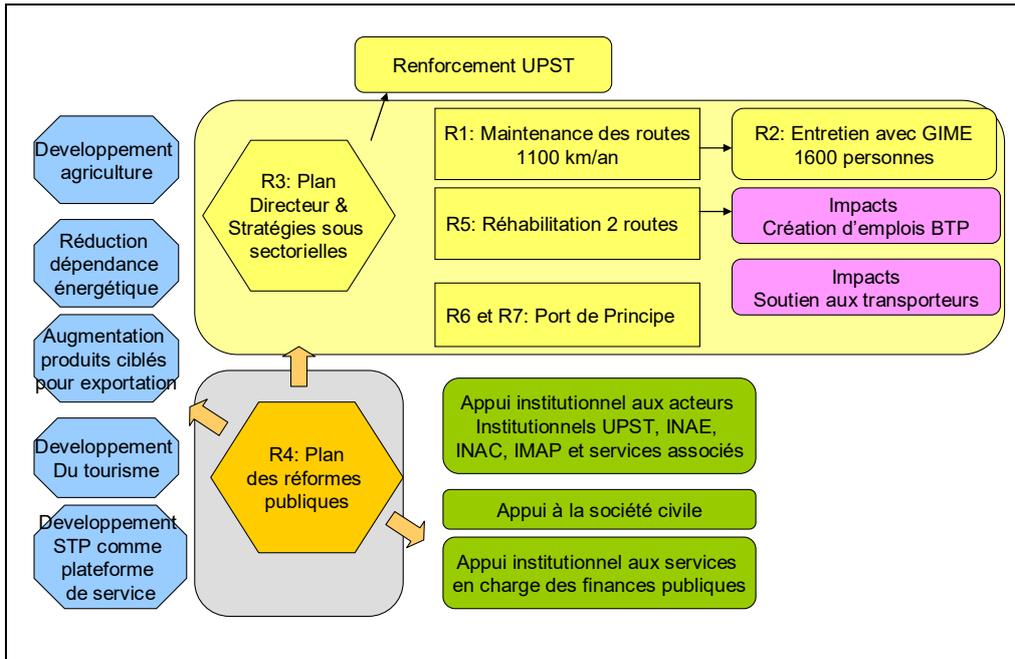
Les résultats attendus R1 à R7 ont été définis comme suit (voir suivi de matrice logique en annexe 1) :

	<b>Résultats globaux</b>	<b>Focus et Modalités</b>
R1	Une partie du réseau routier en mauvais état ou très mauvais état est réhabilité <i>Une question : Quel % du réseau ? On considère que la réhabilitation de la EN1 est relative à 20% du réseau</i>	<u>Focus</u> : Réhabilitation de 21,2 km de routes revêtues, 18,1 km de routes en terre, 4 ouvrages d'art et la stabilisation des talus sur 6km de route côtière Modalités : sur la base du programme de l'INAE et à travers de contrats de travaux après AO locaux ouverts
R2	L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)	<u>Focus</u> : 1100 km/an de routes entretenues (2010 à 2015), 1600 personnes/an employées aux GIME  <u>Modalités</u> : Mise en œuvre de 3 devis programme d'une durée de 18 mois, le résultat attendu était l'entretien courant de 100% du réseau à travers la société civile de 2010 à 2013 (4 ans)
R3	L'appareil étatique chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place	<i>Définition et approbation d'un Plan Directeur des Transports Définition de stratégies sous-sectorielles et vérification de leur mise en œuvre ?</i>
R4	L'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre. Les moyens et actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs du DRSP et des ODM sont clarifiés	Renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques afin que les secteurs clefs pour le développement socio-économique disposent d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs politiques définis par le Cadre de Dépenses de Moyen Terme (CDMT) Résultats liés aux indicateurs PEFA n°11 et 12
R5	(Av2 – 2013 et Av3 - 2014) Réhabilitation en priorité de deux routes supplémentaires en terre "Augustino Neto-Caldeiras" (Av2) et "Gaspar-Sandy" (Av3)	<i>Vérification des résultats</i>
R6	(Av1 – 2009 et Av2 - 2013) Renforcement structurel (Av2) du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement	<i>Vérification des résultats</i>
R7	(Av2 au PASTFP- 2013) Achat d'un élévateur pour le même port	Vérification de l'achat effectif et de la livraison à Principe
R8	(Av2 au PASTFP- 2013) Etude de l'harmonisation de la grille salariale de la fonction publique	<i>Approbation de l'étude Réalisation de l'étude ?</i>

Quelques commentaires des consultants après lecture des avenants à la convention :

- Les avenants Av1 (2009), Av2 (2013) et Av3 (2014) introduisent des actions à réaliser en urgence alors que les avenants Av3, Av4, Av5 introduisent des extensions de durée de programme. *Il conviendra d'apprécier a posteriori le bien fondé des demandes d'extension de durée et d'analyser les causes de retard.*
- Les résultats attendus R3 et R4 sont de nature plus conceptuelle et extensive alors que les résultats R1, R2, R5, R6, R7 sont de nature concrète avec des résultats visibles.
- Les activités concernent trois registres A.I - Travaux, A. II - Appui Institutionnel aux services de l'administration en charges du secteur Transports et à la société Civile, A. III – Appui institutionnel aux services en charge des finances publiques.

Le schéma suivant présente les résultats attendus R1 à R7 concernant les 3 objectifs spécifiques (en bleu) avec des couleurs correspondant à leur registre (A.I en jaune, A.II en vert et A.III en orange), les autres impacts opérationnels étant mentionnés en rose.



Les activités sont identifiées sous 3 registres :

Activité	Détails	Moyens	Impact
A.I	A.I.1. Travaux de réhabilitation A.I.2. Travaux de maintenance	1000000000 1000000000	Travaux de réhabilitation des routes pour...
A.II	A.II.1. Appui institutionnel aux acteurs de l'administration en charge de la gestion institutionnelle et financière des UPST A.II.2. Appui institutionnel aux services en charge des finances publiques	1000000000 1000000000	Appui institutionnel aux acteurs de l'administration en charge de la gestion institutionnelle et financière des UPST

Six conditions et mesures d'accompagnement à mettre en œuvre par le Gouvernement pendant la mise en œuvre du projet ont été identifiées :

1. L'unité de planification et suivi des transports (UPST) est en place et fonctionnelle ;
2. Le cadre des dépenses à moyen terme est adopté par le gouvernement ;
3. La politique sectorielle est adoptée par le gouvernement (au plus tard en 2011) – y compris la formalisation de la décision sur le financement du sous-secteur routier (décision sur l'avenir du FR) ;
4. Adoption formelle du plan de réforme des finances publiques ;
5. Prise en charge par le gouvernement d'une partie de l'entretien courant (année N) réalisé à travers les GIME, avant la réalisation de travaux de réhabilitation (N+1), y compris année 2009 (Annexe III et IV) ;
6. Au plan opérationnel, le CDMT est inséré dans le cadre global du cycle budgétaire. Le CDMT est un document public présenté par le Ministre des Finances soumis à discussion de la société civile, adopté par le Conseil des Ministres et soumis à l'approbation du Parlement.

Le degré de réalisation de ces conditionnalités sera acté alors que les difficultés rencontrées seront analysées par les consultants (causes, conséquences, modalités de rétablissement).

### 1.2.3. Analyse du secteur des transports

Le secteur des transports à STP est fortement conditionné par un isolement géographique et un relief très accidenté; globalement l'offre de transport reste insuffisante.

L'amélioration des infrastructures de transports est étroitement liée au développement social et économique des îles à tel point que la mise en œuvre d'une stratégie de transports apparaît comme l'un des facteurs fondamentaux de la mise en place d'une stratégie de développement global du pays, pouvant enclencher un cercle vertueux d'amélioration des conditions de vie des populations.

A la fin de la phase de formulation du projet, un texte de politique sectorielle des transports intégrant, pour la première fois, une stratégie pour les sous-secteurs maritime, routier et aérien était préparé; un séminaire de validation interministériel a eu lieu fin juillet 2009, permettant de parvenir à un large consensus sur la pertinence des orientations suggérées par le rapport provisoire sur la politique sectorielle des transports.

Cette stratégie se proposait d'améliorer l'organisation et de développer le secteur "transports" afin d'appuyer le développement socioéconomique du pays sur la base d'un certain nombre d'axes de développement identifiés, à savoir :

- (i) le développement de l'agriculture en vue d'une autosuffisance alimentaire,
- (ii) la réduction de la dépendance énergétique et la diminution des coûts énergétiques,
- (iii) l'augmentation des ressources à travers une augmentation des produits ciblés pour l'exportation,
- (iv) le développement du tourisme et (v) le développement de STP comme plate-forme de services pour la sous-région.

Le contexte des sous-secteurs a été marqué par un développement asymétrique. Dans le sous-secteur "routier", une stratégie nationale a été finalisée et mise en œuvre avec l'appui de l'UE (8ème et 9ème FED). Les autres secteurs ont fait l'objet de nombreuses études de faisabilité mais n'ont pas (encore) donné lieu malheureusement à des investissements significatifs, dû au manque de ressources financières.

### 1.2.4 Sous-secteur routier

#### Stratégie du sous-secteur routier

Cette stratégie met l'accent sur l'entretien routier à travers la réalisation de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) et confie les travaux de réhabilitation au secteur privé. Les bonnes performances ont permis de rendre carrossable un réseau routier qui se trouvait dans un état général d'abandon en 2005.

Le dialogue mené avec les autorités locales et les autres bailleurs de fonds dans les dernières années avait permis de fixer conjointement les objectifs pour la coopération 10ème FED :

- Poursuite de la politique d'entretien et de réhabilitation en cours avec une attention accrue sur la viabilité financière et la programmation technique et budgétaire pluriannuelle du secteur (d'où l'élaboration d'une convention de financement unique « appui au secteur routier et à la gestion des finances publiques »), afin de valoriser et pérenniser les acquis des projets antérieurs et appliquer progressivement (*qu'en est-il ?*) les méthodologies de programmation financière pluriannuelle à d'autres secteurs, dans le but de parvenir progressivement à un cadre de dépenses à moyen terme global,
- Adaptation des infrastructures routières à la croissance prévisible du trafic, aménagement des zones urbaines plus sollicitées et organisation des modes de transport collectifs,
- Renforcement des capacités de gestion technique et financière des sous-secteurs aérien et maritime, identifiés comme facteurs incontournables pour le développement du pays mais présentant actuellement de nombreuses carences techniques et organisationnelles qui constituent un frein majeur à la croissance de São Tomé e Príncipe.

### Organisation du Ministère des infrastructures, ressources naturelles et environnement

Suite à l'adoption en 1993 du "Schéma d'orientation routière", le gouvernement a créé en 1994, le «Serviço Nacional de Estradas» (SENAE – Décret-loi n° 18/94) ainsi que le Fonds routier (Décret-loi n° 19/94) alimenté initialement par une taxe sur les carburants et une taxe de circulation des véhicules.

L'institut National des routes (Instituto Nacional de Estradas) et le Fonds routier (Fundo Rodavario) ont été créés par le Décret 26/2005 du 15 novembre 2005, consacrant l'extinction de la Direction nationale des routes.

**Le Ministère des Infrastructures, Ressources naturelles et Environnement (Nov.2012)** est en charge des activités relatives aux travaux publics et aux infrastructures et intègre un cabinet d'études et de planification qui a remplacé l'USTP en 2012

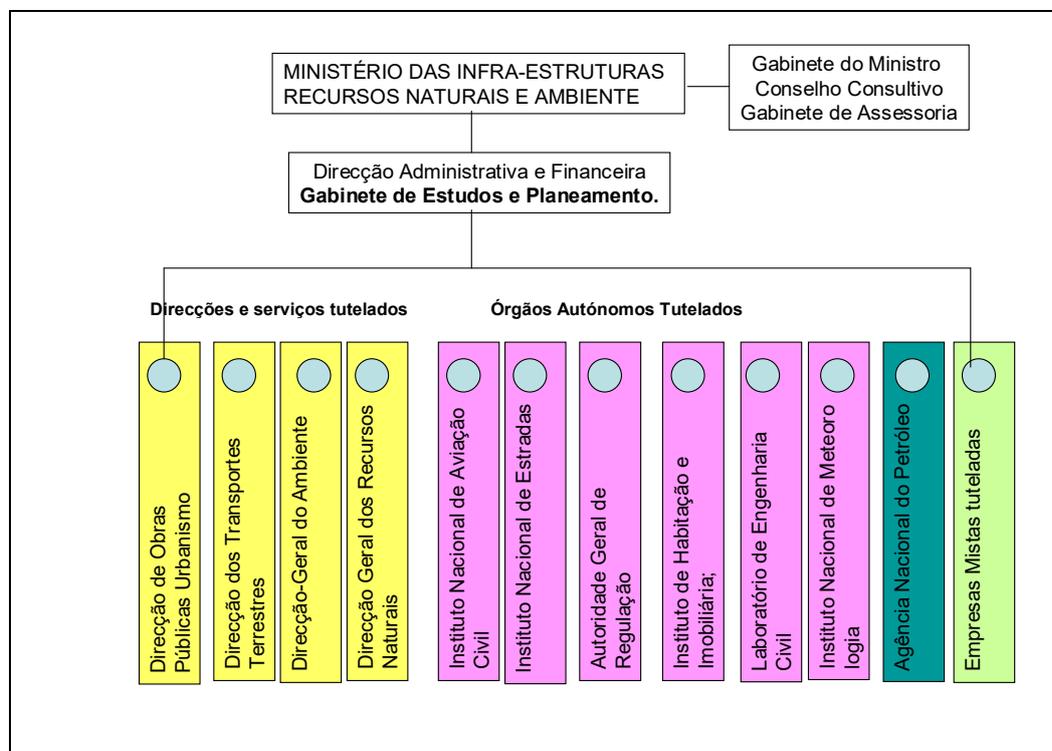


Figure 2: Organisation du Ministère (interprétation libre des consultants)

### Organisation du sous-secteur routier et de l'INAE

L'organisation de l'institut national des routes (Instituto Nacional de Estradas) avec un effectif d'environ 30 personnes est présentée ci-dessous

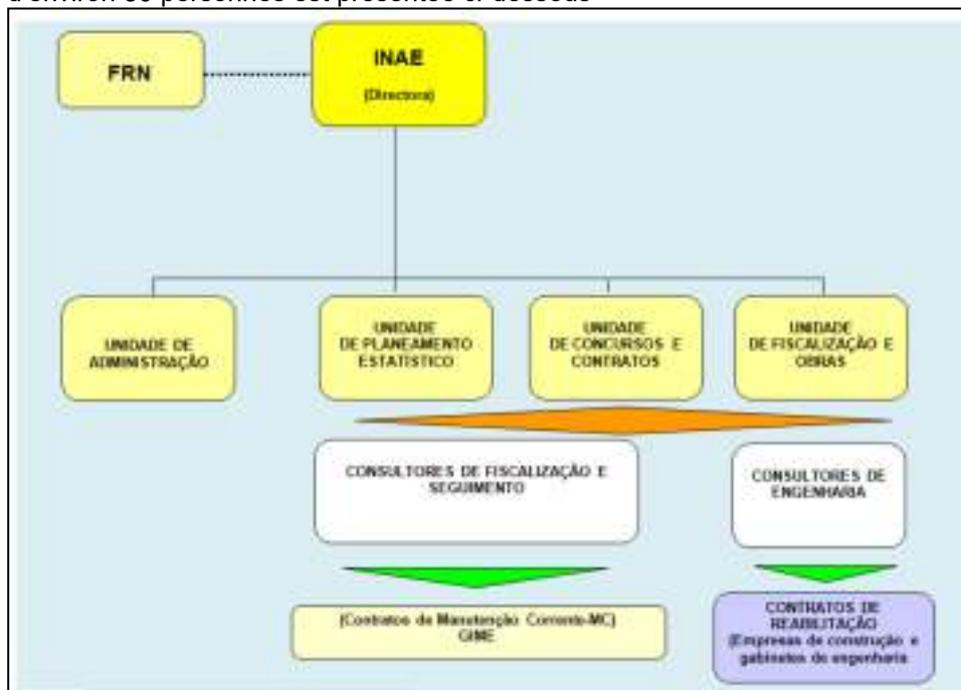


Figure 3 : Organisation du secteur des routes (extrait du rapport 2014<sup>11\*</sup> sur les GIME)

L'Institut National des Routes - Instituto Nacional de Estradas (INAE) est dirigé par un Directeur et est composé de quatre services :

- Administration et Finances,
- Supervision des travaux,
- Appels d'offres et marchés,
- Gestion des plannings.

Le réseau routier avec environ 1188 km se décompose comme suit

#### Rede Viária de São Tomé e Príncipe<sup>12</sup>

SÃO TOMÉ					
TIPO	Asfalto (km)	Terra (km)	Calçada (km)	Base (km)	Total (km)
NACIONAL	131,133	0	0	3,16	134,293
SECUNDÁRIA	111,401	0	0,554	0	111,955
TERCIÁRIA	0	849,531	29,029	0	878,56
URBANA	61,936	8,854	1,792	0	72,582
SUB-TOTAL	295,345	858,385	31,041	3,16	1187,931
PRÍNCIPE					
SECUNDÁRIA	14,113	0	0	0	14,113
TERCIÁRIA	0	96,895	0,67	0	97,565
URBANA	7,21	0	0	0	7,21
SUB-TOTAL	21,323	96,895	0,67	0	118,888
<b>TOTAL STP</b>					<b>1.306,82</b>

Tableau 1: Rede Viária de Sao Tomé

<sup>11</sup> Contrato de serviços nº 304-466 "Assistência técnica ao INAE-Projeto GIME, manutenção corrente na rede rodoviária nacional executada pelos GIME", Relatório Final, Janeiro 2015, Tiziano Pisoni

<sup>12</sup> Informações de l'Unidade de Planeamento Estatístico

La mise en œuvre des plans quinquennaux et plans annuels est supervisée par une Cellule de coordination et de management financée par le FED-EU. Cette cellule apporte ses conseils à l'INAE. Le FED a focalisé son action sur un programme de maintenance des routes plutôt que sur la construction de nouvelles routes.

Le financement de la maintenance des routes a permis de réduire la pauvreté avec la formation de 32 personnes et la constitution de 230 cellules d'entretien des routes (GIME – Grupo de Interesse na Manutencao de Estradas).

Plus de 1600 emplois ont été créés avec un impact direct sur la population rurale pauvre à Sao Tomé. Parallèlement à ces actions dans le domaine de la maintenance, le Gouvernement a conduit des projets de construction de troncs communs routiers avec l'aide de gouvernements amis.

### 1.2.5 Analyse du secteur des Finances Publiques

Une augmentation significative de la dette brute consolidée des administrations publiques de STP avait été constatée entre 2013 et 2017. Selon le FMI, en 2013, celle-ci représentait déjà 71% du PIB pour atteindre 91,75% en 2017. Une analyse plus fine montre que, pour la même période, les revenus du gouvernement avaient augmenté de 8,8% alors que les dépenses publiques enregistraient une croissance de 27%. Le gouvernement était donc en déficit budgétaire depuis 2014.

Dans ce contexte et pour une meilleure gestion et rationalisation des finances publiques et en réponse aux déficiences mises en exergue par le PEFA 2014, le gouvernement a élaboré un plan d'action pour la réforme de la gestion des finances publiques avec des actions à réaliser jusque fin 2017 surtout au niveau des recettes de l'Etat, du système fiscal et de la taxation qui connaissent des faiblesses clés.

Parallèlement et dans ce cadre de pénurie de moyens financiers, STP a conclu en juillet 2015 un accord avec le FMI sur la mise en œuvre de la facilité élargie de crédit 3 (FEC), qui a été approuvée pour un montant de 6,2 millions USD, visant à améliorer la mobilisation des recettes nationales et à renforcer la gestion des finances publiques afin de réduire de la dette.

En décembre 2016, la FMI a noté que si le programme de réformes structurelles était en bonne voie, des retards étaient enregistrés dans la mise en œuvre du mécanisme d'ajustement automatique du prix du carburant et le secteur bancaire restait vulnérable. Au niveau de la gestion des finances publiques, certaines réformes ont été entreprises concernant entre autres l'adoption du mécanisme automatique de prix du carburant (automatic fuel price mechanism), une stratégie détaillée sur des prêts non productifs ou encore l'élaboration d'un nouvel indice des prix à la consommation.

En dépit des efforts de rationalisation et de réformes des finances publiques, le niveau de la dette de la dette publique est resté élevé, s'établissant à 95% du PIB en avril 2019. En octobre 2019, le Conseil d'administration du FMI a donc approuvé une nouvelle FEC de 18,2 millions USD, maintenant son appui aux réformes économiques et structurelles du pays.

Dans son dernier rapport d'août 2020, le FMI établit la croissance du PIB en 2019 à 1,3% et une inflation qui est passé à 7,7% à la fin de 2019 contre 9% à la fin de 2018.

L'institution financière prend bien note par ailleurs de la poursuite des efforts du gouvernement de STP pour améliorer la gestion des finances publiques, notamment dans le domaine de la passation des marchés publics et de la transparence budgétaire avec la publication sur le site Web du ministère des Finances des informations relatives à la passation des marchés publics. Un projet de loi sur la TVA avait été soumis par ailleurs au parlement en mai 2018 sans être approuvé alors. Ce projet a été soumis à nouveau par le nouveau gouvernement puis adopté en première lecture en août 2019. La mise en œuvre ou l'application de ces mesures fiscales devraient aider à équilibrer les finances du pays.

D'ores et déjà, cependant, le FMI note que, côté équilibre des finances publiques, de solides mesures de recettes et de dépenses ont réduit le déficit primaire intérieur de 4,2% du PIB en 2018 à 1,8% du PIB en 2019 (augmentation des taxes sur le pétrole et télécommunications avant l'introduction de la

TVA, combinée à des réductions des abattements fiscaux, de la consommation publique, les transferts non prioritaires et les dépenses en capital ont contribué à la bonne performance.

Il n'en reste pas moins que des risques importants demeurent. La pandémie COVID-19 devrait néanmoins provoquer en 2020 une forte contraction économique de - 6,5% du PIB avec un arrêt brutal du secteur touristique qui connaissait un début prometteur de croissance. Au niveau des finances publiques, l'impact attendu devrait être une baisse attendue des recettes fiscales et une augmentation des dépenses de santé et sociales.

Le PIB devrait cependant se redresser partiellement avec une croissance de 3% en 2021 puis 5,5% en 2022 en supposant que la pandémie s'atténue. Le tourisme devrait revenir à environ 50 pour cent du niveau d'avant la crise en 2021, et les projets financés, y compris l'agrandissement d'un aéroport, la construction de routes et des projets des secteurs de l'énergie et de l'agriculture devraient commencer en 2021. Le tourisme devrait retourner aux niveaux de 2019 en 2022, et les projets financés sur ressources extérieures s'accéléreront en 2022-2023.

D'autres développements du secteur Finances Publiques relatifs au résultat R4 du PASTF seront abordés dans les chapitres « évaluation » comme l'adoption de la stratégie 2020-2023 des réformes en termes de finances publiques ou encore l'élaboration d'un premier CDMT global 2021-2022-2023.

Au niveau des finances du secteur transport et communication, le tableau ci-dessous extrait du CDMT Global fournit les éléments budgétaires, à commencer par les dépenses de fonctionnement des années passées 2017, 2018 et 2019, en millions STN :

Tabela 15: Despesas do orçamento corrente por funções (em % du PIB)

	2017	2018	2019
<b>Em milhões STN</b>			
Transportes e comunicações	1 357,66	1 423,77	1 451,21
Em % du PIB	16,33 %	15,19 %	14,74 %

Puis les dépenses d'investissement en millions de STN

Tabela 16: Despesas do orçamento de investimento por funções

	2017	2018	2019
<b>Em milhões de STN</b>			
Transportes e comunicações	1 571,13	1 634,04	1 448,73
Em % do PIB	18,90 %	17,43 %	14,72 %

Au total en % du PIB (% des dépenses):

Transportes e comunicações	30,30	23,71	25,50
----------------------------	-------	-------	-------

Pour les années en projection 2020 à 2023, avec un rappel pour 2019:

Tabela 18: Projeção das despesas do orçamento corrente por funções en millions de STN

	2019	2020	2021	2022	2023
Transportes e Comunicações	220 290 734	367 653 228	410 487 110	332 810 357	370 316 898,88
	2,2%	3,7%	4,2%	3,4%	3,8%

Tabela 19: Projeção dos investimentos por funções en milliards de STN

Transportes e Comunicações	210 304	358 337	284 321	321 329	302 825
	2,1%	3,4%	2,6%	2,8%	2,6%

Tabela 20: Projeção das despesas consolidadas por funções en millions de STN

Transportes e Comunicações	220 501 038	368 011 566	410 771 431	333 131 686	370 619 724
	2,2%	3,5%	3,7%	2,9%	3,2%

## 2. Méthodologie proposée

Un chapitre dédié aux réponses des questions d'évaluation, assorties des questions et conclusions preuves et des raisonnements utilisés.

### 2.1. Action à évaluer

Titre de l'action à évaluer	Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la gestion des Finances Publiques à Sao Tomé et Principe (PASTFP)
Budget de l'action à évaluer	20.200.000 € dont ○ Contribution UE : 17.700.000 € ○ Contribution STP : 2.500.000 € Le budget effectivement consommé est présenté dans le tableau 1 en page suivante
Numéro CRIS de l'action à évaluer	FED/2009/21383
Dates de l'action à évaluer	Début : 13/04/2010 Fin de mise en œuvre opérationnelle : 13/01/2021 (après extensions)

L'objectif global du PASTFP STP 10ème FED est de contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes. Le projet a fixé trois objectifs spécifiques :

1. pérenniser les acquis des projets routiers précédents,
2. améliorer la gestion du secteur transports en appuyant la mise en place d'un programme sectoriel,
3. améliorer la gouvernance économique et la gestion des finances publiques.

Cinq avenants à la Convention de Financement ont été approuvés ayant comme objet :

- des augmentations budgétaires des contributions UE et du pays bénéficiaire ;
- une inclusion d'équipements (port de Principe) ;
- des actualisations du cadre logique ;
- des extensions successives de la durée de mise en œuvre.

Au moment de la rédaction des présents TdR, des travaux sont encore en phase finale de réalisation (étape réception provisoire) :

- Contrat FED/2017/382-703 - Reabilitação da Estrada Gaspar-Sundy-Principe – Contractant: MOTA ENGIL-SAO TOME E PRINCIPE LDA,
- Contrat FED/2017/383-569 - Reabilitação da estrada Agostinho Neto-Caldeiras – Contractant: M. COUTO ALVES SA.

#### Lignes budgétaires (Tableau 1)

Numéro d'ordre	Intitulé	Montant prévu	Montant consommé
<b>01</b>	<b>Coût total/Total cost</b>	<b>19,618,136.03</b>	
<b>02</b>	<b>Contribution UE</b>	<b>17,118,136.03</b>	<b>15.155.043.32</b>
02.01	Réhabilitation routes et ouvrages d'art	7,006,000.00	6,405,482.47
02.02	Contribution UE à l'entretien courant	3,944,011.73	3,809,906.26
02.02.01	Contribution UE à l'entretien courant	3,944,011.73	
02.03	Appui institutionnel transports	1,312,000.00	1,128,265.09
02.04	Appui institutionnel finances publiques	324,124.30	322,360.81
02.05	Audits et évaluations	275,000.00	134,242.00
02.06	Visibilité	0.00	0
02.07	Imprévus	590,000.00	391,330.93
02.08	Travaux Port de Principe	0.00	0
02.09	Equipements Port de Principe	367,000.00	367,000.00
02.10	Réhabilitation des routes de la RMP	3,300,000.00	2,596,455.76
<b>03</b>	<b>Contribution STP à l'entretien courant</b>	<b>2,500,000.00</b>	

### Composante "entretien et réhabilitation"

Les résultats attendus étaient la réhabilitation de 21,2 km de routes revêtues, 18,1 km de routes en terre, 4 ouvrages d'art et la stabilisation des talus sur 6 km de route côtière (sur la base du programme de l'INAE et à travers des contrats de travaux après appels d'offres locaux ouverts).

Par la mise en œuvre de 3 devis programme d'une durée de 18 mois, le principal résultat attendu était l'entretien courant de 100% du réseau à travers la société civile de 2010 à 2013 (4 ans). L'appui à l'entretien courant réalisé par les GIME a été prévu dans la continuité des projets précédents, suivant la programmation faite par l'INAE, à travers une régie directe.

#### Remarques des consultants

- Il convient d'identifier quels sont les outils 1) de mesure et de qualification de l'état des routes, 2) d'estimation des coûts de maintenance et de réhabilitation des routes et 3) de définition d'un programme de réhabilitation/maintenance des routes.
- Une analyse de la consommation des devis programmes est à réaliser.
- Une analyse des actions réalisées au travers de la régie directe INAE.
- Enfin, une évaluation de la capacité du personnel de l'INAE, du Fonds Routier et d'USPT sera réalisée.

### Composante "appui institutionnel au secteur transports"

Cette composante a couvert des actions en appui aux différents acteurs du secteur, y compris les responsables pour les sous-secteurs routier, maritime et aérien. Des activités ont dû être inscrites dans le plan de chaque sous-secteur :

- (a) le renforcement des capacités des acteurs du secteur à travers des formations de court/moyen terme ;
- (b) des appuis techniques de court/moyen terme ;
- (c) la définition détaillée des stratégies sous-sectorielles, la vérification de leur faisabilité et la finalisation d'un plan directeur des transports ;
- (d) l'appui à l'étude et formulation des projets d'infrastructures de transports ;
- (e) des appuis techniques à la gestion du programme routier; (f) et des appuis logistiques liés à des résultats et objectifs du programme.

#### Remarques des consultants

- Une analyse des actions réalisées dans ce contexte sera réalisée par les consultants avec le concours des responsables de l'INE, de l'INAE et du Fonds Routier.
- Il apparaît que le Fonds routier n'est pas alimenté par le Gouvernement ; une analyse des causes sera diligentée.

### Composante "appui institutionnel aux finances publiques "

Le résultat attendu par la mise en œuvre du volet finances publiques du programme était le renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques et que les secteurs clefs pour le développement socioéconomique disposent d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs des politiques (CDMT). Ce résultat est lié aux indicateurs PEFA n° 11 et 12.

Des actions de nature "services" en appui au Ministère chargé du Plan et des Finances ont été exécutées dans ce cadre avec une préférence donnée aux actions en prolongation à celles déjà entamées sous les fonds du 9ème FED (appui à la définition des CDMT sectoriels et du CDMT global). Toute décision devait être prise en concertation avec le gouvernement et en cohérence avec son plan d'action.

Ces actions ont été réalisées à travers deux assistance techniques (AT) mobilisées en 2011 et 2012 comme suit :

- **Une AT en appui à la Direction Comptable du (MFCI)** pour la préparation du Compte Général de l'Etat (CGE) et la préparation et la reddition des comptes sur l'exécution intra-annuelle du Budget Général de l'Etat (OGE), à travers les rapports chronologiques de l'OGE ;

- **Une AT en appui à la Direction de la Planification (DP) du Ministère du Plan et du Développement (MPD)** pour l'amélioration de la Perspective Pluriannuelle dans la planification fiscale à STP, dans la politique de dépenses et dans le budget. Cette AT comportait plus précisément :
  - o La préparation d'un scénario budgétaire à moyen terme complet, préparé en interne par MPD ;
  - o L'achèvement d'un CDMT pour le secteur des transports ;
  - o Une formation à la préparation du CDMT et du plan d'action pour l'introduction du CDMT dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'éducation, de la santé, de l'agriculture et de la pêche ;
  - o Une structuration des services, afin de permettre la continuité de la programmation sectorielle

Les hypothèses et actions sur lesquelles a reposé la logique du volet « Finances publiques » du PASTF ont été les suivantes:

- **Plan de réformes des finances publiques:**
  - o Un plan de réformes du système des finances publiques, référence pour tous les partenaires, a été adopté au niveau du Ministère responsable
  - o Ce document est un outil de suivi et coordination de tous les intervenants nationaux et des bailleurs de fonds
- **CDMT:**
  - o Le CDMT du secteur transports est adopté par le gouvernement
  - o Le gouvernement s'engage sur le mode de financement du sous-secteur routier à travers une poursuite du Fonds Routier ou alors un financement de l'Etat en respect du CDSMT
  - o Conformément aux indications de ce CDSMT du sous-secteur routier, le gouvernement garantit la prise en charge d'une partie de l'entretien courant
  - o Ce CDSMT a été inséré dans le cadre global du cycle budgétaire et devient un document public

## 2.2. Questionnement proposé

L'équipe d'évaluation propose dans son rapport de démarrage un éventail complet et final de questions d'évaluation en indiquant les critères et indicateurs spécifiques utilisés ainsi que les sources de collecte de données et les outils les plus importants.

Une fois le rapport de démarrage approuvé, les questions d'évaluation deviendront contractuellement contraignantes.

### Questions relatives à la pertinence

#### Volets techniques

- Dans quelle mesure l'action PASTFP était pertinente par rapport au cadrage stratégique réalisé en 2009-2010 ? Quels étaient les enjeux correspondants aux différentes composantes de stratégie ? (routes, ports et lignes maritimes de liaison entre Sao Tomé et Principe, transports aériens)
- Dans quelle mesure le PASTFP a été conçu pour stimuler le développement socio-économique du pays (par rapport aux différents axes de développement (agriculture, cacao, pêche, tabac, tourisme, art) ? amélioration des transports, nouveaux développements économiques avec un port en eau profonde, amélioration de la logistique ?
- Dans quelle mesure l'action PASTFP a pérennisé les acquis des projets d'appui au secteur routier précédents (les projets dans le cadre du 9ème FED) ?
- Pertinence du choix des routes à réhabiliter/entretenir, design des routes et méthodes employées ?

#### Volet "appui institutionnel au secteur transports"

- Quelle est la pertinence des actions engagées par rapport aux besoins d'organisation et de renforcement de capacité diagnostiqués du secteur Transport et du sous-secteur routier ?

Volet amélioration de la gouvernance économique

- Dans quelle mesure les objectifs et résultats attendus du PASTFP étaient-ils pertinents ou adaptés pour répondre aux faiblesses identifiées en termes de renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques, notamment avec l'élaboration d'un plan de réformes et sa mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la mise en place d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs des politiques était-elle pertinente ?

**Questions relatives à l'efficacité**Volets entretien et réhabilitation

- Est-ce que les actions ont été réalisées ?
- Est-ce que les résultats ont été obtenus ?

Volet amélioration de la gouvernance économique (efficacité)

- Dans quelle mesure le programme a-t-il été capable d'obtenir les résultats escomptés et les objectifs spécifiques relatifs au renforcement de l'appareil étatique chargé des finances publiques, notamment en termes :
  - D'élaboration et de mise en œuvre du Plan de réformes,
  - De clarification des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs du DSRP (Documents de stratégies de réduction de la pauvreté) et des ODM (Objectifs du Millénaire pour le Développement),
  - D'élaboration, d'adoption par le gouvernement et de mise en œuvre d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs des politiques globalement et dans les secteurs clefs du développement socioéconomique (CDMT global et sectoriel), notamment relatifs :
    - Au processus annuel de préparation du budget (organisation, participation...) ?
    - A une planification budgétaire et une politique des dépenses publiques élaboré selon une perspective pluriannuelle ?
- Dans quelle mesure les modifications des dispositions et caractéristiques institutionnelles (mise en œuvre des réformes en gestion des finances publiques) a-t-elle produit les améliorations attendues ?

Questions concernant le cadre général (les deux volets)

- Dans quelle mesure les bénéficiaires prévus ont-ils participé aux interventions et aux résultats obtenus ?

**Questions relatives à l'efficience**Volets techniques

- Suivi des projets coûts/délais/qualité.
- Est-ce que les ressources pour l'exécution des travaux prévus dans le cadre de l'action ont été suffisantes (choix des méthodes, estimation des montants nécessaires, budget maintenance disponible) ?
- Dans quelle mesure l'action a utilisé les ressources prévues pour améliorer la gestion des finances publiques dans le pays et l'amélioration du réseau routier (problématique de passage des marchés de travaux et d'entretien, de compétences des sociétés locales ?
- Dans quelle mesure la société civile a participé à l'entretien des routes ? Sociétés villageoises pour le GIME/l'HIMO, sociétés de travaux ?
- Est-ce que l'appui aux acteurs institutionnels (notamment pour la planification des transports et des infrastructures – organisation, formation, effectif), à la société civile (villageois, société d'entretien de routes, transporteurs) était suffisant pour atteindre les objectifs spécifiques de l'action ?

Volet amélioration de la gouvernance économique (efficience)

- Dans quelle mesure l'action a contribué à la mise en œuvre des réformes des finances publiques ? Une meilleure planification, un meilleur suivi des finances publiques ?
- Dans quelle mesure les dépenses et coûts des projets relatifs aux actions volet gouvernance économique (324 124 € prévus, 322 360 € dépensés) étaient-ils justifiés eu égard aux résultats (exprimés ou non en termes monétaires) par comparaison avec des projets similaires ou des approches alternatives connues ?

Questions concernant le cadre général (les deux volets)

- Dans quelle mesure la gestion ou l'assistance technique a-t-elle permis de fournir des solutions appropriées et de développer des capacités locales pour définir et produire des résultats ?
- Dans quelle mesure le suivi des projets a-t-il montré précision et capacité d'adaptation ?
- Quelles sont les différentes causes de retards et/ou de surcoûts des projets ?
- Dans quelles mesures les modalités de mise en œuvre des interventions (ressources, instruments financiers, procédures et cadre réglementaire) ont-elles facilité la réalisation de leurs objectifs respectifs ?

**Questions relatives à l'impact**

- Dans quelle mesure l'action PASTFP a amélioré la circulation des personnes et des biens dans les régions enclavées des îles de São Tomé-et-Príncipe (à l'intérieur des 2 îles, entre les 2 îles) ?
- Dans quelle mesure, un développement du tourisme, de l'agriculture a pu être facilité ?
- Dans quelle mesure, des substitutions à l'importation ont pu être développées ?
- Dans quelle mesure la gestion du secteur de transports (routier, aérien et maritime) a été amélioré lors et après la mise en œuvre de l'action ? Il y a-t-il une gestion efficace/intégrée des programmes des bailleurs de fonds, a-t-on fait appel au privé (concession/PPP) ?
- Dans quelle mesure l'appareil étatique de gestion des transports a été renforcé (analyse des organigrammes et interview des acteurs publics et privés) ?
- Participation des femmes ? développement de budgets familiaux ?

Volet amélioration de la gouvernance économique (impact)

- Dans quelle mesure les objectifs du projet relatifs à l'amélioration de la gouvernance économique et à la gestion des finances publiques ont été atteints comme prévu, en particulier l'objectif global de contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes ?

Questions concernant le cadre général (les deux volets)

- Dans quelle mesure les effets du projet ont-ils été facilités/freïnés par des facteurs externes ou internes (gestion du projet, modalités de coordination, participation des parties prenantes concernées...) ?
- Dans quelle mesure les effets du projet ont-ils contribué au développement économique et social, à la réduction de la pauvreté ?

**Questions relatives à la durabilité des mesures prises**

- Dans quelle mesure l'action a contribué pour atteindre les objectifs du développement durable de São Tomé e Príncipe ? (*analyser les indicateurs ONU*)
- Quels sont les effets à long terme de cette action ?
- Quelles sont les mesures prises pour réduire les coûts d'utilisation des énergies fossiles pour les transports ?

Volet amélioration de la gouvernance économique (durabilité)

- Quel est le niveau de consultation et donc d'appropriation par les parties prenantes dans les interventions ou actions du programme ayant abouti aux résultats et à l'atteinte des objectifs en termes de :
  - Renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques,
  - Développement d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs des politiques publiques ?

- Dans quelle mesure les institutions étatiques ont-elles les capacités humaines, techniques et financières nécessaires pour mettre en place et suivre les réformes relatives à l'amélioration de la gouvernance économique ?

**Application de la démarche ISO 14001 conformément à la certification AETS**

Les consultants mobilisés par AETS ont veillé à réduire leur impact sur le climat et la biodiversité lors de la mission réalisée à STP, en application de la certification AETS ISO 14001.

Pour ce faire, le choix des vols fut réalisé de manière à conserver une émission de gaz à effet de serre, la plus réduite possible en choisissant les vols les plus directs compte tenu de la localisation des domiciles/bureaux respectifs des consultants.

L'inspection visuelle des routes réhabilitées et entretenues à Sao Tomé et Principe, les entretiens à réaliser rendaient nécessaire la location de véhicules de location. Les circuits furent aménagés de manière à réduire les kilométrages réalisés.

Enfin, les consommations de papier furent limitées au strict nécessaire.

L'organisation du séminaire de restitution prend également en compte ces principes.

### 3. Evaluation détaillée

#### 3.1 Pertinence

Dans l'ensemble, le programme PASTFP STP 10 FED a fourni les résultats attendus même si certains d'entre eux sont encore à confirmer, finaliser ou opérationnaliser, ceci dans un contexte d'adhésion réelle des acteurs du projet.

*1<sup>er</sup> programme : Réhabilitation de 21,2 km de routes revêtues, 18,1 km de routes en terre, 4 ouvrages d'art et la stabilisation des talus sur 6km de route côtière (sur la base du programme de l'INAE et à travers de contrats de travaux après AO locaux ouverts)*

La pertinence globale du programme de réhabilitation est validée. Le choix de la réhabilitation de la route côtière EN1 soumise aux vagues de tempêtes était valide en 2010 et le reste en 2020 car la non-réalisation des travaux de confortement du trait de côte et des talus côté mer aurait conduit à une dégradation totale de cette section de route. Le choix des 2 autres routes en terre ne donne pas lieu à des commentaires particuliers car a posteriori, la réhabilitation de ces routes était nécessaire et permet d'avoir un test de méthodes de travaux.

*R1 et R2 : L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)*  
L'organisation et la mise en œuvre de la maintenance des routes par les GIME était pertinente en 2005 (lancement des GIME), en 2010 avec reconduction de ce projet au 10<sup>ème</sup> FED. Il est toujours de 1<sup>ère</sup> importance en 2020... le projet a été élu comme meilleur projet d'Afrique. Il permet de maintenir les routes et d'employer 7% de la population rurales.

*R3 : L'appareil étatique chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place*  
Il était nécessaire et pertinent de définir une stratégie et un plan d'actions de développement des infrastructures. Le Cabinet de Gestion et de Planification présenté au dernier organigramme du Ministère est pertinent mais on ne mentionne que très légèrement son caractère d'impulsion et matriciel de ce service.

*R4 : « l'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre »*

#### **Pertinence du projet volet finances publiques – Critère Noté (A+)**

La pertinence du programme PASTFP en termes de réponse aux besoins d'amélioration de la gouvernance économique et de renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des finances publiques, notamment avec l'élaboration d'un plan de réformes et sa mise en œuvre est indiscutable. Elle faisait écho au rapport du FMI de mai 2008 qui observait la nécessité de :

- Renforcer l'effectivité de la dépense publique
- Mettre en évidence l'articulation entre politique et budget
- Renforcer l'efficacité du suivi de la mise en place du PRSP permettant une analyse plus fine de l'allocation des ressources liées à des priorités du PRSP et les coûts associés

Le volet finances publiques du PASTFP encourageait également la mise en œuvre des nouvelles normes internationales de bonne gouvernance financière avec ce que cela suppose au niveau de la transparence budgétaire et l'efficacité de la dépenses publiques afin d'assurer un niveau satisfaisant des services proposés par les administrations publiques.

La pertinence du programme PASTFP en termes de renforcement de la programmation budgétaire pluriannuelle axée sur les objectifs des politiques est également indiscutable compte tenu de la faiblesse des indicateurs PEFA enregistrée en 2007 puis en 2010 :

- Faible implication des ministères dans la procédure de programmation budgétaire
- Faible cohérence avec le DSRP
- Un personnel peu motivé dans le processus de préparation
- Une dimension pluriannuelle non prise en compte
- Une non-exhaustivité des flux
- Un calendrier budgétaire de préparation de la LF jamais respecté
- Une faiblesse d'évaluation et d'étude du projet de budget par l'Assemblée Nationale

Ce volet est essentiel mettant en évidence au niveau national les besoins d'un cadrage macroéconomique et macro budgétaire selon une approche pluriannuelle permettant de ventiler le budget global de l'état (CDMT global) en tenant compte des perspectives de recettes mais également des arbitrages conformes aux priorités du pays.

Au niveau sectoriel, cette approche budgétaire pluriannuelle permet aux administrations ministérielles d'exprimer les besoins (dépenses) selon des activités mettant en évidence l'articulation entre budget nécessaire et atteinte des résultats et objectifs de la mise en œuvre des politiques sectorielles.

*R5 : Réhabilitation en priorité de deux routes supplémentaires en terre "Agustinho Neto- Cladeiras" et "Gaspar-Sandy"*

La pertinence du choix de ces routes est plus relative. Pourquoi pas ? C'était une bonne manière de tester différents types de modalités de construction de routes. Compte tenu de l'isolement de Principe, la sélection d'une route vers des roças touristiques garde toute sa valeur en 2020, en synergie avec les investissements du milliardaire sud-africain Mark Shuttleworth et de son groupe HBD, séduit par Principe dans les années 2000, a décidé d'y développer un tourisme responsable.

On peut déplorer une mauvaise identification des objectifs particuliers, impacts prévisionnel et suivi d'impacts des travaux de réhabilitation de ces routes

*R6 : Renforcement structurel du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement*

La pertinence des travaux au port de Principe ne fait aucun doute. Refaire la plateforme du quai et y implanter une grue permettent d'accompagner une relance d'activités agricole et touristique sur Principe.

On doit signaler tout de même la nécessité d'implanter à moyen terme (pas dans 20 ans) un port avec plus grande profondeur d'eau (coût 6 M€)



## 3.2 Efficacité

### Programme principal

Réalisation des travaux compliqués (11 km de route EN1 à stabiliser avec des ouvrages maritimes, 4 ouvrages d'art à réhabiliter ont été réalisés. Les travaux sont de bonne facture.

Réalisation à 100% des travaux de réhabilitation de la route en terre de 3,6 km d'Agustinho Neto-Caldeiras.

Il convient de noter que les travaux de Gaspar Sundry ne sont pas terminés suite à des changements de conception de la route suite à la demande du Gouverneur de la Région Autonome de Principe sous pression du Groupe HBD.

*R1 et R2 : L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)*

Réalisation des travaux de maintenance courante de 1100 km de routes, avec le même niveau d'efficacité.

*R3 : L'appareil étatique chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place*  
L'appareil étatique chargé de la gestion des transports a été renforcé en 2012 et a conduit des études préliminaires et détaillées pour les différents sous-secteurs

	Contenu	Cabinet d'études/rendu
2009	Définition d'une politique sectorielle des transports à STP	Safege
Mai 2011	Plan de Transport -	Planet-Consulgal Manuel Madeira
2011	Plan de mobilité	ARS Progetti- Planet, Juan Ramos
Sept. 2012	Plan de Transport	TIS – Eng. Fautius
Jan. 2013	Plan de Cabotage – Spécifications des quais, pontons polyvalents	COWI
Sept. 2013	Plan directeur des transports de STP	Grontmij, M.Fustino Gomes
Avril 2014	Etude de faisabilité technique et financière pour l'acquisition d'un bateau pour la liaison ST-Principe-Continent (Pays du Golf de Guinée)	

On doit remarquer que depuis 2014, aucune étude supplémentaire n'a été réalisée et on peut observer que la nouvelle organisation n'a pas eu un pouvoir suffisant pour impulser des réformes. L'appui à la mise en œuvre d'un programme sectoriel n'existe plus (pas de financement du gouvernement et absence de financement des bailleurs de fonds extérieurs).

*R4 : « l'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre »*

#### **Efficacité (atteinte des résultats et des objectifs) du projet volet finances publiques – Critère Noté (B-)**

La composante « finances publiques » du programme se décompose en deux résultats distincts, un volet « adoption et mise en œuvre des réformes en termes de finances publiques et un volet CDMT.

##### **1- Volet adoption et mise en œuvre des réformes des finances publiques :**

- **Un 1er plan d'action a été mis en œuvre pour la réforme de la gestion des finances publiques**, notamment en termes de :
  - o Recettes de l'Etat et révision du système fiscal et de taxation ;
  - o Préparation et finalisation des comptes publics de 2012 à 2018 et certification des comptes par la Cour des Comptes (2018 en cours de certification).
- **Une 2ème stratégie 2020-2023 de réformes des finances publiques et son plan d'action ont été adoptés** en Conseil des ministres du 21 avril 2020 introduisant un cadre macroéconomique et budgétaire pluriannuel. Plus précisément, la nouvelle stratégie de réforme de la gestion des finances publiques 2020-2023 vise une gestion efficace, transparente et responsable, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques du gouvernement. Cette stratégie sera mise en œuvre par la mise en œuvre du plan d'action PARFIP II, visant à améliorer l'efficacité des 8 domaines stratégiques suivants :
  - o Planification et budgétisation à moyen terme basées sur des politiques (y compris les gouvernements infranationaux) ;
  - o Gestion des revenus ;
  - o Gestion de la dette publique et de la trésorerie ;
  - o Suivi et gouvernance des entités extrabudgétaires et des entreprises publiques ;
  - o Gestion des investissements publics ;
  - o Exécution, contrôle et audit interne du budget ;
  - o Comptabilité et rapports financiers (y compris la responsabilité des gouvernements infranationaux) ;
  - o Contrôle et audit externes.
- Ces avancées notables en termes de gestion des finances publiques sont le résultat et l'aboutissement de diverses interventions des PTF (BAD, BM, FMI) et **ne peut être clairement ou totalement attribué aux interventions menées à travers le PASTFP.**

2- **Volet développement d'une programmation budgétaire axée sur les objectifs politiques** (CDMT) pour les secteurs clefs du développement socio-économique (IOV indicateurs P11 et P12 du PEFA) :

La nouvelle méthodologie d'évaluation PEFA de 2016 a adopté de nouveaux indicateurs. Ceux qui correspondent aux précédents indicateurs P11 et P12 que le programme a indiqué comme étant les IOV du résultat R4 sont les indicateurs P17, « Budget Preparation process » (ancien P11) et P16 « Medium-Term perspective in expenditure budgeting » (ancien P12).

Dans un souci de cohérence, le rapport PEFA de 2019 propose une table de correspondance indiquant l'évolution des anciens indicateurs. Concernant les anciens indicateurs P11 et P12, le tableau du rapport PEFA 2019 établit leur évolution entre 2013 et 2019 comme suit :

Description		Score 2013	Score 2019	Change verified
<b>BUDGETARY CYCLE</b>				
<i>C (i) Policy-based budgeting</i>				
<i>PI-11</i>	Order and participation in the annual budgeting process	B	C+	↓
<i>PI-12</i>	Multi-annual perspective of budget planning, expenditure policies and budgeting	C+	C	→

Le rapport PEFA 2019 constate ainsi une évolution défavorable de l'indicateur P11 et d'une stabilité à un niveau « C » du score de l'indicateur P12.

Plus précisément, le rapport PEFA 2019 met en exergue comme suit les principales lacunes en termes de programmation budgétaire :

- Capacité réduite à préparer des prévisions macroéconomiques
- Capacité réduite à élaborer des stratégies fiscales
- Budget général de l'Etat (General State Budget) sans projections à moyen terme (CDMT)
- GSB (budget général du gouvernement) mal aligné avec les plans stratégiques sectoriels et les stratégies nationales
- De nombreux défis liés à la production de projections précises des dépenses et des recettes qui n'ont pas été satisfaits au cours des dernières années, diminuant ainsi la crédibilité budgétaire
- Des CDMT avec de nombreux éléments de faiblesse :
  - o Absence de pluri annualité et donc d'approche pluriannuelle à moyen terme
  - o Faible articulation entre CDMT et stratégies sectorielles
  - o Plusieurs CDMT élaborés et envoyés avant la lettre de cadrage
  - o Lettres de cadrage ne tenant pas compte des dépenses d'investissements
  - o Instabilité du calendrier budgétaire et soumissions tardives du budget général à l'assemblée générale

**Au vu de l'évolution des deux IOV « indicateurs PEFA », il serait justifié de dire que le résultat n'est pas atteint.**

Les rapports d'exécution (ROM) des deux AT mises en place en 2011 et 2012 dont celle destinée à appuyer la production de CDMT global et sectoriels ont fait pourtant état de résultats obtenus et d'outils élaborés et mis en place, accompagnés d'une série de formations sur le sujet. Il semble néanmoins aux experts de la présente mission (octobre 2020) qu'après plus de huit années écoulées, aucune suite n'ait été donnée à cette programmation budgétaire pluriannuelle restée sans doute au stade de simple exercice budgétaire.

**Un CDMT Global a néanmoins été élaboré très récemment incluant une approche pluriannuelle** avec un cadrage macroéconomique et macro budgétaire, des budgets exécutés concernant les trois années écoulées et des projections du budget global de l'Etat mais également par secteur sur la période 2020-21-22.

Ceci contribue fortement à améliorer la visibilité à moyen terme de la mise en œuvre des politiques publiques et des moyens mobilisés pour atteindre les objectifs de développement économiques et sociaux

Si l'approche budgétaire pluriannuelle est sans doute réellement lancée, on peut regretter, concernant les deux AT menées en 2011 et 2012 dans le cadre du PASTFP, une perte d'efficacité des interventions des expertises mobilisées due à la lenteur de la mise en œuvre des réformes.

Du reste, cet outil CDMT global reste à ce stade un exercice budgétaire en attente :

- D'une adaptation ou mise à jour opérationnelle de la nomenclature budgétaire
- D'une institutionnalisation à travers l'adoption et la mise en œuvre formelle d'un projet de loi existant, préparé par une équipe technique avec financement de la BAD, pour l'intégration ou l'insertion formelle du CDMT dans le cadre global du cycle budgétaire

Les résultats de cette composante « finances publiques » étant ainsi mitigés, il est possible de se pencher sur la question subsidiaire des hypothèses du programme formulées initialement :

- Mise en œuvre de l'ensemble des réformes GFP : Cette hypothèse n'est pas vérifiée mais était sans doute ambitieuse car la mise en œuvre des réformes au sein d'une administration publique comme constaté presque toujours est un processus progressif et de longue haleine ;
- Le CDMT du secteur transports est élaboré et adopté par le gouvernement et inséré dans le cadre global du cycle budgétaire, appelé à devenir un document public : Ce n'est pas le cas, même si le CDMT global en projet présente des projections budgétaires du ministère des Transport et communication, sans autres détails qu'une distinction entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement ;
- Le Gouvernement s'engage à travers une décision formelle sur le mode de financement du sous-secteur routier à travers une poursuite du Fonds Routier ou alors un financement de l'Etat en respect du CDSMT, avec la garantie d'une prise en charge d'une partie de l'entretien courant (CDSMT) : En l'absence de CDMT sectoriel détaillé, cette hypothèse n'est pas vérifiée.

Enfin et en réponse aux deux questions subsidiaires du questionnaire distribué lors de la présente mission :

- *Dans quelle mesure les modifications des dispositions et caractéristiques institutionnelles (mise en œuvre des réformes en gestion des finances publiques) a-t-elle produit les améliorations attendues conformément aux objectifs du programme en termes de DRSP et des ODM ?* Même si cela n'est pas objectivement vérifiable, il est possible de dire que **les interventions menées dans le cadre du PASTF volet finances publiques a contribué à faire avancer le pays dans le sens de la mise en place d'un budget basé sur les objectifs** (DRSP et des ODM) accompagné d'une rationalisation des dépenses et donc d'une meilleure efficacité dans l'utilisation des deniers publics. A ce titre, le FMI est positif dans les observations de son dernier rapport d'août 2020 affirmant que le gouvernement de STP prévoit de mener plusieurs actions relatives :
  - A la mise en œuvre du cadre budgétaire à moyen terme
  - Au renforcement des projections et de la gestion des flux de trésorerie
  - A l'amélioration de la coordination des politiques monétaire et budgétaire
  - Au renforcement du contrôle des dépenses pour éviter les arriérés intérieurs
  - Au renforcement de l'application de la loi relative aux marchés publics
- *Dans quelle mesure les bénéficiaires prévus ont-ils participé aux interventions des deux AT et aux résultats obtenus ?* L'AT et les formations CDMT ont bénéficié au ministère chargé des finances publiques (Direction de la planification et direction de la comptabilité) ainsi qu'aux ministères sectoriels. Les rapports d'exécution de l'époque avaient noté que ces deux AT complètement achevées en novembre 2012, avaient enregistré une implication satisfaisante des acteurs et une bonne coordination avec les interventions dans des domaines connexes, en particulier le soutien du FMI au développement et à l'opérationnalisation croissante de SAFE-e, dont la Direction de la comptabilité publique est l'un des bénéficiaires. Les rapports pointent du doigt en revanche un défaut de communication et de coordination entre la direction générale de la planification et la direction de la comptabilité publique alors que la complémentarité des thèmes abordés était évidente et devait intéresser autant l'une des deux directions que l'autre.
- Cela dit, les cadres des ministères ont bien été sensibilisés à l'époque (2011, 2012) et en amont aux enjeux d'une programmation budgétaire pluriannuelle sans toutefois distinguer aujourd'hui des éléments tangibles de leur participation à la mise en place du CDMT Global actuel ou de leur implication prévue dans le processus d'élaboration des prochains CDMTs sectoriels.

R5 : Déjà mentionné.

*R6 & R7 : Renforcement structurel du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement*

Si une grue de 30 tonnes et un Manitou ont été livrés, le renforcement structurel du port ne parait pas avoir été réalisé. A notre connaissance, les appels d'offre ne durent pas plus de 3 mois.



**Príncipe, 23/04/2012 –**

A nova grua já está em funcionamento no Porto do Príncipe. O novo equipamento tem capacidade para **30 toneladas** e começou a funcionar na última sexta-feira (20/04).

A grua custou cerca de **230 mil euros**, num projecto bastante amplo que comporta a reabilitação e modernização do Porto da Região Autónoma do Príncipe (RAP) e conta com o financiamento da União Europeia.

Para o manuseio da máquina, está na região uma equipa técnica formada por dois indivíduos que vieram de São Tomé, após uma formação em Angola sobre técnicas de funcionamento com máquinas de grandes portes, para instruir os técnicos que trabalham no Porto do Príncipe.

Esta grua tem capacidade para 30 toneladas, mas segundo um dos técnicos vindo de São Tomé, por precaução nesta fase inicial a máquina irá fazer serviço de apenas 20 a 25 toneladas.

Recorda-se que a antiga e única grua que estava ao serviço do Porto da região há 33 anos, caiu no fundo do mar em 2009 durante uma operação de descarga. E há mais de três anos que os estivadores daquele Porto se viram obrigados a realizar todo o trabalho manualmente.

Segundo o secretário das Infraestrutura, Nestor Umbelina, esta máquina é indispensável para viabilizar e aliviar o trabalho manual que os estivadores da região tinham na descarga das mercadorias.

A compra da nova grua é fruto de esforço do Governo Regional junto a União Europeia. Quanto a reabilitação e modernização do Porto, o secretário disse que o estudo de viabilidade do Porto do Príncipe já está sendo feito, na perspectiva de convertê-lo numa plataforma de desenvolvimento da região no Golfo da Guiné.

Le travail de renforcement du quai a été réalisé



*Un Fenwick a été approvisionné et mis en service*

*R8 : Etude de l'harmonisation de la grille salariale de la fonction publique*

L'étude réalisée n'a pas été terminée et par conséquent n'a pas été approuvée par le Gouvernement

### 3.3 Efficience

Programme : On déplore des retards significatifs sur le projet de réhabilitation de la route nationale 1 (EN1).

Dates		Montant	Contenu	Augmentation de délais
19 juin 2012	Convention	5 346 970 €	Contrat pour les travaux côté mer	
12 avril 2013	Adenda n°1	1 282 934 €	Prise en compte de la réhabilitation des contreforts du côté gauche (montagne)	
24.10.2014	Adenda n°2			27 mois à compter de la signature du contrat soit le 2.12.2014
	Adenda n°3			65 mois de délais soit le 20 Mai 2016
Janvier 2016			Réception des travaux	
30.10.2017	Paiement de garantie			
Avril 2019			Documents techniques des derniers travaux	

#### Réhabilitation de la route nationale 1 (EN1)

##### **Transmission des éléments par Gabdulo Luís Quaresma, Director Ejecutivo, INAE**

Le contrat signé le 3 septembre 2012 par Suarez da Costa avait une durée d'exécution de 15 mois. Un Addendum n° 2 a été fait à ce contrat, dans lequel le délai d'exécution des travaux a été changé à 27 mois "soit jusqu'au 2 décembre 2014". Le 15 décembre 2014, la première réception partielle provisoire a été effectuée, et le 15 janvier 2015, la deuxième réception partielle provisoire et la réception définitive des travaux en janvier 2016. A fin du contrat, l'utilisation du solde du budget a été utilisée pour la construction de nouveaux murs. Les documents techniques de ces derniers travaux ont été livrés à GAON en avril 2019.

En ce moment, l'INAE compile à nouveau toutes les informations techniques pour permettre la réalisation d'un appel d'offres restreint pour l'utilisation des fonds restants

**Avis du consultant :** Même si l'on peut dire que certains travaux ont été rajoutés, on doit noter que les travaux ont été prolongés de plus de 40 mois.

**Commentaires d'Albert Losseau :** Pour la N1, il y a eu de longues discussions sur les barrières de protection (pour empêcher les voitures de tomber dans l'eau) après les travaux de protection côtière. Comme cela trainait, il a fallu étendre la durée de la garantie. Il y a eu un problème avec le montant de la garantie, la délégation disant que cela devait être sur l'entièreté du contrat tandis que Soares da Costa ne voulait que la garantie s'applique sur le montant du reste de travaux.

Comme l'INAE et Soares da Costa n'ont pas pu s'entendre, L'INAE a préféré annuler le reste du contrat. Ensuite la BEI devait faire la réfection de la route aussi l'INAE a attendu pour ne pas devoir démonter les barrières... Finalement le financement de la BEI couvre à peine la marginale et donc la réhabilitation de la plateforme de la route n'est pas financée.

Le gouvernement vient de demander à l'UE de réallouer les fonds pour augmenter les protections côtières et donc protéger ce qui reste de la route d'où une nouvelle demande d'extension d'un an...

Les deux autres routes ont enregistré des retards significatifs (voir Annexe Technique)

#### **Réhabilitation de la route Gaspar-Sundy (Principe)**

##### **Transmission des éléments par Gabdulo Luís Quaresma, Director Ejecutivo, INAE**

En ce qui concerne les travaux de réhabilitation de la route de Gaspar à Sundy, les documents dont nous disposons disent que le contrat avait été signé le 27 février 2017, ont effectivement commencé en juillet / août 2017 et avaient une période d'exécution de 12 mois. La réception provisoire a été faite en août 2018 et la réception définitive a été demandée mais en raison des travaux d'entretien, qui doivent être effectués pour la réception définitive, Ces derniers n'ont pas encore été accomplis en raison de la nouvelle philosophie d'exécution adoptée avec HGB (limitation de largeur de la route, pavés préférés au béton bitumineux) et de la situation de pandémie.

Cependant, des efforts se poursuivent pour que les travaux se terminent. Compte tenu de cela, le dernier paiement n'a pas été effectué et le reçu final n'a pas encore été effectué.

**Avis du consultant :** il nous a été dit que le déchargement de matériel au Port de Principe a posé des problèmes

R1+R2 : Bonne organisation, assez souple mais qui a fonctionné de manière satisfaisante entre 2010 et 2014. Après 2014, des retards de paiement des travailleurs ont été enregistrés (plus de 5 mois en 2020) et les contrats ont eu des niveaux bloqués pendant plus de 6 ans. Un nouveau contrat est en cours d'écriture

R3 : Les études ont été réalisées conformément aux termes des AO. L'efficacité de l'organisation mise en œuvre est mise en doute compte tenu de l'inertie postérieure ou la situation d'échec post 2014

R4 : « l'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre »

#### **Efficacité du projet volet finances publiques – Critère Noté (B-)**

Les 2 AT qui ont eu lieu en 2011 et 2012 ont été effectuées auprès de la direction de la comptabilité et de la direction de la planification du Ministère chargé des finances publiques en dépit des difficultés rencontrées par le volet budget général de l'Etat (OGE) avec un changement d'expert qui s'est avéré nécessaire en cours de mission. Les rapports font état de mobilisation en temps et en heure de moyens, matériels et surtout humains, et de missions achevées pour la dernière en novembre 2012, après réalisation de toutes les activités prévues et obtention des résultats et produits (outputs) attendus dont, entre autres, la préparation du Compte Général de l'Etat (CGE) 2010 et un appui à la préparation des comptes 2011 et 2012.

Les coûts des AT se sont établis à 322 360 € (324 124 € prévus) sur un budget global d'environ 20 millions d'euros, soit environ 3,2% du budget total du PASTF

**Ces dépenses étaient certainement justifiées eu égard aux enjeux induits par les résultats attendus des deux AT**, hormis le fait que l'activité d'appui au budget général de l'Etat (OGE) s'est terminée par l'abandon de l'expert

La lenteur des réformes est porteuse d'effets contraires sur les résultats obtenus (changement d'affectation des participants, perte de motivation, d'appropriation, sans parler de diminution mémoriel).

Cela aboutit clairement à une perte d'efficacité et une altération des objectifs à atteindre, et donc, par voie de conséquence, à **un effet négatif sur le couple coût/résultat qui détermine le degré d'efficacité des interventions du PASTF.**

R5 : Déjà mentionné

R6 & R7 : Renforcement structurel du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement

La Grue et le Gerbeur n'ont été mis au service du Port de Santo António à Príncipe, qu'après la conclusion des travaux de renforcement des structures de quai, pour assurer l'opérationnalité de cet équipement en toute sécurité.

*R8 : Etude de l'harmonisation de la grille salariale de la fonction publique*

Cette étude n'est pas encore concluante et par conséquent n'est pas approuvée par le gouvernement

### 3.4 Impact

Programme: Les projets n'ont malheureusement pas indiqué leurs impacts prévisionnels à part R2+R3 qui a défini et atteint ses objectifs

R1+R2 : Impacts mentionnés au niveau de la matrice logique et atteints.

R3 : Peu de durabilité institutionnelle

R4 : « l'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre »

#### **Impact du projet volet finances publiques – Critère Noté (B)**

Les objectifs du projet, élaboration et mise en œuvre des réformes en termes de finances publiques et mise en place d'une programmation budgétaire pluriannuelle (CDMT) sont en partie atteints, la composante CDMT restant en état de projet au niveau global (national) mais très faiblement au niveau sectoriel.

**Cependant et compte tenu de la lenteur de la mise en œuvre des réformes, il est trop tôt pour se prononcer sur l'impact de l'amélioration de la gouvernance économique et de la gestion des finances publiques sur l'objectif global de « contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et l'amélioration des conditions de vie des populations santoméennes », surtout en tenant compte des effets négatifs exogènes de la crise COVID-19 sur l'économie du pays et la situation de ses finances publiques.**

Il est possible de dire pourtant que **ces avancées portent en elles les conditions pour une utilisation rigoureuse et efficace des deniers publics, nécessaire dans le cadre d'une politique de réduction de la pauvreté.**

R5 : Les objectifs des projets n'ont pas été mentionnés (nombre de personnes desservis, augmentation du volume de ventes de produits agricoles et du niveau de vie...). Les indicateurs et les enquêtes sont à définir

R6+R7 : Impact à qualifier

R8 : Pas de réalisation => pas d'impact

### 3.5 Durabilité

Programme: Les travaux engagés pour la route EN1 garantissent la durabilité de cette dernière, sur le registre de l'augmentation de la résistance de la plateforme aux assauts de la mer. Bien entendu, deux phases de travaux supplémentaires (renforcement du talus de colline sur la partie gauche de la route et une réfection de la chaussée). Par conséquent, la durabilité de cette route côtière est conditionnée à ces deux types de travaux complémentaires (à venir)

*R1+ R2: L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)*

La durabilité des GIME est à risque compte tenu de son financement erratique depuis 2014 à travers du Fonds Routier avec complément de l'Etat. Jusqu'en 2014, la durabilité était assurée.

La recommandation des consultants est d'obtenir une sanctuarisation des fonds nécessaires pour les années à venir.

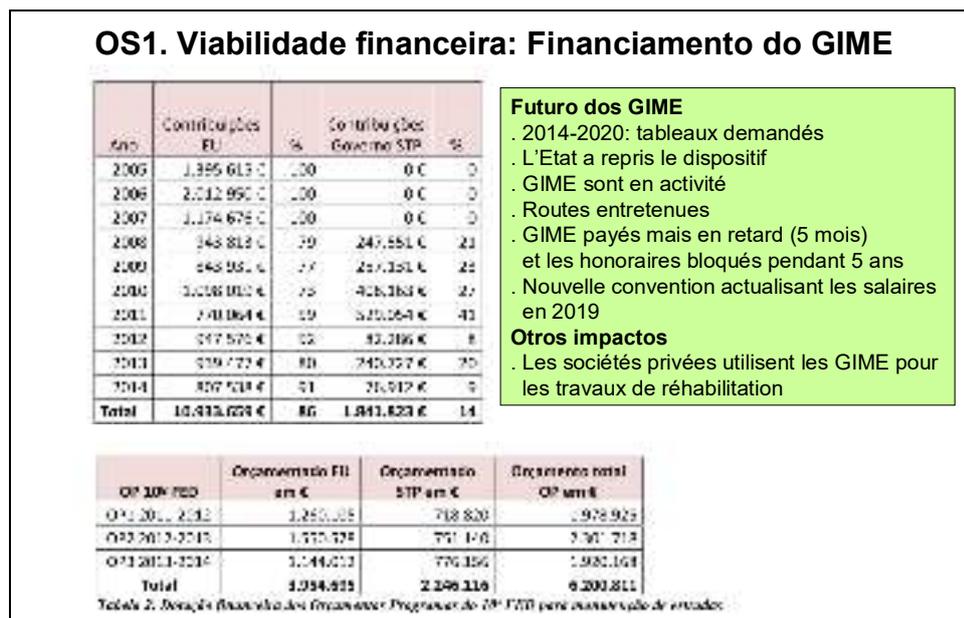


Figure 4: Suivi budgétaire des GIME

### Transmission des commentaires du Directeur Exécutif de l'INAE

Dans le cadre des interventions du GIME, au fil des années, après la fin du financement de l'Union européenne, le gouvernement de São Tomé et Príncipe a été chargé de financer l'actuel programme d'entretien des routes nationales par le biais du budget général de l'État et du Fonds routier. National (FRN). En ce moment, le programme est en cours d'exécution et les activités ont été entièrement payées. Dans certains cas, des retards de paiement sont signalés, mais le gouvernement a tout mis en œuvre pour se conformer à ces obligations et le FRN a été le principal acteur dans ce processus d'engagement budgétaire.

*R3 : L'appareil étatique chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place*  
 Organisation peu efficace, peu efficiente et peu durable sauf à changer totalement son fonctionnement et doter l'entité des moyens adaptés

*R4 : « l'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre »*

### Durabilité des mesures prises – Critère Noté (C)

Si des avancées certaines sont constatées dans la mise en place des réformes en termes de gestion des finances publiques, **certaines réformes comme la programmation budgétaire pluriannuelle restent à institutionnaliser à travers une adoption formelle et des textes de lois forts.**

**Par ailleurs, ces réformes qui touchent l'ensemble des administrations, notamment dans le domaine de la programmation budgétaire pluriannuelle, semblent rester encore au niveau du renforcement de l'appareil étatique chargé des finances publiques et du CDMT Global.** En effet, les experts ont pu vérifier le peu d'implication pour le moment des ministères sectoriels en termes de :

- Budget annuel axé sur les objectifs d'une politique sectorielle et donc sur l'atteinte de résultats et d'indicateurs qui sous-entendent une responsabilisation accrue des cadres des ministères ;
- Développement d'une programmation budgétaire pluriannuelle axée ou articulée sur les objectifs des politiques publiques sectorielles exprimés à moyen terme.

Or, la durabilité se mesure au degré de consultation et donc d'appropriation par les parties prenantes, ministères sectoriels, des réformes et outils de mise en œuvre des politiques et stratégies ad hoc.

**Ces consultations et appropriations semblent faibles pour l'instant et n'assurent pas encore la pleine adhésion (et donc la durabilité) des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques.**

R5 : Voir commentaires sur le programme

R6+R7 : A compléter avec les informations

R8 : Si cette action n'est pas réalisée => pas de durabilité

### **3.6 Valeur ajoutée communautaire et cohérence du programme par rapport à la stratégie poursuivie par l'UE en STP**

#### **3.6.1 Valeur ajoutée européenne du programme PASTFP**

La valeur ajoutée est l'indicateur économique qui mesure la valeur créée par le secteur d'activité au cours de la période d'intervention de l'UE. Suite à une définition en amont partagée de la politique multisectorielle des transports, l'intervention de l'UE en appui projet, technique et budgétaire a impulsé des études complémentaires dans le secteur aérien par exemple mais la mise en œuvre de projets aboutis avec des spécifications détaillées n'a pas été possible compte tenu de l'absence de financement.

La valeur ajoutée de l'UE dans le programme PASTFP a été la systématisation du programme multi sectoriel par et la standardisation des normes par les acteurs eux-mêmes et parties prenantes.

#### **3.6.2 Cohérence du programme PASTFP par rapport à la stratégie poursuivie par l'UE en STP et à celle des États membres**

La stratégie poursuivie par l'UE en STP en 2010 sur la période 2010-2020 propose une vision globale concernant l'engagement de l'Union européenne dans la région qui comporte trois domaines d'action stratégiques et 8 actions.

La mise en œuvre de la maintenance courante des routes via le dispositif des GIME a été hissé au rang des axes prioritaires des réformes menées par le Gouvernement STP dans le secteur routier

On observe une absence d'implication coordonnée des autres bailleurs de fonds dans le domaine des transports (BAD, BM, autres), compte tenu d'un processus de « vente des projets de transport par STP » aux bailleurs de fonds peu coordonné par les acteurs gouvernementaux STP (affaires étrangères notamment)

### **3.7 Volets transversaux**

#### **3.7.1 Politique environnementale**

Les projets de réhabilitation de routes choisis sont respectueux de l'environnement (mer et parc naturel). Le choix d'une route au travers du parc national en remplacement de la route côtière EN1 a été refusé par l'UE.

Les méthodes employées sont respectueuses de l'environnement avec la recherche et l'emploi de matériaux locaux.

La maintenance courante par les GIME peut être qualifiée de type économie circulaire au-delà de son support à une politique sociale.

#### **3.7.2 Égalité de genre**

Le genre n'est pas pris en compte formellement dans la définition du programme mais le genre est d'une manière générale très bien représenté dans les structures bénéficiaires (52% des femmes travaillant au sein des GIME par exemple).

Il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour le genre.

La règle de base en STP est que toutes les professions et tous les métiers sont ouverts tant aux hommes qu'aux femmes à compétences et salaires égaux.

### **3.7.3 Bonne gouvernance**

Il y a plusieurs instruments spécifiques de suivi de la bonne gouvernance (gouvernance financière, gouvernance organisationnelle et décisionnelle). Récemment un cas de corruption a été signalé aux autorités compétentes. Le recours à la corruption a été très peu évoqué lors de l'évaluation. On peut toutefois considérer que les réformes qui ont eu lieu en termes de transparence budgétaire (préparation et certification des comptes publics de l'Etat) et la rigueur des règles en matière de marchés publics tant STP que celles de l'UE, et le contrôle croisé de l'exécution des travaux (bureau d'étude contractuel + contrôle interne du partenaire + contrôle ministériel) est un gage de bonne gestion du projet et permet d'éviter les tentations de corruption et de détournement.

## **3.8 Visibilité donnée au Programme**

Les projets financés sur le programme PASTFP font l'objet de panneaux d'information placés au niveau des routes réhabilitées. Le programme GIME et son financement par l'UE est mentionné sur de nombreux panneaux (et sur les web sites)

## **3.9 Stratégie de sortie du programme et mesures proposées pour le transfert de savoir-faire**

### **3.9.1 Stratégie de sortie du programme**

Le programme tel que défini définissait des actions concrètes et des actions de soutien à l'organisation/planification des transports et à la gestion financière.

Compte tenu de l'atteinte partielle des objectifs liés aux actions de soutien R3 et R4, les consultants recommandent de consacrer un budget complémentaire à ces 2 actions.

### **3.9.2 Transfert de savoir faire**

Il paraît souhaitable de rédiger des manuels des différents types de travaux (réhabilitation et entretien/maintenance).

Les GIME ont rappelé aux consultants à quel point leur formation aux tâches d'entretien/ maintenance des routes était nécessaire. Les niveaux de qualification de l'effectif des GIME doivent être mesurés et consignés, sachant qu'il nous a été dit que les entreprises de construction recrutent du personnel GIME qualifié.

Les dossiers de consultation des entreprises n'intègrent pas une évaluation prévisionnelle des impacts des travaux routiers et de leur suivi à posteriori.

Un accompagnement des travaux routiers par des mesures d'aide économique (micro crédit pour achat de véhicules, constitution de coopératives, aide au financement d'engrais ou de machines agricoles, réhabilitation des écoles...) pourrait être envisagé.

## **3.10 Application de la démarche ISO 14001 conformément à la certification AETS**

Les consultants mobilisés par AETS avaient pour consigne de réduire leur impact sur le climat et la biodiversité lors de la mission réalisée à STP, en application de la certification AETS ISO 14001.

Le choix des vols a été réalisé de manière à conserver une émission de gaz à effet de serre, la plus réduite possible en choisissant les vols les plus directs compte tenu de la localisation des domiciles/bureaux respectifs des consultants :

- Achat de billets AR Marseille-Lisbonne-STP pour Olivier Crouzier correspondant aux trajets aériens les plus courts possibles (4,06 Tonnes de CO<sub>2</sub>)
- Achat de billets moins directs aller Paris- Lisbonne-Sao Tomé et retour STP-Lisbonne- Lourdes car Yves Danbakli revenait du Niger (3,2 Tonnes de CO<sub>2</sub>) mais moins émetteurs de CO<sub>2</sub> que le 1<sup>er</sup> itinéraire,

L'inspection visuelle des routes réhabilitées et entretenues à Sao Tomé a nécessité une location de voiture pour environ 250 km sur une durée de 10 jours. Des voitures de l'INAE ont été utilisées lorsque plus de 3 personnes devaient accompagner les consultants pour des visites de routes.

La consommation de papier a été limitée au strict nécessaire avec envoi de nombreux e-mails. Le séminaire de restitution (17 personnes) s'est tenu au GAON (mise à disposition de la salle de réunion hors des horaires de travail) et une traductrice a réalisé une traduction audio simultanée

## 4. ENSEIGNEMENTS, CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS

### 4.1 Enseignements

*Les enseignements tirés généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui soutiendront la prise de décision, amélioreront les performances et favoriseront l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions concernées autant européennes que partenaires.*

Le programme du PASTPF est ambitieux et très complet liant une composante d'appui institutionnelle, une composante de gestion financière et des applications techniques dans le secteur routier. Les résultats se sont fait attendre plus longtemps que prévu (10 ans au lieu de 6 ans) mais on peut considérer que le programme a réussi la plupart de ses objectifs.

On peut déplorer que tous les secteurs des transports n'aient pas pu être impliqués pour obtenir un effet de vague plus important.

A notre avis, l'abord du secteur routier avec cohorte de projets a un peu oublié la problématique de priorisation des projets en réponse aux objectifs macro-économiques tels que soutien à la logistique marchandises, équilibre entre cabotage et réhabilitation de routes, soutien au tourisme ...

La composante GIME avec sa composante d'assistance sociale aux populations rurales de STP n'a pas, à l'instar du Bénin et du Ghana, intégré dans son champ d'action des volets d'assistance complémentaire telles que 1) soutien à la constitution de coopératives, 2) ouverture de micro crédit aux populations rurales pour acheter des engrais ou des moyens de transports et 3) mise en place d'équipement à proximité immédiate des routes (implantation de magasins de stockage de produits agricoles par exemple).

On peut déplorer un manque d'indicateurs d'impact et d'enquêtes pour renseigner les indicateurs.

### 4.2 Conclusions

*Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation.*

*Afin de faciliter la communication des messages d'évaluation adressés à la Commission, un tableau qui classe les conclusions par ordre d'importance peut être présenté, ou un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif.*

	Descriptif/qualification
Programme PASTPF	Le programme du PASTPF est développé de manière ambitieuse et très complète. Evidemment l'approche plus complexe induit une difficulté de compréhension par les populations mais l'impulsion globale apportée est de bonne valeur.
<b>Composante 1</b>	<b>Projets routiers</b>
Réhabilitation de routes	Les 3 projets de réhabilitation de routes ont été réalisés (EN1 et Agostinho Neto-Caldeira) en cours de réalisation, avec de nombreuses difficultés dues à l'importation de matériau (ciment) ou d'équipements. Les contraintes maximales sont associées à la double insularité de Principe (cas de la route Gaspar Sundry). Les matériaux locaux sont de bonne qualité (tout venant granitique ou petits pavés de granite) et peuvent être employés avec succès. Le mélange béton bitumineux est très adapté aux routes bituminées de l'île. Six entreprises de travaux sont disponibles sur Sao Tomé ce qui donne un bon paysage concurrentiel mais on déplore la faible présence de bureaux d'études routières

GIME	<p>Le projet/programme GIME est un projet qui allie un maintien des routes en bon état (via une maintenance courante sur 1100 km entretenus) et permet d'employer 3% de la population, 7% de la population rurale dont 52% de femmes.</p> <p>Il était pertinent en 2005, en 2010 et reste de 1<sup>ère</sup> importance en 2020 – Elu comme meilleur projet d'Afrique</p> <p>Efficace et efficient, la durabilité financière du GIME est à risque car un financement pluriannuel n'est pas assuré au travers d'un financement sanctuarisé donné par le Fonds Routier. Le prochain développement d'un outil de programmation budgétaire pluriannuelle du secteur dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de réformes des finances publiques (CDMT sectoriel) pourrait renforcer la garantie et donc la visibilité du financement du GIME</p>
Fourniture d'équipements à Principe	<p>La fourniture d'une grue de 30 tonnes et d'un Fenwick pour le chargement/déchargement des marchandises de bateaux à faible tirant d'eau constitue une mesure d'urgence demandée dès le début du PASTPF, mais la nécessité d'avoir un port de plus grande profondeur d'eau permettant d'accueillir des bateaux passagers ou fret avec meilleur passage en mer (quille plus importante) reste toujours en top des priorités. 6 M€ sont nécessaires pour sortir de la situation de double insularité et permettre aux habitants de rejoindre STP sans utiliser l'avion dont les tarifs sont hors de portée pour les îliens</p>
<b>Composante 2</b>	<b>Appui institutionnel</b>
	<p>Après l'adoption d'une stratégie multisectorielle en 2010, l'USPT a été mis en vitesse et piloter de nombreuses études de faisabilité ainsi que des études techniques pour le volet cabotage.</p> <p>Un soutien à l'USPT prévu au programme était nécessaire et a permis de financer les études.</p> <p>L'organisation actuelle et le manque de financement ne permet pas de mener à bien d'autres études techniques nécessaires.</p> <p>Il apparaît très important de stabiliser la programmation financière pluriannuelle pour les études et la mise en œuvre de projets urgents (aéroport, cabotage, port de Principe...)</p>
<b>Composante 3</b>	Plan de réformes des finances publiques mis en œuvre et appareil étatique renforcé
	<p>Deux AT ont été mise en place en 2011 et 2012 comme suit :</p> <p><b>en appui à la Direction Comptable du (MFCI)</b> pour la préparation du Compte Général de l'Etat et la préparation et la reddition des comptes sur l'exécution intra-annuelle du Budget Général de l'OG), à travers les rapports chronologiques de l'OG) ;</p> <p><b>en appui à la Direction de la Planification (DP) du Ministère du Plan et du Développement</b> pour l'amélioration de la Perspective Pluriannuelle dans la planification fiscale à STP, dans la planification des dépenses et dans le budget. Cette AT comportait plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La préparation d'un scénario budgétaire à moyen terme complet, préparé en interne par MPD ;</li> <li>L'achèvement d'un CDMT pour le secteur des transports ;</li> <li>Une formation à la préparation du CDMT et du plan d'action pour l'introduction du CDMT dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'éducation, de la santé, de l'agriculture et de la pêche ;</li> <li>Une structuration des services, afin de permettre la continuité de la programmation sectorielle</li> </ul>

L'évaluation globale du programme PASTFP qui porte sur trois domaines d'application et 8 actions est très satisfaisante et le score moyen attribué à l'évaluation globale est B.

Critère de Score	Score
<p><b>Pertinence</b> : Le programme s'appuyait sur 2 piliers (R3 et R4) et était en quelque sorte en application au travers d'actions concrètes. Les résultats sont produits ou en cours de production (R5); l'adhésion, l'implication et l'appropriation des acteurs est satisfaisante en général; les activités du programme PASTFP ont permis de progresser vers les objectifs prévus.</p> <p>On doit signaler le respect absolu du plan de transport multisectoriel défini en 2010, qui reste pertinent en 2020. L'action R8 n'était pas très cohérente par rapport au programme PASTPF... elle n'a pas été réalisée.</p>	<b>A</b>
<p><b>Efficiences</b> : les ressources nécessaires ont été correctement mobilisées pour la mise en œuvre du programme PASTFP en dépit des retards observés sur les composantes de travaux routiers, l'organisation institutionnelle des transports et la composante finances/CDMT. Elles ont été ajustées au long de la période aux activités du programme pour atteindre les résultats projetés</p>	<b>B</b>
<p><b>Efficacité</b> : les objectifs du programme PASTFP sont en voie d'être atteints pour les composantes techniques. Les autres composantes peuvent voir leurs objectifs atteints pour autant que les décisions politiques soient favorables et les ressources financières disponibles (R3 et R4)</p>	<b>B</b>

<b>Impact</b> : La visibilité du projet est connue du bénéficiaire... qui en a largement bénéficié, et ce malgré une définition du programme un peu complexe. Le grand public n'a pas été suffisamment informé de l'existence même du programme. L'impact est néanmoins certain au niveau de la santé publique et de l'environnement	<b>B</b>
<b>Viabilité</b> : de nombreuses constatations permettent de considérer que le caractère des acquis obtenus à travers la mise en oeuvre du programme PASTFP est pérenne. Le programme GIME (R2+R3) a réussi à se maintenir mais son futur reste fragile compte tenu d'une non-sanctuarisation des ressources financières au niveau du fonds routier. Le financement des coûts récurrents associés à la mise en oeuvre de projets d'infrastructures n'est cependant pas assuré eu égard aux contraintes économiques	<b>B</b>

Légende : **A** = 4 (très bon) **B** = 3 (raisonnable) **C** = 2 (avec difficultés) **D** = 1 (très problématique)

### 4.3 Recommandations

**En conclusion, la note B- peut être attribuée à l'évaluation globale du Volet Finances publiques du PASTF.**

Cette note est justifiée par le fait qu'une avancée certaine a été enregistrée dans la définition et la mise en œuvre des réformes en termes de gestion des finances publiques (préparation et certification des comptes de l'état, transparence, marchés publics), dans une moindre mesure celle concernant la programmation budgétaire pluriannuelle basée sur les objectifs (cadrage macroéconomique, CDMT global, mais pas de CDMT sectoriel).

Ces réformes ont cependant tardé à se mettre en place et la question peut se poser relative à une perte d'efficacité et d'efficience des interventions organisées dans le cadre de la mise en œuvre du PASTF en 2011 et 2012.

A la décharge des administrations santoméennes, on peut observer cependant le fait que la démarche qui avait consisté à appuyer la mise en place des CDMTs sectoriels avant celle d'un cadrage nécessaire au niveau macro-économique et macro-budgétaire était sans doute prématurée. La mise en œuvre des réformes en termes de gestion des finances publiques est en réalité un « ensemble » qui aboutit à un changement de paradigme au niveau de la programmation budgétaire, de la budgétisation, mais aussi de l'exécution et du suivi-évaluation, un nouveau contexte basé sur la responsabilisation des acteurs et sur une dépense justifiée dès le premier denier utilisé ; un nouveau contexte qui mérite amplement d'être accompagné par une solide politique du changement.

Il est donc fortement recommandé au gouvernement STP de poursuivre les efforts dans la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie de réformes des finances publiques 2020-2023 en institutionnalisant l'approche CDMT qui est l'expression budgétaire la plus fine des besoins de mise en œuvre d'une politique sectorielle donnée.

L'atelier de restitution organisé en fin de mission (9 octobre 2020) par les experts et les débats qui ont suivi ont en effet fait ressortir la confusion qui persiste dans les esprits sur le fait que les ministères doivent d'abord exprimer d'une manière exhaustive leurs besoins et leurs priorités pour la mise en œuvre de la politique sectoriel, sans s'occuper à ce stade et à leur niveau des financements nécessaires, internes ou externes, qu'il faudra mobiliser. C'est bien là l'objet du CDMT, cadre des dépenses (et non des budgets) à moyen terme, un outil complet donnant aux bailleurs de fonds une image sérieuse et crédible des actions et donc du budget d'une politique publique.

Ces efforts se traduiraient à travers des lois et décrets d'application côté national, mais également par des engagements fermes du côtés des partenaires techniques et financiers, ainsi que des appuis pour un nouveau cycle de renforcement des capacités des acteurs concernés dans un contexte de dissémination et d'utilisation des outils budgétaires ad hoc (CDMT, projets et rapports annuels de performance, rapports d'exécution périodiques rédigés dans un esprit de redevabilité...) ou encore par un appui sous forme de coaching/formation des cadres concernés par la gestion des finances publiques.

Les consultants proposent une liste de recommandations plus techniques classées par ordre de priorité et par public

### 1. Planification des transports et mise en œuvre des projets

Nous avons observé un immobilisme complet des études et des investissements depuis 2014, à part des études de certification des aéroports.

Pour débloquer la situation il est suggéré de

- Compléter les études amont de faisabilité,
- Préparer des éléments techniques présentables à tous les bailleurs de fonds,
- Garder une vision et une programmation pluriannuelle des projets

Il est important de permettre au Service d'Etudes et de Programmation d'organiser des réunions multisectorielles trimestrielles d'information et de relance des correspondants au sein des différents instituts et organismes dépendant du Ministère.

Nous recommandons des formations de soutien et des actions de coaching pour permettre au service de prendre une vitesse de croisière et d'améliorer la compréhension des enjeux par les correspondants et partenaires.

### 2. Redonner des financements et des pouvoirs au Fonds routier

Le fonds routier devrait être alimenté pour financer les GIME (maintenance courante) et maintenance exceptionnelle. Le programme GIME risque de mourir si un financement sanctuarisé et corrigé de l'inflation n'est pas obtenu. Pour ce faire, nous suggérons d'édicter une loi de financement pluriannuel du Fonds routier

### 3. Améliorer la complétude des dossiers de consultation de travaux

Nous suggérons de :

- renseigner une feuille de synthèse sur les caractéristiques du projet, les aspects financiers de suivi de la convention et des avenants, ainsi qu'un traçage de synthèse des difficultés rencontrées,
- compléter la description des projets par la définition des cibles et des impacts attendus
  - Population concernée, accessibilité aux marchés, écoles, services publics...
  - Quantité de travail donné aux GIME,
  - Ouverture au tourisme des zones concernées,
  - ...
- continuer le suivi Excel de la facturation et des remboursements est de très bon niveau
- continuer l'alimentation les bases de données géographiques qui est bien opérée

### 4. Coordonner les politiques de développement

Sachant que les actions coordonnées sont plus efficaces que le saupoudrage, si les politiques le permettent, il est souhaitable de traiter les zones desservies globalement

Dans la mesure où une route est faite sur une zone, il est souhaitable d'impulser des actions d'assistance sociale, relance économique et touristique sur le secteur concerné dans le même calendrier.

Cela nécessite une programmation par zone et des contacts avec les Ministères dans le calendrier du projet.

### 5. Développement de normes et méthodes spécifiques à STP

Même si on peut considérer que les normes de travaux à STP doivent respecter les normes internationales, il n'est pas interdit de rédiger des morceaux de normes adaptées aux conditions et à l'organisation du travail

## ANNEXE 2 : Informations fournies à l'équipe d'évaluation

### Textes juridiques et engagements politiques se rapportant à l'action à évaluer

#### Documentation générale

- Documents de stratégie nationale de São Tomé-et-Príncipe et programmes indicatifs (et équivalents) pour les périodes concernées
- Politiques nationales ou sectorielles pertinentes et plans d'autres partenaires nationaux et locaux et d'autres donateurs
- Études d'identification de l'action
- Études de faisabilité et de formulation de l'action
- Accord de financement de l'action et addenda
- Rapports trimestriels et annuels d'avancement de l'action et rapports techniques
- Rapports de monitoring orienté vers les résultats de la Commission européenne (ROM) et d'autres rapports externes ou internes de monitoring de l'action
- Rapport d'évaluation à mi-parcours de l'action et autres évaluations, audits et rapports pertinents
- Orientation pour les évaluations sensibles aux questions de genre
- Calendrier et procès-verbaux de toutes les réunions du Comité directeur de l'action
- Tout autre document pertinent

#### Volet gestion des finances publiques

- Calendrier de la réforme établi en 2007 et documents de formation du comité de pilotage avec les minutes ou PV de réunion
- La Loi organique de 2007 relative aux lois de finances, LOF ou LOLF (?)
- Le rapport PEFA 2014
- Documents budgétaires :
  - Loi de finances initiale 2018, 2019 et 2020, éventuels rectificatifs
  - Programmation pluriannuelle (CDMT) globale et sectorielle (et sous-secteurs aérien et maritime)
- Eventuellement projets et rapports de performance s'ils existent au ministère du plan et des finances et ministère des travaux publics et infrastructures
- Rapports d'activité ou d'exécution du ministère du Plan et des Finances
- Organigramme ministère du plan et des finances
- Organigramme ministère des travaux publics et infrastructures
- Lois de finances initiales et éventuellement rectificatives 2018, 2019 et 2020
- Documents de programmation budgétaires, CDMT global et CDSMT (et sous-secteurs aérien et maritime) les plus récents
- *Rapports ou projets de rapports de performance existants (ministère du plan et des finances, ministère des travaux publics et infrastructures)*
- *Rapport ou projets de rapports d'activité ou d'exécution budgétaire existants (ministère du plan et des finances)*

*Note: L'équipe d'évaluation doit identifier et obtenir tout autre document considéré comme utile à analyser, par le biais de recherches indépendantes et d'entretiens avec des parties bien informées et des parties prenantes de l'action.*

#### Documents existants

- Programme Indicatif national 10<sup>ème</sup> FED (2009-2013); Rapport Safege (2009)
- Convention de Financement n° ST/FED/2009/21383 du Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la gestion des Finances Publiques à São Tomé e Príncipe PASTFP STP 10 FED
- Avenants 1 à 5 à la Convention de Financement
- ROM (MR-142709.01) de l'action PASTFP, rapport du 27 octobre 2011
- ROM (MR-142709.03) de l'action PASTFP, rapport du 22 septembre 2012
- ROM (MR-142709.02) de l'action PASTFP, rapport du 22 septembre 2012
- ROM (MR-142709.04) de l'action PASTFP, rapport du 29 juillet 2013
- ROM (MR-142709.05) de l'action PASTFP, rapport du 29 juillet 2013

**Documentation pertinente des donneurs**

- Les rapports du FMI (<https://www.imf.org/en/Countries/STP>)
- Les bases de données de la Banque Mondiale
- (BM) "Projet de développement du secteur de transport et de protection des côtes"
- (BM) Rapport régional de la Banque Mondiale "Investissements pour une gestion résiliente du GCLME " qui vise à renforcer la résilience des communautés situées aux zones côtières d'Afrique de l'Ouest.
- (BM) Un autre projet de la Banque Mondiale "Sao Tomé - Adaptation au changement climatique" soutient l'adaptation des communautés côtières vulnérables au changement climatique
- Les bases de données du FMI et d'autres institutions
- (FMI) En juillet 2015, accord avec le FMI sur la mise en œuvre de la facilité élargie de crédit 2(FEC), qui a été approuvée pour un montant de 6,2 millions USD
- Le but était d'appuyer le programme de réformes économiques du gouvernement et de faire face à la situation de la dette, considérée à haut risque. La FEC a terminé en 2018
- (FMI) en Octobre 2019, nouvel appui du FMI approuvé

**Volet Finances publiques**

Personnes à rencontrer :

- Bailleurs de fond (BM)
- Ministère des travaux publics et infrastructure (direction du budget, direction planification, service audit interne ?)
- Ministère du Plan et des Finances (direction du budget)
- Contrôle externe :
  - Cour des comptes ou toute autre institution d'audit ou contrôle externe ?
  - Parlement, Commission budgétaire

**Autre documentation**

- Jankovic, V. and Medina, J., 2015. Ports for island cabotage system in Sao Tome and Principe
- Australasian Coasts & Ports Conference 2015: 22nd Australasian Coastal and Ocean Engineering; Conference and the 15th Australasian Port and Harbour Conference (p. 445). Engineers Australia and IPENZ
- De Fountalbert, C., Desramaut, N. and Devine, P., 2019. Country Economic Memorandum for Sao Tome and Principe-Background Note 15: Blue Economy and Environmental Resilience
- Signoret, J.E., 2019. Country Economic Memorandum for Sao Tome and Principe-Background ; Note 3: Where has Trade Growth Come from in São Tomé and Príncipe.

**Rappel des TdR**

*L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage.*

*Des échanges téléphone/vidéoconférence et face à face avec le gestionnaire du programme UE, la DUE Gabon et son bureau détaché à STP, les principaux partenaires à STP peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires.*

*Les activités à effectuer pendant cette phase permettront de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.*

*Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation devrait affiner le choix des outils à utiliser pendant la phase de terrain et annoncer les étapes préparatoires qui ont déjà été réalisées et celles qui doivent être réalisées pour l'organiser, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches entre les membres de l'équipe.*

**ANNEXE 3 : Cadre logique**

Cadre logique du programme			
	Logique d'intervention	IOV 2009	Sources de vérification
<b>Objectif Global</b>	Contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes	Matrice indicateurs de suivi (voir annexe VI)	Enquêtes de ménages et Rapports d'évolution OMD
<b>Objectifs spécifiques</b>	Pérenniser les acquis des projets d'appui au secteur routier précédents à savoir: (i) l'amélioration de la circulation des personnes et des biens dans les régions enclavées des îles de Sao Tomé et Principe et (ii) la participation de la société civile à l'entretien des routes	Matrice indicateurs de suivi (voir annexe VI)	Rapports de l'INAE et du projet, Rapport annuel de l'UPST, Rapports PEFA 2009 et suivantes
<b>Résultats</b>		Les indicateurs de résultats (cible après projet)	
<b>R1 à R5</b>	R1. Une partie du réseau routier en mauvais état ou très mauvais état est réhabilité	R1+R5: 11 km de routes revêtues réhabilitées, 12 km de routes en terre réhabilitées, 4 ouvrages d'art réhabilités, 11 km de routes stabilisées	Rapports de l'INAE et du projet, Rapport annuel de l'UPST, Rapports PEFA 2009 et suivantes
<b>R2</b>	R2. L'entretien courant de l'ensemble du réseau est fait à travers la société civile (GIME)	R2: 1100 km/an de routes entretenues (2010 à 2015), 1600 personnes/an employées aux GIME	
<b>R3</b>	R3. L'appareil étatique chargé de la gestion des transports est renforcé et les éléments de caractère technique nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique sectorielle des transports sont en place	R3. Plan Directeur des Transports et stratégies sous sectorielles disponibles et mis en œuvre	
<b>R4</b>	R4. L'appareil étatique chargé des finances est renforcé et le plan de réformes des finances publiques est mis en œuvre. Les moyens et actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs du DRSP et des ODM sont clarifiés	R4. Evolution positive des indicateurs PEFA 11 et 12	
<b>R5</b>	R5. Réhabilitation en priorité de deux routes supplémentaires en terre "Augustino Neto- Caldeiras" et "Gaspar-Sandy"		

R6	R6. Renforcement structurel du port Santo Antonio de Principe permettant l'utilisation d'une grue de déchargement	R6+ R7: Fonctionnement optimal du Port																			
R7	R7. Achat d'un élévateur pour le même port																				
R8																					
<b>Activités</b>																					
A1		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Moyens</th> <th>Coûts (EUR)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Travaux</td> <td>14 706 000</td> </tr> <tr> <td>Appui inst Transports</td> <td>1 312 000</td> </tr> <tr> <td>Appui inst. Finances pub.</td> <td>400 000</td> </tr> <tr> <td>Équipements au port de Principe.</td> <td>367 000</td> </tr> <tr> <td>Visibilité et information</td> <td>50 000</td> </tr> <tr> <td>Audit et Évaluations</td> <td>275 000</td> </tr> <tr> <td>Imprevus</td> <td>590 000</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>17 700 000</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>* La contribution de Sao Tomé e Príncipe au projet s'élève à 2 500 000 EUR et elle destinée à l'entretien courant des routes.</p>	Moyens	Coûts (EUR)	Travaux	14 706 000	Appui inst Transports	1 312 000	Appui inst. Finances pub.	400 000	Équipements au port de Principe.	367 000	Visibilité et information	50 000	Audit et Évaluations	275 000	Imprevus	590 000	<b>Total</b>	<b>17 700 000</b>	permet ... ment du rir d'entretien
Moyens	Coûts (EUR)																				
Travaux	14 706 000																				
Appui inst Transports	1 312 000																				
Appui inst. Finances pub.	400 000																				
Équipements au port de Principe.	367 000																				
Visibilité et information	50 000																				
Audit et Évaluations	275 000																				
Imprevus	590 000																				
<b>Total</b>	<b>17 700 000</b>																				
A.II			nôme de nanciers																		
A.III																					
<b>Conditions et mesures d'accom</b>																					
1. L'unité de planification et suivi d																					
2. Le cadre des dépenses à moye																					
3. La politique sectorielle des tran sur avenir du FR)																					
4. Adoption formelle du plan de réforme des finances publiques																					
5. Prise en charge par le gouvernement d'une partie de l'entretien courant (année N) réalisé à travers les GIME, avant la réalisation de travaux de réhabilitation (N+1), y compris année 2009 (Annexe III et IV)																					

**ANNEXE 4 : Grille d'évaluation**

Questions relatives à la pertinence:	Documentation et méthodes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'action PASTFP était pertinente par rapport au cadrage stratégique réalisé en 2009-2010 ? Quels étaient les enjeux correspondants aux différentes composantes de stratégie ? (routes, ports et lignes maritimes de liaison entre Sao Tomé et Principe, transports aériens)</li> <li>• Pertinence par rapport aux autres dossiers de programmation existants en 2011-2013?</li> <li>• Pertinence à posteriori, par rapport aux évolutions du pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un texte de politique sectorielle des transports intégrant, pour la première fois, une stratégie pour les sous-secteurs maritime, routier et aérien était préparé; un séminaire de validation interministériel a eu lieu fin juillet 2009, permettant de parvenir à un large consensus sur la pertinence des orientations suggérées par le rapport provisoire sur la politique sectorielle des transports.</li> </ul> <p>(Etude SAFEGE de 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Questionnement aux agences gouvernementales</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>DUE au Gabon, son bureau détaché à STP</i></li> <li>○ <i>Services ministériels de Sao Tomé-et-Principe pertinents</i></li> <li>○ <i>BM et FMI</i></li> <li>○ <i>Représentants de la société civile</i></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le PASTFP a été conçu pour stimuler le développement socio-économique du pays (par rapport aux différents axes de développement (agriculture, cacao, pêche, tabac, tourisme, art) ? amélioration des transports, nouveaux développements économiques avec un port en eau profonde, amélioration de la logistique ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des études routières et du développement des autres sous-secteurs de transport et du développement économique</li> <li>• <i>Entretiens avec le ministère de l'économie, la chambre de commerce et d'industrie, les acteurs de branche</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'action PASTFP a pérennisé les acquis des projets d'appui au secteur routier précédents (les projets dans le cadre du 9ème FED) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du bilan du programme du 9ème FED et cadrage du 10ème FED</li> <li>• Pertinence des choix de routes et de programme du sous-secteur routier (construction, réhabilitation, maintenance)</li> <li>• <i>Entretien avec le Ministère des routes et des travaux</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du choix des routes à réhabiliter/entretenir, design des routes et méthodes employées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des études de faisabilité amont ? Les obtenir</li> <li>• Normes utilisées, pertinence par rapport au contexte climatique et géologique</li> </ul>
Questions relatives à l'efficience:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la société civile a participé à l'entretien des routes ? sociétés villageoises pour le GIME (Himo), sociétés de travaux?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de projet avec le ministère et les acteurs du secteur public, villageois impliqués</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'action a contribué à la mise en œuvre des réformes des finances publiques ? Une meilleure planification, un meilleur suivi des finances publiques ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analyse rétrospective de la programmation, de la gestion budgétaire et du suivi des budgets Capex, Opex</i></li> <li>• <i>Entretien avec le Ministère des routes et des transports, Ministère des finances, Service Marchés, NAO, contractants</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'appui aux acteurs institutionnels (notamment pour la planification des transports et des infrastructures – organisation, formation, effectif), à la société civile (villageois, société d'entretien de routes, transporteurs) était suffisant pour atteindre les objectifs spécifiques de l'action ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse rétrospective du fonctionnement du secteur de la planification des transports</li> <li>Analyse du recrutement de fonctionnaires et des formations délivrées/renforcement de capacité, logiciels utilisés... Formations GIME</li> <li>Analyse du management des projets et des moyens techniques des sociétés de travaux</li> <li>Nb de marchés remportés par des sociétés BTP de STP, GIE avec des sociétés étrangères,</li> <li>Achat de matériel de travaux côté Ministère Transport/BTP</li> <li>Mise en place de stations de pesage ou contrôle des véhicules</li> </ul>
<b>Questions relatives à l'efficience:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que les ressources pour l'exécution des travaux prévus dans le cadre de l'action ont été suffisantes (choix des méthodes, estimation des montants nécessaires, budget maintenance disponible)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse rétrospective des différents marchés de travaux</li> <li><b>Entretiens avec les responsables des entreprises (Focus Group)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'action a utilisé les ressources prévues pour améliorer la gestion des finances publiques dans le pays et l'amélioration du réseau routier (problématique de passage des marchés de travaux et d'entretien, de compétences des sociétés locales ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des temps d'écriture des spécifications techniques, d'attribution des marchés, taux de réalisation des travaux (budget, temps, qualité)</li> <li>Impact de la gestion des finances publiques dans ce secteur routier sur les autres secteurs ?</li> <li>Facilitation au renouvellement du parc de camions et de véhicules privés ?</li> </ul>
<b>Questions relatives à l'impact:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'action PASTFP a amélioré la circulation des personnes et des biens dans les régions enclavées des îles de São Tomé-et-Príncipe (à l'intérieur des 2 îles entre les 2 îles) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse à posteriori des besoins préexistants, satisfaits/non satisfaits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure, un développement du tourisme, de l'agriculture a pu être facilité ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Entretiens avec les ministères concernés</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure, des substitutions à l'importation ont pu être développées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des données du Budget d'Etat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'action PASTFP a contribué à l'amélioration de la gouvernance économique et à la gestion des finances publiques (effets de planification technique et budgétaire, de gestion budgétaires) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les données de gouvernance avant, après</li> <li>Analyse des dossiers FMI</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure la gestion du secteur de transports (routier, aérien et maritime) a été amélioré lors et après la mise en œuvre de l'action ? Il y a-t-il une gestion efficace/intégrée des programmes des bailleurs de fonds, a-t-on fait appel au privé (concession/PPP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'appareil étatique de gestion des transports a été renforcé (analyse des organigrammes et interview des acteurs publics et privés)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des femmes ? développement de budgets familiaux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Réunion de type "Focus Group" avec des associations de femmes et les sociétés de maintenance qui les font travailler</b></li> </ul>
<b>Questions relatives à la durabilité des mesures prises</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'action a contribué pour atteindre les objectifs du développement durable de São Tomé e Príncipe ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les indicateurs ONU</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les effets à long terme de cette action ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les mesures prises pour réduire les coûts d'utilisation des énergies fossiles pour le transport ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le mix énergétique actuel de STP et les recommandations</li> <li>• Possibilité de bio-carburants, énergie éolienne et solaire ?</li> </ul>

### Evaluation de l'INAE (transmise le 23.10.2020)

A. Questões relativas à pertinência:	Apreciação/observações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida a ação PASTFP era pertinente em comparação com o quadro estratégico de 2009-2010? Quais eram os desafios correspondentes às diferentes componentes da estratégia? (estradas, portos e linhas marítimas de ligação entre São Tomé e Príncipe e transportes aéreos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Questões às agências/instituições governamentais</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Contribuiu imensamente para o programa de luta contra a pobreza;</i></li> <li>- <i>Promoveu a criação de inúmeros postos de trabalho e consequente redução do desemprego.</i></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância em relação aos outros dossiês de programação existentes em 2011/2013?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância a posteriori em relação às evoluções do país.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida o PASTFP foi concebido para estimular/promover o desenvolvimento socioeconómico do país (em relação aos diferentes eixos de desenvolvimento (agricultura, cacau, pesca, tabaco, turismo, arte)? melhoria dos transportes, novos desenvolvimentos económicos com um porto de águas profundas, melhoria da logística?</li> <li>• <i>Análise dos estudos rodoviários e de desenvolvimento de outros subsectores dos transportes e de desenvolvimento económico</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encontros com o Ministério da economia, a Câmara de comércio e Indústria, os atores do sector.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida a ação PASTFP perpetuou os resultados dos projetos anteriores de apoio ao sector rodoviário (projetos no âmbito do 9º FED)?</li> <li>• <i>Análise do balanço do programa do 9.º FED e enquadramento do 10.º FED</i></li> <li>• <i>Relevância das opções de estradas e do programa do subsector rodoviário (construção, reabilitação, manutenção)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encontro com o Ministério das Obras Públicas (estradas e obras publicas)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Deu continuidade ao Programa de Manutenção corrente com os GIME</i></li> <li>- <i>Facilitou a melhoria de circulação em vários troços de estrada e contribuiu para a segurança rodoviária</i></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância da escolha das estradas a reabilitar/manter, desenho das estradas e métodos utilizados?</li> <li>• <i>Relevância dos estudos de viabilidade a montante? Obtê-los</i></li> <li>• <i>Normas utilizadas, relevância em termos climáticos e geológicos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Manutenção corrente em todas as estradas em São Tomé e Príncipe até a presente data e consequente melhoria na circulação de veículos;</i></li> <li>• - <i>Todo o procedimento de acordo com as regras da União Europeia</i></li> </ul>

<p><b>Questões relativas à eficiência:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida a sociedade civil participou na manutenção das estradas? Agrupamentos GIME (Himo), empresas de construção?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Revisão do projeto com o Ministério e agentes do sector público, comunidades envolvidas</i></li> <li>• <i>Enorme participação dos residentes das comunidades, naquelas em que se localizam os troços a manter</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida a ação contribuiu para a execução das reformas das finanças públicas? Melhor planeamento, melhor acompanhamento das finanças públicas?</li> <li>• <i>Análise retrospectiva da programação, gestão orçamental e acompanhamento dos orçamentos Capex, Opex</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrevista com o Ministério das Obras públicas (estradas) e Transportes, Ministério das Finanças, Serviço das Licitações públicas (COSSIL), NAO, contratantes</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será que o apoio aos atores institucionais (nomeadamente para a planificação dos transportes e das infraestruturas - organização, formação, efetivo), à sociedade civil (comunidade, agrupamento de manutenção das estradas, transportadores) foi suficiente para atingir os objetivos específicos da ação?</li> <li>• <i>Análise retrospectiva do funcionamento do sector do planeamento dos transportes</i></li> <li>• <i>Análise do recrutamento de funcionários e das formações ministradas / reforço de capacidade, software utilizado... Formação GIME</i></li> <li>• <i>Análise da gestão dos projetos e dos meios técnicos das empresas de obras públicas</i></li> <li>• <i>Nº de contratos adquiridos por empresas de obras públicas de STP, GIE com empresas estrangeiras,</i></li> <li>• <i>Aquisição de material de obras pelo Ministério dos Transportes/Obras públicas</i></li> <li>• <i>Instalação de estações de pesagem ou controlo dos veículos</i></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>No que se refere ao planeamento do sector dos transportes há claramente uma mais-valia com a introdução do Sistema de informação Geográfica e a Base de Dados rodoviários.</i></li> <li>- <i>Em virtude desta nova filosofia de trabalho várias formações foram realizadas para o uso adequado das ferramentas postas a disposição;</i></li> <li>- <i>Introduziu-se igualmente uma nova forma de seguimento administrativo tanto a nível financeiro como a nível técnico e jurídico;</i></li> <li>- <i>Tanto os GIME como a Equipa de Seguimento, Enquadramento e Formação dos GIME (ESEF) foram formados nas diversas filosofias de intervenção e no método HIMO. Igualmente foram reforçados com equipamentos de intervenção e meios técnicos;</i></li> <li>- <i>A nível das empresas públicas e quanto a gestão os documentos criados falam por si;</i></li> <li>• - <i>quano às estações de pesagem de veículos, apenas foram adquiridas balanças para o efeito.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida a ação PASTFP perpetuou os resultados dos projetos anteriores de apoio ao sector rodoviário (projetos no âmbito do 9º FED)?</li> <li>• <i>Análise do balanço do programa do 9.º FED e enquadramento do 10.º FED</i></li> <li>• <i>Relevância das opções de estradas e do programa do subsector rodoviário (construção, reabilitação, manutenção)</i></li> <li>• <i>Relevância da escolha das estradas a reabilitar/manter, desenho das estradas e métodos utilizados?</i></li> <li>• <i>Relevância dos estudos de viabilidade a montante? Obtê-los</i></li> <li>• <i>Normas utilizadas, relevância em termos climáticos e geológicos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encontro com o Ministério das Obras Públicas (estradas e obras publicas)</i></li> <li>- <i>Deu continuidade ao Programa de Manutenção corrente com os GIME</i></li> <li>- <i>Facilitou a melhoria de circulação em vários troços de estrada e contribuiu para a segurança rodoviária</i></li> <li>- <i>Manutenção corrente em todas as estradas em São Tomé e Príncipe até a presente data e conseqüente melhoria na circulação de veículos;</i></li> <li>- <i>Todo o procedimento de acordo com as regras da União Europeia</i></li> </ul>

Questões relativas à eficiência:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que medida a sociedade civil participou na manutenção das estradas? Agrupamentos GIME (Himo), empresas de construção?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Revisão do projeto com o Ministério e agentes do sector público, comunidades envolvidas - Enorme participação dos residentes das comunidades, naquelas em que se localizam os troços a manter</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que medida a ação contribuiu para a execução das reformas das finanças públicas? Melhor planeamento, melhor acompanhamento das finanças públicas?</li> <li><i>Análise retrospectiva da programação, gestão orçamental e acompanhamento dos orçamentos Capex, Opex</i></li> <li>Será que o apoio aos atores institucionais (nomeadamente para a planificação dos transportes e das infraestruturas - organização, formação, efetivo), à sociedade civil (comunidade, agrupamento de manutenção das estradas, transportadores) foi suficiente para atingir os objetivos específicos da ação?</li> <li><i>Análise retrospectiva do funcionamento do sector do planeamento dos transportes</i></li> <li><i>Análise do recrutamento de funcionários e das formações ministradas / reforço de capacidade, software utilizado... Formação GIME</i></li> <li><i>Análise da gestão dos projetos e dos meios técnicos das empresas de obras públicas</i></li> <li><i>Nº de contratos adquiridos por empresas de obras públicas de STP, GIE com empresas estrangeiras,</i></li> <li><i>Aquisição de material de obras pelo Ministério dos Transportes/Obras públicas</i></li> <li><i>Instalação de estações de pesagem ou controlo dos veículos</i></li> <li></li> </ul>	<p><i>Entrevista com o Ministério das Obras públicas (estradas) e Transportes, Ministério das Finanças, Serviço das Licitações públicas (COSSIL), NAO, contratantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>- No que se refere ao planeamento do sector dos transportes há claramente uma mais-valia com a introdução do Sistema de informação Geográfica e a Base de Dados rodoviários.</i></li> <li><i>- Em virtude desta nova filosofia de trabalho várias formações foram realizadas para o uso adequado das ferramentas postas a disposição;</i></li> <li><i>- Introduziu-se igualmente uma nova forma de seguimento administrativo tanto a nível financeiro como a nível técnico e jurídico;</i></li> <li><i>- Tanto os GIME como a Equipa de Seguimento, Enquadramento e Formação dos GIME (ESEF) foram formados nas diversas filosofias de intervenção e no método HIMO. Igualmente foram reforçados com equipamentos de intervenção e meios técnicos;</i></li> <li><i>- A nível das empresas públicas e quanto a gestão os documentos criados falam por si;</i></li> <li><i>- quanto às estações de pesagem de veículos, apenas foram adquiridas balanças para o efeito.</i></li> </ul>

**ANNEXE 5 : Programme indicatif de mission**

Jour 1	<p>Réunion avec la DUE + équipe AETS</p> <p>Organisation des RdV, visites de terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement de São Tomé e Príncipe</li> <li>• Ministère des Travaux publics et Infrastructures et UPST</li> <li>• Ministère des Affaires étrangères,</li> <li>• Déco</li> <li>• Ministère du Plan et des Finances et ses services.</li> </ul>	1ère réunion de cadrage Planification fine des visites et entretiens
Jour 2	<p>Appui institutionnel (UPST, INAE, INAC, IMAP et services associés)</p> <p>Des activités ont dû être inscrites dans le plan de chaque sous-secteur</p> <p>(a) le renforcement des capacités des acteurs du secteur à travers des formations de court/moyen terme;</p> <p>(b) des appuis techniques de court/moyen terme ;</p> <p>(c) la définition détaillée des stratégies sous-sectorielles, la vérification de leur faisabilité et la finalisation d'un plan directeur des transports; (d) l'appui à l'étude et formulation des projets d'infrastructures de transports;</p> <p>(e) des appuis techniques à la gestion du programme routier;</p> <p>(f) des appuis logistiques liés à des résultats et objectifs du programme.</p>	Identification des acteurs
Jour 3	Appui institutionnel des entités en charge des finances publiques	
Jour 4	Contrat FED/2017/383-569- Reabilitação da estrada Agostinho Neto-Caldeiras – Contractant: M. COUTO ALVES SA	Visites et entretiens
Jour 5	Entretiens avec le ministère des finances, FMI, WB	
Jour 6	Travaux de réhabilitation et d'entretien Contrat FED/2017/382-703 - Reabilitação da Estrada Gaspar-Sundy-Principe – Contractant: MOTA ENGIL-SAO TOME E PRINCIPE LDA	Visites et entretiens
Jour 7	Travaux du port de Principe	
Jour 8	<p>Entretiens avec un échantillon des contractants des différentes composantes du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o BANDEIRA CRAVID TAVARES</li> <li>o BUSINESS AND STRATEGIES IN EUROPE</li> <li>o CENTRO INDUSTRIAL ELECTROMECHANICA LIMITADA</li> <li>o COWI BELGIUM SPRL</li> <li>o ECORYS NEDERLAND BV</li> <li>o MUNDISERVICOS - COMPANHIA PORTUGUESA DE SERVICOS ET GESTAO LDA</li> <li>o PISONI</li> <li>o PLANET AE</li> <li>o PROSPECTIVA - PROJECTOS SERVICIOS ESTUDOS SA</li> <li>o RODRIGUES TRIGUEIROS</li> <li>o SAFEGE</li> <li>o SOCIEDADE DE CONSTRUÇOES SOARES DA COSTA SA</li> <li>o SWECO DANMARK</li> <li>o TECNOFISIL -CONSULTORES DE ENGENHARIA SA</li> </ul>	Entretiens
Jour 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entretiens avec les prestataires de services des transports (compagnies de transports maritimes, compagnies aériennes et taxis);</li> <li>• entretiens avec les opérateurs du secteur touristique;</li> <li>• entretiens les sociétés de tous les secteurs productifs qui voient aujourd'hui fortement limité leur potentiel d'exportation par les coûts de transport très élevés.</li> </ul>	

Jour 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les 32 associations de la société civile chargées de l'entretien (GIME), créées lors du projet antérieur (9 ACP STP 002), assurant environ 1700 emplois de longue durée répartis sur l'ensemble du territoire de STP;</li> <li>• Population de STP</li> <li>• Agriculteurs et les commerçants qui bénéficieront directement des facilités d'accès et de circulation dans les zones desservies par le projet, ce qui devrait, à terme, contribuer à accroître leurs revenus;</li> <li>• les femmes et les enfants des zones rurales, actuellement enclavées, qui bénéficieront d'accès plus facile aux soins de santé et aux structures scolaires</li> <li>• en général, tous les utilisateurs des transports.</li> </ul>	Focus groups
Jour 11	Workshop correspondant aux conclusions	

**ANNEXE 6 : Personnes rencontrées**

N°	Prénom, nom	Titre	Titre/fonction	Téléphone	e-mail
			Traductrice		
1		DUE			
2		GAON			
3		MNECC			
4		MNECC	Dir Coopération internationale		
5		GAON	Ex Dir UPST		
6		GAON			
7		DP			
8		DP			
9		GEPEP	Dir GEPEP		
10		INAE			
11		INAE			
12		ENASA			
13		DTT			
14		ENAPORT			
15		MNECC			
16		SP			
17		DAF			
		FONG-STP	Presidente		
		STEP UP/FONG			
		AJEIE	Membro da GONG		
		MARAPA	Membro Fiscal		
		FONG-STP	Secretario executivo		