

*Guinée-Bissau*

**Effets de l'UNDAF et indicateurs :**

**Effet 1 :** Accroissement et diversification des opportunités de revenus et d'emplois

**Effet 2 :** Gouvernance locale participative effective et capacité des communautés et institutions sociale de base renforcées

**Effet 3 :** Accès amélioré aux services sociaux de base

**Effets escomptés du CIPAP/Indicateurs :**

**Effet 1 :** Consolidation des acquis en matière de développement urbain dans la ville de Gabu

**Effet 2 :** Renforcement des capacités de développement de la Région de Gabu

**Effet 3 :** Initiatives de développement local appuyées

**Produits escomptés du PADRL/Indicateur**

**Produit 1 :** Un modèle de structures représentatives est expérimenté et des mécanismes transparents de gestion sont implantés au sein de ces structures.

**Produit 2 :** Des instruments de planification locale et régionale sont réalisés et permettent de procéder à des investissements locaux répondant aux besoins de la population.

**Produit 3 :** Des mécanismes de promotion de l'économie locale sont développés et mis en place

**Produit 4 :** Un système de communication et d'information est mis en place permettant d'alimenter la réflexion sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation aux niveaux local et national.

**Détail du Programme**

Période du programme : 2006-2009

Composante du programme :

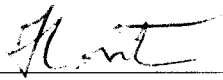
Titre du projet : Projet d'Appui au Développement Régional et Local dans la région de Gabu (PADRL - Gabu)

Code de projet : ATLAS no. 000  
Date d'approbation ATLAS :

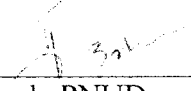
Durée du projet : Du : 01 février 2006  
au : 31 décembre 2009

**Détail budgétaire**

<b>BUDGET TOTAL</b>	<b>5.065.855 \$</b>
• PNUD	2.262.705 \$
• FENU	1.137.150 \$
• Autres partenaires	1.405.000 \$
• Gouvernement	111.000 \$
• Population de Gabu	150.000 \$

  
 Approuvé par le Gouvernement  
 Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération  
 Internationale et des Communautés

26.01.06  
 Date

  
 Approuvé par le PNUD  
 Représentant résident

26/01/2006  
 Date

Approuvé par le FENU<sup>1</sup>

Date

<sup>1</sup> Signature après approbation par le comité de projet du FENU

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SECTION - I</b> .....	1
<b><i>PARTIE - I ANALYSE DE LA SITUATION</i></b> .....	1
Contexte général du pays .....	1
Contexte institutionnel et politique .....	1
Opportunités de programmation .....	3
Choix de la zone d'intervention .....	4
<b><i>PARTIE - II STRATÉGIE</i></b> .....	5
Raison d'être de l'intervention .....	5
Orientations stratégiques .....	5
Objectif du projet .....	6
Objectifs spécifiques .....	6
Produit 1 : Développement des capacités locales et régionales en matière de gestion municipale .....	6
Produit 2 : Planification et investissement .....	7
Produit 3 : Promotion de l'économie locale .....	10
Produit 4 : Communication et impact sur les politiques .....	10
Thèmes transversaux .....	10
Principaux aspects novateurs .....	11
Risques et potentialités .....	12
<b><i>PARTIE - III MODALITÉS OPÉRATIONNELLES</i></b> .....	13
Parties prenantes .....	13
Fonctionnement des instances .....	13
Responsabilités des partenaires .....	14
<b><i>PARTIE - IV SUIVI ET ÉVALUATION</i></b> .....	16
Système de suivi des activités du projet .....	16
Revue techniques et évaluations .....	18
<b><i>PARTIE - V CONTEXTE JURIDIQUE</i></b> .....	18
<b>SECTION - II CADRE DES RESSOURCES ET DES RÉSULTATS</b> .....	19
<b>APPENDICES</b>	

Appendice 1 :	Approche du projet PADRL .....	23
Appendice 2 :	Organigramme fonctionnel du PADRL .....	24
Appendice 3 :	Organigramme de la CTAIDL .....	25
Appendice 4 :	Termes de références équipes CTAIDL .....	27
Appendice 5 :	Démarche de planification locale et régionale .....	35
Appendice 6 :	Mode de calcul – Guichets FDRL .....	36
Appendice 7 :	Guichets FDRL et participations financières .....	37
Appendice 8 :	Circuit financier .....	38
Appendice 9 :	Budget du projet .....	39

### Acronymes et abréviations

---

CDS	Comité de développement de secteur
COP	Comité d'orientation de projet
COS	Comité d'orientation et de suivi
CTAIDL	Cellule technique d'appui aux initiatives de développement local
FDRL	Fonds de développement régional et local
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
GAR	Gestion axée sur les résultats
IDH	Indice de développement humain
OMD	Objectif du millénaire de développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PLD	Plan local de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PADRL	Projet d'appui au développement régional et local
PAI	Plan annuel d'investissement
PRD	Plan régional de développement
PVNU	Programme des volontaires des Nations Unies

## SECTION I

### **Partie I : Analyse de la situation**

#### **Contexte général du pays**

Située à l'ouest du continent africain, sur la côte Atlantique, la Guinée-Bissau est bordée au nord par le Sénégal et au sud et à l'est par la Guinée Conakry. Le pays, qui s'étend sur une superficie de 36 125 km<sup>2</sup>, comptait en 2002 une population estimée à 1 300 000 habitants.

Le Produit intérieur brut (PIB) par habitant de la Guinée-Bissau a été évalué à 138.200 F CFA en 2002 (210 euros), et son Indice de développement humain (IDH) de 0,373 le situe au 166ème rang sur 175 pays classés. Les déficits sociaux sont importants: seuls 54% de la population ont accès à l'eau potable et seulement 10% à l'électricité. L'absence ou la rareté des infrastructures fonctionnelles de santé et d'éducation aggravent la précarité des conditions de vie pour de larges couches de la population. Le niveau d'instruction est très faible, avec une population analphabète à 63,4% ; ce taux est de près de 84,5% pour les femmes. Le système éducatif est globalement défaillant et se traduit par de faibles taux de scolarisation et des taux de déperdition scolaire élevés, notamment pour les filles.

Bien que tous les indicateurs montrent une situation socio-économique déplorable, le pays dispose toutefois de ressources importantes tant au niveau agricole qu'halieutique. C'est également une zone de transit entre la Guinée Conakry et le Sénégal qui approvisionne les marchés régionaux en produits tels que l'anacarde et l'huile de palme.

#### **Contexte institutionnel et politique**

La Guinée-Bissau a accédé à l'indépendance en 1974 à la suite d'une guerre de libération qui a duré une douzaine d'années. Par la suite, les conflits sociopolitiques de 1998 – 2000 et les différentes crises de gouvernance de 2000 – 2003 ont laissé le pays dans une situation économique et sociale critique. Au plan politique, le processus de transition enclenché depuis quelques années s'est traduit par la tenue d'élections législatives en mars 2004 et de présidentielles en juin 2005.

Pour l'heure, la lutte contre la pauvreté constitue la priorité du Gouvernement de la Guinée-Bissau. Ainsi la stratégie de lutte contre la pauvreté s'articule pour les prochaines années autour de quatre axes principaux : renforcer la gouvernance, moderniser l'administration publique, et assurer la stabilité macroéconomique; promouvoir la croissance économique et la création d'emploi; augmenter l'accès aux services sociaux et aux infrastructures de base et améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables

En matière de décentralisation, la Guinée-Bissau dispose de textes relatifs à la gestion des collectivités locales<sup>2</sup> qui ont été adoptés avant le conflit mais qui n'ont toujours pas été mis en vigueur. C'est en 1995 que l'Assemblée nationale populaire a décidé de modifier la constitution afin d'y inclure l'existence des collectivités locales.

---

<sup>2</sup> - Loi constitutionnelle no 1/95 de 1/12/1995, amendement constitutionnel intégrant les collectivités locales dans l'organisation du pouvoir politique de l'État  
- Loi no 5/96 du 16/9/1996 : loi de base des collectivités locales, attributions des collectivités locales et les compétences des organes respectifs  
- Loi no 6/96 du 16/9/1996 : capacité électorale  
- Loi no 7/96 du 9/12/1996 : finances locales  
- Loi no 3/97 du 7/4/1997 : la tutelle de l'État sur les collectivités locales  
- Loi no 4/97 du 2/12/1997 : organisation politique et administrative du territoire  
- Loi no 5/97 du 2/12/1997 : création et extinction des collectivités locales  
- Loi no 6/97 du 2/12/1997 : loi cadre de la création des municipalités



Au plan administratif, le pays est divisé en quatre provinces et huit régions administratives. La capitale, Bissau, dispose quant à elle d'un statut particulier. Les régions sont à leur tour divisées en secteurs. Bien qu'il ait adopté des lois sur la décentralisation, le pays ne compte toujours pas de collectivités locales ayant à leur tête des élus. Pour l'instant, on ne trouve que des circonscriptions administratives sous la tutelle de représentants de l'État. Sur le terrain, la région constitue le seul noyau administratif opérationnel, l'État y étant représenté par un gouverneur relevant du ministère de l'Administration territoriale.

**Tableau 1 : Structure organisationnelle et administrative de la Guinée-Bissau**

Couverture territoriale	Circonscription administrative (Fonctionnelle)	Collectivités locales (élus) Pas encore mises en place
Central (tout le pays)	Ministère de l'Administration territoriale	
Régional	Région : (administrée par un gouverneur nommé) 8 régions + la capitale qui jouit d'un statut particulier	
Local	Secteur : (représenté par l'administrateur du secteur) 37 secteurs hormis la capitale Gabù	Municipalités : (conseil élu) présenteront le même découpage administratif que les secteurs actuels. À terme le pays devrait compter 37 municipalités hormis Bissau
	Section : ( <i>régulos</i> , structure du pouvoir traditionnel)	Sections : (elles relèveront de la municipalité et en principe le mode de représentation ne devrait pas être modifié)
	Village : ( <i>tabancas</i> ) chef de village représente l'autorité traditionnelle	<i>Tabancas</i> (idem)

Au niveau des secteurs, l'administration est représentée par l'administrateur du secteur secondé par les quelques fonctionnaires en poste à ce niveau : l'Agriculture, l'Élevage et les Eaux et Forêts, la Santé et l'Éducation. L'ensemble forme le Cabinet d'État du secteur.

Au niveau des sections, l'Administration n'a plus de représentant direct mais s'appuie sur les structures traditionnelles, les régulos. À leur tour, ces régulos s'appuient sur des Conseils d'anciens. Enfin, au niveau des villages (*tabancas*), le chef de village, s'appuyant sur les structures traditionnelles, assure le règlement des affaires et des conflits locaux.

La loi ne prévoit en fait qu'un seul niveau électif, à savoir la municipalité, qui correspond au découpage actuel des secteurs. Selon les textes, les municipalités disposent des compétences suivantes :

- Équipement rural et urbain : rues, voirie, espaces verts, cimetière municipal, marchés municipaux, pompiers, abattoirs et boucheries, réseau des chemins ruraux
- Éducation et enseignement : jardins d'enfants, écoles d'enseignement de base élémentaire (les 4 premières années de scolarité), d'autres structures d'appui complémentaires aux activités éducatives, notamment dans le domaine de l'action sociale scolaire

- Culture, sports et loisirs : bibliothèques, musées et centres culturels, protection du patrimoine environnemental, urbanistique et ethnoculturel, installations pour la récréation et les sports d'intérêt municipal
- Santé et sécurité sociale : centres de santé
- Assainissement de base : système municipal de fourniture d'eau, système de collecte des ordures et nettoyage public

En plus de l'autonomie financière (elles peuvent élaborer, approuver, modifier leur plan d'action et leur budget, élaborer et approuver les comptes, mettre en place des taxes, ordonner et effectuer les dépenses et recouvrer les recettes), les municipalités disposeront d'une série de recettes puisqu'elles pourront collecter environ onze taxes.

A terme, en matière de décentralisation, l'objectif du gouvernement est de revoir les textes de 1995 en vue d'arrêter une stratégie de mise en œuvre réaliste qui tienne compte des capacités institutionnelles et financières du pays. En attendant cette révision, les efforts porteront sur le renforcement des administrations régionales autour du gouverneur et la promotion des initiatives locales susceptibles de créer des capacités locales de programmation et d'animation des économies locales. Le Ministère de l'Administration territoriale appuie actuellement les initiatives tendant à développer les capacités d'auto-développement pouvant servir de référence pour les futures collectivités locales. Actuellement l'État, malgré ses faibles moyens financiers et humains, essaie de parer à toutes les urgences dans les régions et les localités les plus reculées. Étant donné que tout est urgent en Guinée-Bissau, la décentralisation peut devenir un pilier important de la politique du gouvernement s'il a un appui en ce sens. L'apport du développement local, s'il est bien exécuté, peut constituer la bougie d'allumage permettant à l'État d'aller de l'avant avec une politique de décentralisation plus opérationnelle et ainsi répondre de manière plus appropriée à la demande sociale en matière de fourniture de services locaux.

### **Opportunités de programmation**

La mise en place d'une politique de décentralisation constitue un acte majeur. En fait, la décentralisation permet de renforcer le processus démocratique en favorisant l'émergence d'élus qui vont faire l'apprentissage de la gestion des affaires locales et exercer leurs compétences à un niveau de décision de proximité.

Elle constitue une opportunité pour les populations de décider et d'entreprendre les actions répondant à leurs préoccupations telles qu'elles les vivent, et en fonction des contraintes naturelles, financières, techniques et humaines qui leur sont propres. La collectivité locale constitue à partir de cet instant le cadre organique où les préoccupations pourront s'exprimer et trouver des solutions, selon ses capacités propres et en fonction des prérogatives qui lui ont été transférées.

Enfin, une politique de décentralisation engage l'État dans un irréversible processus d'adaptation et de réorganisation qui appelle un réaménagement en profondeur, dans ses missions, ses structures et ses procédures. Elle impulse une dynamique nouvelle qui confronte en premier lieu les collectivités locales, mais également les autorités administratives:

- A des problèmes de ressources tant humaines que matérielles ; les collectivités locales vont jouer une bonne part de leur crédibilité sur leur capacité à mobiliser des compétences et des ressources propres ;
- A de nouvelles méthodes de travail, puisqu'il leur faudra développer avec des protagonistes, parfois fortement et anciennement implantés (services de l'État, communautés, associations, ONG, projets, etc...), de nouvelles relations de partenariat et de collaboration et par rapport auxquels il leur faudra définir un positionnement et des

modes d'intervention qui correspondent à leur mission, sans pour autant neutraliser ou supplanter les initiatives et compétences existantes.

En ce sens, la décentralisation peut apporter une contribution importante au développement de la Guinée-Bissau pour combler les retards accumulés au niveau des indicateurs socio-économiques, d'où l'opportunité d'innover dans la fourniture du service public local, un territoire relativement exigu et accessible avec une densité intéressante et enfin un pays disposant de certaines ressources économiques qui peuvent servir de socle à un développement local conséquent.

### **Choix de la zone d'intervention**

L'analyse du profil de pauvreté effectué en 2002 relève que 64,7% de la population vit en deçà du seuil de pauvreté de 2\$US par jour et que 20,8% des Bissau-Guinéens peuvent être considérés comme extrêmement pauvres avec un revenu journalier inférieur à 1\$US. La pauvreté prédomine surtout dans les zones rurales où vit la majorité de la population. Seuls 54% ont accès à l'eau potable et 10% à l'électricité. La population vit essentiellement en milieu rural (67%) et l'absence ou la rareté des infrastructures participe à la dégradation des indicateurs sociaux, lesquels se situent en deçà des normes internationales. Seulement 36,6% de la population est considéré comme alphabétisée et près de 84,5% des femmes sont analphabètes. Les dépenses de santé ne représentent que 1% du PIB en Guinée-Bissau, soit la moitié du niveau des autres pays africains à faibles revenus. Des huit régions que compte la Guinée-Bissau, la région de Gabù est parmi les plus pauvres avec un taux de pauvreté absolue de 66 % contre une moyenne nationale de 65%.

Au niveau sous-régional, le commerce est extrêmement important et la Guinée-Bissau en est un acteur important. La Guinée-Bissau fait partie intégrante du réseau économique de la SÉNÉGAMBIE et ce grand marché joue un rôle indéniable dans le développement local du pays. Ainsi, de nombreuses villes secondaires situées sur la ceinture soudano-sahélienne de la sous-région jouent le rôle de point de rupture de charge ou de ville-marché en polarisant les productions rurales de l'hinterland et en les redirigeant vers les grandes agglomérations. Tel est le cas des villes de Bafata et de Gabù.

Enfin, en plus du secteur halieutique, la Guinée-Bissau dispose d'un potentiel important de bas-fonds pour la production de produits vivriers. Le potentiel de développement économique y est relativement important, ce qui constitue un élément favorable en rapport avec les nouvelles orientations du FENU qui visent à mieux prendre en compte le développement économique par rapport au rôle des collectivités locales.

En raison de l'importance de la pauvreté qui y sévit et d'un potentiel de développement qui mérite d'être valorisé, la région de Gabù constitue donc une zone d'intervention intéressante. L'implication du PNUD et du FENU dans cette région est d'autant plus justifiée que les deux organisations y interviennent déjà depuis quelques années. Malheureusement, la durabilité des investissements réalisés n'est pas encore assurée. Il serait donc judicieux de tenter de rentabiliser les investissements déjà faits et de stimuler l'économie locale en s'appuyant sur de nouveaux paramètres tels que la mise en place des municipalités et la valorisation des investissements économiques consentis dans la région. N'étant située qu'à 200 km de la capitale, Gabù est facilement accessible. Elle possède par ailleurs un fort potentiel de développement des ressources agricoles, dont l'aménagement de bas-fonds. Enfin, les investissements à travers les projets du PNUD/FENU déjà consentis peuvent constituer un socle important pour asseoir une gestion efficace des services publics et le développement d'une économie locale centrée sur le marché de Gabù comme zone de transit entre la Guinée Conakry et le Sénégal.

## **Partie II : Stratégie**

### **Raison d'être de l'intervention**

Malgré un environnement politique difficile qui a eu pour conséquence une diminution des partenariats avec les autres bailleurs de fonds, la Guinée-Bissau s'est engagée dans un processus de redressement. Le pays a réussi à passer au travers de cette situation malgré l'absence d'un gouvernement et d'une administration forte mais les indicateurs sociaux de base sont des plus critiques, d'où la nécessité d'un engagement fort de la part des bailleurs.

Malheureusement, pour plusieurs d'entre eux la Guinée-Bissau ne constitue pas un pays de concentration et il leur semble d'autant plus justifié de ne pas intervenir que l'environnement politique des dernières années a amené le pays dans une situation très critique.

Le FENU et le PNUD peuvent jouer un rôle de premier plan dans une stratégie de crédibilisation en vue d'inciter les bailleurs à investir de nouveau en Guinée-Bissau. Cela se justifie d'autant plus que les besoins sont criants et que des potentiels de développement existent.

Si une intervention du FENU et du PNUD visant à stimuler l'économie locale à travers un investissement public conséquent présentait des résultats positifs, cela pourrait inciter les autres bailleurs à reconsidérer la Guinée-Bissau comme un lieu intéressant d'intervention.

Cette stratégie d'intervention du FENU et du PNUD devra reposer sur une responsabilisation du milieu face aux choix d'investissement et sur la mise en place de mécanismes financiers visant à stimuler l'investissement privé et public local.

Cette intervention devra évidemment s'inscrire dans la double problématique de lutte contre la pauvreté et de mise en place des futures municipalités en Guinée-Bissau. Ces dernières seront visées en tant que structures de développement du territoire dans le but d'influer de manière positive sur les principaux déterminants de la pauvreté. Il s'agit de miser sur un accroissement des capacités locales en matière de services de base ainsi que sur les opportunités offertes par le potentiel de développement de l'économie locale.

### **Orientations stratégiques**

Le Projet d'Appui au Développement Régional et Local de Gabù (PADRL) se propose de servir de levier pour engager les collectivités locales de cette région dans une transformation sociale et économique pour un développement durable, selon quatre axes stratégiques :

- la livraison des services publics, facilitée par la mise en place d'un Fonds de développement local et régional;
- l'ancrage de la future institution communale dans la vie quotidienne de ses administrés et l'instauration d'une bonne gouvernance ;
- la structuration des économies locales à l'échelle de la région;
- le suivi et la capitalisation des bonnes pratiques pour influencer sur les politiques nationales.

L'appui se focalisera sur les structures locales et régionales de Gabù pour initier des mécanismes et différents outils de développement local. Cette dynamique mettra en jeu une diversité d'acteurs jouant des rôles plus ou moins actifs à différents échelons et dans plusieurs secteurs.

Le projet s'inscrivant dans un processus évolutif, il sera forcément appelé lors de sa mise en œuvre à s'adapter à l'évolution des institutions avec la révision des textes sur les collectivités locales. Sa flexibilité et son caractère évolutif au vu des indicateurs de suivi et des



changements institutionnels à prévoir seront les deux caractéristiques principales du projet. En attendant la mise en place des collectivités locales, le projet va tenter d'alimenter la réflexion sur le contenu et la portée de la décentralisation en milieu rural à travers la mise en œuvre d'outils et d'approches de développement local.

### **Objectif du projet**

L'objectif ultime du PADRL est de contribuer durablement à la réduction de la pauvreté. Concrètement cela se traduit par la création de conditions pour un développement local rapide et durable, par une augmentation de l'accès aux services et aux biens sociaux fondamentaux et enfin par une amélioration de la gouvernance locale.

En termes opérationnels, le projet visera à contribuer plus particulièrement à l'atteinte des OMD suivants:

- Objectif 1 (Réduire l'extrême pauvreté et la faim) ;
- Objectif 2 (Assurer une éducation primaire pour tous);
- Objectif 3 (Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) ;
- Objectif 4 (Réduire la mortalité infantile);
- Objectif 7 (Assurer un environnement durable).

### **Objectifs spécifiques**

Le projet, qui se présente comme une expérience pilote en Guinée-Bissau, vise à atteindre quatre objectifs spécifiques :

- Promouvoir les capacités régionales de coordination et d'impulsion du développement des économies locales ;
- Créer les capacités de gestion et de développement des collectivités locales de la région de Gabù ;
- Appuyer le développement socioéconomique de la région et des municipalités ;
- Capitaliser les meilleures pratiques de développement local et de gouvernance locale.

### **Produit 1 : Développement des capacités locales et régionales en matière de gestion municipale**

Ce produit vise la définition et la mise en place d'outils et de procédures concernant une gestion financière et administrative efficace et transparente des collectivités locales. Ces outils et ces procédures concernent la gestion des ressources financières et économiques des collectivités territoriales, les procédures de production d'infrastructures en faveur des populations ainsi que leur entretien et maintenance, la fourniture de services publics et la gestion des compétences des organes locaux en matière d'état civil.

En termes d'activités, ce produit nécessitera l'établissement et la diffusion/dissémination de principes directeurs, la préparation de manuels de procédures et d'outils de diagnostic et la préparation de plans d'action. La démarche concerne à la fois les collectivités locales individuelles et des groupes de collectivités.

Des séances de sensibilisation et de formation seront tenues à l'intention des différentes parties prenantes (en matière, par exemple, de passation des marchés, de procédures d'entretien et de maintenance des ouvrages, de diagnostic et de gestion de l'état civil).

<b>Résultat global attendu :</b> Un modèle de structures représentatives est expérimenté et des mécanismes transparents de gestion sont implantés au sein de ces structures.	
Activité 1.1	Mise en place de structures locales de gestion et de concertation
Activité 1.2	Analyse financière, institutionnelle et économique des collectivités locales
Activité 1.3	Programme de renforcement et de gestion des collectivités
Activité 1.4	Développement des capacités financières locales
Activité 1.5	Gestion des équipements locaux
Activité 1.6	Développement de guides sur la gestion locale

## Produit 2 : Planification et investissement

Le second produit concerne le développement des instruments de planification et d'investissement. Les instruments de planification sont le moteur du développement local tandis que les instruments d'investissement en constituent l'essence. Le but poursuivi n'est pas tant d'accumuler une quantité d'informations quantitatives et sectorielles mais de favoriser une vision nouvelle, plus globale et commune du milieu de vie. Sans investissement, la planification constitue certes un exercice intéressant mais qui n'a qu'une valeur théorique si elle n'est pas accompagnée des moyens permettant de mettre en œuvre les orientations et les actions identifiées lors des consultations du milieu. Le système de planification et d'investissement se présente un peu comme des poupées russes, le Fonds de développement local de chaque collectivité étant contenu dans le Fonds de développement régional ce qui permet d'articuler l'investissement du plan local de développement et du schéma d'aménagement régional.

Quatre instances interviennent dans l'exercice des pouvoirs et responsabilités en matière d'aménagement et de planification du territoire: les municipalités, les régions, l'État et la population. Ces quatre niveaux peuvent et doivent s'impliquer à l'intérieur des limites de leurs responsabilités et pouvoirs respectifs.

**La municipalité** est responsable de l'aménagement de son territoire. L'adoption d'un Plan local de développement (PLD) conforme au Plan régional de développement (PRD) permet à la municipalité de contrôler l'utilisation de son territoire et met en perspective les investissements futurs qui y seront réalisés. Le plan local de développement doit être révisé tous les cinq ans.

**La région** doit élaborer un Plan régional de développement pour l'ensemble de son territoire. Le PRD a pour objet de planifier l'organisation spatiale du territoire d'une région. Après l'entrée en vigueur du PRD, la région doit s'assurer que les plans locaux de développement compris sur son territoire sont élaborés conformément aux objectifs visés par le PRD. Celui-ci doit être révisé tous les cinq ans.

**L'État**, ses ministères et mandataires sont liés par les objectifs du PRD lorsqu'ils désirent intervenir par l'implantation d'un équipement ou d'une infrastructure, par la réalisation de travaux ou par l'utilisation d'un immeuble sur le territoire d'une région.

**La population** a la possibilité de participer à la gestion de son milieu de vie en étant informée et consultée. En effet, les citoyens doivent être impliqués dans toutes les étapes de la mise en œuvre du processus de planification. Les moyens privilégiés consistent en l'envoi de documents d'information vulgarisés et en réunions d'information et de consultation.

Ce système renforce les liens verticaux entre les instruments de planification et la distinction entre le local et le régional se situe au niveau de l'envergure de l'investissement mais également par rapport à son rayonnement

<b>Résultat global attendu :</b> Des instruments de planification locale et régionale sont réalisés et permettent de procéder à des investissements locaux répondant aux besoins du milieu.	
Activité 2.1	Planification régionale
Activité 2.2	Planification urbaine et rurale Analyse financière, institutionnelle et économique des collectivités locales
Activité 2.3	Fonds de développement régional et local Programme de renforcement et de gestion des collectivités

Le FDRL se présente comme une facilité de financement (don/subvention) accordée aux collectivités locales (secteurs, ville et région) ayant pris part au processus d'élaboration des PLD et PDR. Parmi les critères d'éligibilité au FDRL, il y a l'inscription des projets dans le PDR, les PLD et les plans annuels d'investissement (PAI). Un manuel de procédures sera élaboré pour spécifier les conditions d'accès et les modalités de déboursement des fonds. Le FDRL fonctionnera sur la base d'une enveloppe triennale d'investissement et selon un système de Plafonds pluriannuels de financements (PPF) alloués sur la base de l'existence d'un PRD, PDL et PAI. Des bonus à la performance seront accordés aux collectivités locales les plus performantes. Par ailleurs des transferts internes pourront s'opérer entre les secteurs en faveur des secteurs les plus actifs au détriment des secteurs qui n'ont pas rempli leurs engagements contractuels.

Le FDRL disposera de deux guichets: le premier sera orienté vers les secteurs et la ville de Gabù alors que le second sera mis à la disposition de la région pour des investissements à caractère inter-municipal. Le FDRL disposera d'une enveloppe globale de 2.405,000\$ dont 185,000\$ pour bonus à la performance. Le ratio d'investissement actuel dans la zone est d'environ de 2\$ par habitant. Il importe signaler que l'investissement a été calculé sur ce ratio tant pour le local que pour le régional. Se référer aux tableaux et schémas portant sur la spécialisation des guichets, les participations et les allocations financières des appendices 6, 7 et 8.

A titre indicatif et sur la base des données de la population des quatre secteurs, de la ville de Gabù et de la région concernés les allocations financières durant trois ans se présentent comme suit :

<b>FDRL Local</b>		
Secteurs	Population en 2004	Allocations FDL (trois ans) En \$
Boé	18.000	108.000
Pirada	39.000	234.000
Pitche	57.000	342.000
Sonaco	41.000	246.000
Ville de Gabù	30.000	180.000
Sous-total	185.000	1.110.000
Bonus à la performance		185.000
<b>Sous-total FDRL Local</b>		<b>1.295.000</b>
<b>FDRL Régional</b>		
Région de Gabù	185.000	1.110.000
<b>Sous-total FDRL Local</b>		<b>1.110.000</b>
<b>GRAND TOTAL FDRL</b>		<b>2.405.000</b>

Le projet mettra à la disposition de chaque collectivité locale une allocation budgétaire pour le financement d'une partie de son PAI issu de son PRD ou PLD. Le système d'allocation sera évolutif en fonction de certains critères de performance. Les ressources seront transférées sur un compte spécial du comité de développement de secteur (CDS) de chaque Secteur, créé en attendant la venue des futures municipalités, pour servir au financement des projets collectifs (75 %) et des projets d'initiatives communautaires (25 %). Les ressources financières destinées à la réalisation des projets demandés par les groupements (hommes, femmes et jeunes) devront s'inscrire dans les grandes orientations sectorielles et géographiques du PLD. L'allocation des dotations annuelles de financement du FDRL sera déterminée et approuvée par le Comité d'Orientation et de Suivi (COS). Le COS se réunira deux fois l'an pour statuer sur le niveau des subventions d'investissement en fonction des critères établis. Au niveau régional, les investissements seront de trois natures: pour 75% du fonds vers des investissements générateurs de revenus municipaux et des investissements dans des infrastructures d'envergure régionale ayant un rayonnement sur plus d'un secteur et 25% pour des investissements visant la protection de l'environnement.

#### **Pour le guichet FDRL local :**

Le transfert des subventions annuelles ne pourra s'opérer que lorsque les contributions de chaque secteur (10 %) auront été virées sur le compte de chaque CDS. Les contributions des secteurs seront utilisées comme suit :

- 1 % pour l'entretien des infrastructures réalisées
- 3 % pour le fonctionnement des CDS
- 6 % pour les investissements

Ce type de montage permet d'envisager trois catégories de comptes pour chaque CDS :

- compte CDS Investissement
- compte CDS Fonctionnement
- compte CDS Entretien (1 % du coût d'investissement), ce compte ne peut être utilisé qu'après réception définitive des infrastructures réalisées et la mise en place d'un comité d'entretien pour chaque infrastructure (avec un manuel et un système de cotisations).

Une convention de financement sera signée entre les CDS et le PNUD (via le projet) pour ce qui est de la maîtrise d'ouvrage.

Un système évolutif d'allocation des ressources aux CDS sera mis en place tenant compte des deux critères suivants :

- critère 1 : 2\$ par habitant et par an
- critère 2 : +0,50 \$ ou -0,25 \$ par an et par habitant selon la performance de gestion des fonds alloués et la mise en place des comités d'entretien

La première année, seul le critère de population sera appliqué. A partir de la deuxième année sur la base de critères de performance acceptés par tous, la formule des deux critères sera mise en œuvre sous le contrôle du COS.

Les ressources du projet serviront à financer le développement économique et social des secteurs et des initiatives de base pour leurs actions productives et de préservation des ressources naturelles.

#### **Pour le guichet FDRL régional :**

Le transfert des subventions annuelles des fonds ne pourra s'opérer que si l'État transfère sa contribution (10 %) pour les investissements régionaux compte tenu que ceux-ci seront

réalisés par le gouvernorat dans un compte spécial appelé FDRL régional Gabù. La contribution de l'État sera utilisée comme suit :

- 1 % sur un compte bloqué pour l'entretien des infrastructures réalisées, ce montant sera débloqué après la réception définitive des travaux.
- 9 % pour les investissements

### Produit 3 : Promotion de l'économie locale

Ce troisième produit consiste à évaluer les potentialités économiques de la région à travers l'analyse de sa situation économique et à mesurer la vigueur et l'engagement du milieu face au développement de son économie. C'est donc se questionner quant à l'existence d'une volonté à faire émerger une économie sur le territoire de la collectivité. Cette analyse devrait déboucher sur un Plan d'action et de développement de l'économie locale (PADEL) établissant clairement la vision économique de la région.

Le développement économique local est un processus et des activités par lesquelles les communautés locales d'un territoire donné se mobilisent dans un cadre de solidarité et de partenariat afin de favoriser un processus de croissance économique durable qui permettra l'addition d'emplois au tissu économique local et entraînera une amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la communauté.

<b>Résultat global attendu :</b> Des mécanismes de promotion de l'économie locale sont développés et mis en place afin de promouvoir l'économie locale	
Activité 3.1	Développement d'une stratégie de développement économique local
Activité 3.2	Mise en place de cadres de promotion
Activité 3.3	Accès aux services financiers <sup>3</sup> et promotion du développement local

### Produit 4 : Communication et impact sur les politiques

Ce quatrième produit concerne la contribution de l'expérience du projet à la réflexion sur les politiques nationales en matière de décentralisation, de lutte contre la pauvreté et de gestion durable de l'environnement, à partir des expériences conduites dans les collectivités de la région de Gabù.

Le projet favorisera la mise en place d'un système de gestion d'information approprié, la création d'espaces de rencontre et de concertation efficaces, la préparation et la publication de la documentation concernant les résultats du projet et la tenue d'ateliers régionaux et nationaux de restitution des résultats et de capitalisation des leçons apprises.

<b>Résultat global attendu :</b> Un système de communication et d'information est mis en place permettant d'alimenter la réflexion sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation aux niveaux local et national.	
Activité 4.1	Cadre de suivi-évaluation
Activité 4.2	Capitalisation des bonnes pratiques
Activité 4.3	Diffusion et dialogue national sur les bonnes pratiques

### Thèmes transversaux

Un des thèmes transversaux fondamentaux est l'effort qui sera consenti à la **réduction des disparités entre les hommes et les femmes**. En particulier, les femmes seront activement impliquées dans l'ensemble des activités promues par le projet. A cet effet, le projet introduira la budgétisation par le genre afin d'impulser l'investissement vers les catégories dites

<sup>3</sup> Y compris la micro-finance

marginalisées. Un pourcentage du FDL sera accordé pour des investissements pour le genre. Par ailleurs des indicateurs de performance seront appliqués afin mesurer la performance du milieu et ainsi de bonifier l'investissement et la participation effective des femmes dans la gestion des collectivités. Outre le souhait d'avoir une participation effective des femmes et des jeunes au sein des différentes instances, tous les comités et les cadres mis en place dans le cadre du projet devront être composés d'au moins 30% de femmes et de jeunes (les jeunes étant considérés comme des personnes âgées entre 18 et 30 ans).

Un autre thème transversal important du projet porte sur la **gestion de l'environnement**. Pour s'assurer que l'environnement reçoive un traitement approprié, tous les investissements consentis feront l'objet d'une analyse d'impact environnemental préalable. Une fiche d'analyse simplifiée sera développée et utilisée lors de la prise des décisions pour les investissements annuels.

### **Principaux aspects novateurs**

Le PADRL se positionne comme une expérience pilote visant à mettre en place des structures de développement local assurant un service public local de proximité tout en appuyant la politique du gouvernement vers l'atteinte des OMD. Les innovations porteront sur les aspects suivants :

- *Une planification locale et régionale articulée à des mécanismes d'investissements* : La Guinée-Bissau a déjà connu des processus de planification mais ces derniers sont souvent demeurés théoriques car on ne disposait pas des leviers financiers permettant de donner une réalité à cette vision de développement. L'innovation se trouve donc à deux niveaux : des instruments de planification locale à court et à moyen termes orientés vers la satisfaction des besoins les plus pressants au niveau local et ensuite un instrument de planification de développement régional axé sur le développement économique mais surtout disposant de mécanismes d'investissement. A cet effet, l'approche participative sera au centre de la mise en application de ces instruments car elle assurera une prise en compte des couches les plus vulnérables de la société en s'attaquant aux aspects multidimensionnels de la pauvreté.
- *La création de structures pré-municipales dans les zones rurales* : L'expérimentation de la structure municipale en zone rurale constitue l'aspect le plus innovant de ce projet. Préalablement, le gouvernement devra accorder aux CDS un statut juridique permettant la gestion des allocations financières en provenance du FDRL. En fait les CDS constituent la préfiguration des futures municipalités. Ainsi ils suivront les découpages actuels des secteurs et regrouperont en leur sein les zones urbaine et rurale du secteur. On retrouvera donc un CDS par secteur incluant un pour la ville de Gabù et son hinterland. Le projet travaillera à la création de structures de gestion des services municipaux locaux dans les secteurs de Boé, Gabù, Pirada, Pitche et de Sonaco tout en introduisant les piliers de la gouvernance locale que sont la prise de décision transparente, la participation citoyenne, la reddition de comptes et la consultation locale. Ces pré-communes devront fonctionner comme des structures municipales viables et offrir des services de proximité à leurs citoyens. Cette expérience pilote doit servir de guide pour la mise en œuvre de la décentralisation dans les autres régions du pays.
- *Une gestion saine des ressources financières des collectivités territoriales* par le biais de l'expérimentation et de la diffusion d'instruments d'analyse financière et économique des collectivités territoriales individuelles. Le projet vise à améliorer la gestion des finances des collectivités afin de leur assurer une plus grande viabilité économique. L'hypothèse de base est qu'une gestion financière plus saine permettra aux municipalités d'optimiser l'utilisation de leurs propres fonds d'investissement dans le sens des priorités locales.

- *Le rôle d'appui-conseil des services de l'État en matière de développement local.* Le projet vise à collaborer à la réflexion par rapport à l'implication de l'administration de l'État et des services techniques déconcentrés dans l'appui-conseil aux futures municipalités. Le projet contribuera plus particulièrement à mieux définir le dispositif technique d'appui aux municipalités à court et à long termes, à favoriser un meilleur exercice des compétences transférées aux municipalités à travers un renforcement des relations de travail entre ces dernières et les services déconcentrés de l'État; à assurer la disponibilité et la permanence dans la fourniture de services aux municipalités de la part de l'État; et à contribuer à l'amélioration de la stratégie nationale portant sur la réforme des services de l'État.
- *Un apport consistant au débat national sur les politiques de développement local.* Par le biais de l'ensemble de ses démarches et de ses outils, le projet vise à mettre en place une expérience pilote ponctuelle, limitée dans le temps et dans l'espace, qui puisse permettre aux instances nationales en charge de la décentralisation de mieux percevoir les enjeux politiques et institutionnels de la décentralisation et de la planification participative et de mieux approfondir le rôle des collectivités territoriales en matière de lutte contre la pauvreté.

### **Risques et potentialités**

Le projet comporte de nombreux risques, liés à l'envergure même des défis de la décentralisation mais également à l'environnement politico-administratif instable de la Guinée-Bissau. Les plus importants de ces risques sont liés aux facteurs suivants :

- Des urgences politiques au niveau national qui risquent de mettre en veilleuse l'application effective des textes de la décentralisation;
- Des luttes politiques au niveau national laissant au second plan le développement d'une gouvernance politique au niveau local;
- La résistance de la part des ministères techniques à déléguer des responsabilités et des ressources financières aux collectivités territoriales;
- Les changements fréquents des gouverneurs et des administrateurs qui auront un rôle important à jouer tout au long de la mise en œuvre du PADRL ;
- La difficulté des populations à dépasser le cadre de leur terroir, ce qui limite une vision régionale cohérente de l'investissement et du développement;
- Le rôle des élites traditionnelles dans la mise en place de nouvelles structures de développement de type électif;
- La faiblesse économique du milieu et par conséquent des ressources financières mobilisables localement;
- La diminution des allocations accordées pour l'investissement et le renforcement ;
- La difficulté d'obtenir l'adhésion des services déconcentrés dans le cadre d'une expérience pilote;
- L'incapacité des services techniques déconcentrés à apporter un appui de proximité aux collectivités territoriales (à cause du manque d'effectifs, d'équipement, parfois d'expérience, et du changement continu de personnel).
- Une culture de la gestion transparente de la chose publique à développer;
- Les difficultés opérationnelles à mettre en place un système d'information permettant aux citoyens de participer activement aux débats locaux;
- Des textes sur la décentralisation qui risquent d'être en contradiction avec d'autres textes légaux, entre autres sur la gestion de certaines compétences assumées par des ministères sectoriels et les ressources financières partagées.

Malgré ces risques, le projet opère dans un cadre social, institutionnel et politique favorable. Le Gouvernement de la Guinée-Bissau attend beaucoup de cette expérience pilote afin d'apporter les ajustements nécessaires à sa politique de décentralisation et de faire la démonstration à la communauté des bailleurs que le chantier de la décentralisation est une piste favorable pour le développement en Guinée-Bissau. Le plus important est que les citoyens de la région de Gabù ont montré dans le passé, et ce malgré de faibles moyens, qu'ils pouvaient donner un accès à des services de base minimal à leur milieu.

### **Partie III : Modalités opérationnelles**

#### **Parties prenantes**

Les parties prenantes<sup>4</sup> au PADRL sont :

- les ministères, plus particulièrement le Ministère de l'Administration territoriale, ministère de tutelle des futures municipalités, le Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération internationale et des Communautés, le Ministère des Finances, le Ministère de la Solidarité, de la Famille et de la Lutte contre la pauvreté;
- les comités d'orientation tant au niveau national que local;
- les agences du système des Nations Unies en particulier le PNUD, FENU, PVNU;
- les autres partenaires au développement impliqués dans le financement ou la mise en œuvre du projet;
- les fonctionnaires et agents des administrations de l'État au niveau local
- la société civile et les citoyens /usagers de l'administration;
- les futurs élus locaux lorsque les élections locales auront eu lieu.

#### **Fonctionnement des instances**

##### ***Au plan national***

Le projet sera exécuté par le PNUD et le FENU sous l'autorité du comité d'orientation de projet (COP). Pour des questions de coordination de l'aide et bien que la tutelle opérationnelle de ce projet revienne de facto au ministère de l'Administration territoriale, le ministère des Affaires étrangères, de la Coopération internationale et des Communautés assurera la présidence du COP. Il comprend les représentants des structures suivantes :

- le PNUD ;
- le FENU;
- le Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération internationale et des Communautés;
- le Ministère de l'Administration territoriale;
- le Ministère du Tourisme et de l'Aménagement du Territoire ;
- le Ministère des Finances ;
- le Ministère de l'Économie;
- le Ministère de la Solidarité, de la Famille et de la Lutte contre la pauvreté;
- les présidents des cadres de concertation locale ;
- les représentants des autres bailleurs de fonds concernés.

Le COP se réunira une fois par an, à la demande du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération pour faire le point sur la mise en œuvre du projet et sur les difficultés y afférentes. Le COP pourra tenir au besoin des sessions extraordinaires à la demande du Ministère de l'Administration territoriale. Le coordonnateur de la Cellule technique d'appui aux initiatives de développement local (CTAIDL) au projet ou toutes autres ressources jugées utiles par le COP pourra participer aux travaux de la commission en tant que personne ressource invitée.

---

<sup>4</sup> Le mode d'opération, les rôles et responsabilités des parties prenantes seront détaillés dans le manuel de procédures du projet.



### ***Au plan local***

Un Comité d'Orientation et de Suivi (COS), présidé par le Directeur général du Ministère de l'Administration territoriale, composé du Gouverneur de la région de Gabù, des représentants du PNUD/FENU, de la Direction générale du Plan, de la Direction générale de la Coopération Internationale, de la Direction générale de l'Aménagement du Territoire, un représentant de la Société civile et de la CTAIDL de la région de Gabù se réunira deux fois par an pour donner les grandes orientations, apprécier les résultats réalisés, adresser des recommandations pour améliorer l'exécution des composantes du projet et appuyer le Ministère de l'Administration territoriale à capitaliser et diffuser les outils/approches du projet. Le COS établira les passerelles opérationnelles et méthodologiques entre le niveau régional et le niveau national en vue d'une part de s'assurer de la pertinence des outils mis en œuvre et d'autre part d'alimenter la réflexion sur le contenu de la décentralisation à mettre en œuvre pour les prochaines années.

### **Responsabilités des parties prenantes**

#### ***Gouvernement de la Guinée-Bissau***

La tutelle opérationnelle du projet est assurée par le Ministère de l'Administration du territoire. Le gouvernement assumera les fonctions de présidence du COP (Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération) et du COS (Ministère de l'Administration territoriale).

Le Gouvernorat de la région de Gabù favorisera le rôle de l'équipe du projet par rapport à la coordination de l'ensemble des activités du projet et appuiera leur harmonisation avec celles d'autres intervenants. En particulier, il garantira une implication appropriée des services techniques déconcentrés dans la mise en œuvre du projet.

Les cadres de concertation (CDS) préfigurent un système dans lequel les futures collectivités locales assumeront la maîtrise d'ouvrage du développement local.

Le gouvernement de la Guinée-Bissau contribuera au financement du projet pour 111.000 USD.

#### ***Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)***

Le PNUD a pour rôle de coordonner l'exécution des activités du projet en partenariat avec le FENU conformément au document de projet sur la base des directives et des recommandations opérationnelles émises par le COP. Il assume la maîtrise d'ouvrage du projet et rend compte aux autres partenaires de l'utilisation des fonds. Ainsi, en tant que maître d'ouvrage, il peut déléguer l'exécution du projet à une tierce partie.

Le PNUD contribuera au financement du projet à hauteur de 2.262.705 USD.

#### ***Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)***

Le FENU fournira un appui conseil et technique pour la mise en œuvre du projet et le développement des instruments de développement local. Il sera un acteur important pour la mise en œuvre de ce projet auprès du PNUD.

Le FENU contribuera au financement du projet à hauteur de 1.135.150 USD.

#### ***Programme des Volontaires des Nations Unies (PVNU)***

Le PVNU fournira des experts internationaux selon des termes de références précis, afin de constituer une équipe de haut niveau pour l'exécution des activités de ce projet. Par ailleurs, il assurera une intégration et une complémentarité des actions mises en œuvre dans le cadre du

projet « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabù » avec le PADRL.

### ***Aquassistance***

L'ONG Aquassistance apporte son expertise technique dans les secteurs de la gestion et de la fourniture de services publics tels que l'eau et la gestion des déchets.

### ***Autres partenaires***

Les autres partenaires financiers au projet participent au financement du projet et à la définition de ses orientations. Les compléments financiers à rechercher auprès de la communauté des bailleurs sont de l'ordre de 1.405.000 USD.

### ***La population de la Région de Gabù***

Elle joue un rôle central dans la mise en oeuvre de ce projet. Tout en étant l'acteur principal elle est le principal bénéficiaire des investissements. Elle participe au processus de planification, au financement des investissements et à la de gestion des équipements ainsi qu'à la définition pérenne du service public local. La participation totale de la population aux investissements est estimée à 150.000 USD.

Dans le cadre du PADRL l'exécution nationale sera privilégiée pour la gestion et la mise en oeuvre du projet. Toutefois, la direction technique et le recrutement des consultants nationaux et internationaux se feront sous la supervision du FENU et ce en fonction de ses domaines de compétences.

## **COÛTS DU PADRL ET COFINANCEMENT**

<i>Rubrique</i>	<b>Coûts (US\$)</b>	<b>Fond (US\$)</b>				
		<b>Gouv. GB (parallèle)</b>	<b>Population Gabù</b>	<b>FENU</b>	<b>PNUD<sup>5</sup></b>	<b>AUTRES</b>
<b>Produit 1</b> Développement des capacités	247.455				247.455	
<b>Produit 2</b> Planification investissement	2.723.273	111.000	150.000	1.000.000	57.273	1.405.000
<b>Produit 3</b> Promotion de l'économie locale	152.727				152.727	
<b>Produit 4</b> Communication et impact sur les politiques	278.655				278.655	
<b>Produit 5</b> Fonctionnement et équipement CTDAIL	1.406.796				1.406.796	
<b>Produit 6</b> Suivi technique	256.950			137.150	119.800	
<b>TOTAL</b>	<b>5.065.855</b>	<b>111.000</b>	<b>150.000</b>	<b>1.133.000</b>	<b>2.262.705</b>	<b>1.405.000</b>

Le tableau précédent présente les coûts pour une exécution de projet devant se dérouler sur une période de 4 ans incluant un cycle d'investissement de 3 ans. Le coût total du projet est

<sup>5</sup> Une somme de 665.000US\$ est mise en réserve pour le FDRL au cas où le PNUD/FENU ne réussissait pas à mobiliser les deux millions de dollars de partenaires externes. Le FDRL serait alors calculé sur une base de 1.50US\$ par habitant.

estimé à 5.061.705 USD, les signataires de ce projet s'engagent à participer à son financement à hauteur de :

- Gouvernement de la Guinée-Bissau: 111.000 USD (financement parallèle)
- Population de la région de Gabù : 150.000 USD (financement parallèle)
- PNUD: 2.262.705 USD
- FENU: 1.137.855 USD

Des discussions sont actuellement en cours avec d'autres donateurs, sous la gouverne du gouvernement de la Guinée-Bissau, afin de boucler le budget total du projet. Étant donné que les fonds manquants vont à l'investissement, les dotations accordées aux collectivités locales seront modelées en fonction des fonds disponibles, ce qui fera varier le FDRL entre 1.50 à 2.00\$ par habitant. L'état des dotations disponibles pour le programme d'investissement devront être communiquées aux autorités au cours de la première année d'exécution du projet.

#### **Partie IV : Suivi et Évaluation**

Dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles nationales et locales, le projet contribuera à la mise en place d'un système de suivi-évaluation de la décentralisation, de la déconcentration et de la capitalisation des acquis, fondé sur la méthodologie de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il s'agira, à terme, de développer des outils permettant aux fonctionnaires et agents des collectivités territoriales de procéder régulièrement à une autoévaluation des résultats des collectivités locales.

La capitalisation des expériences de la décentralisation portera sur les performances, les meilleures pratiques et les leçons de la décentralisation en général, et des collectivités territoriales en particulier. L'objectif recherché par la GAR ici est de mesurer les effets sinon l'impact du processus de la décentralisation sur le développement durable et la lutte contre la pauvreté (Produits, Effets, Impacts).

Au plan institutionnel l'objectif sera de développer une interface opérationnelle entre les collectivités locales, la région et le niveau national afin d'assurer un suivi financier et managérial des collectivités locales par l'entremise du système de gestion de l'information développé par le FENU. L'un des objectifs sous-jacents au suivi-évaluation est de parvenir à une meilleure maîtrise de cet instrument par les collectivités territoriales et les services déconcentrés afin de développer une culture d'analyse des résultats et leur transmission vers les principaux bénéficiaires de l'appui à savoir la population en général.

#### **Système de suivi des activités du projet**

Un système de suivi-évaluation du projet sera défini au cours des premiers mois du projet, en tenant compte des mécanismes de suivi déjà existants. Ce système sera axé sur un état des lieux complet préparé, dès le démarrage du projet, à partir de l'ensemble des données disponibles au niveau des secteurs et de la région afin d'avoir une base de référence pour mesurer les effets du projet et en particulier sur les OMD.

Le système de suivi du projet aura pour objectif :

- d'assurer un niveau de performance du projet « axé sur les résultats » pour atteindre les objectifs et les résultats immédiats comme énoncés dans le Cadre des résultats et des ressources;
- de suivre la viabilité des actions programmées et de vérifier dès le début la faisabilité de la réplification de ces actions avec les capacités locales et nationales, et;

- d'alimenter la réflexion de la politique nationale d'appui au développement régional et à la décentralisation sur la base des leçons de l'expérience de Gabù.

Les indicateurs se référeront :

- au processus d'appropriation des instruments de gestion locale, de développement local et d'animation de la coordination régionale ;
- aux bénéfices tirés par les populations bénéficiaires dans le cadre d'une utilisation rationnelle et efficiente des outils (cadres de concertation, plans locaux de développement, FDL, etc.) mis à la disposition des institutions et des populations ;
- aux impacts socio-économiques des infrastructures réalisées ;
- à l'impact politique réel en termes d'adoption des nouvelles procédures de planification et de concertation au niveau des régions.

Le suivi s'organisera selon les indicateurs formulés par le Plan de Travail Annuel.

Le suivi des indicateurs s'organisera en étapes selon les trois domaines d'intervention.

Cadres de concertation et de coordination : en vue de donner plus d'importance aux services du gouvernorat de Gabù, le projet mettra en place un ensemble d'instruments de planification régionale et de mécanismes de coordination des actions de développement à l'échelle régionale. Parmi ces instruments il y a :

- les mécanismes d'organisation et de fonctionnement du Bureau de planification du gouvernorat et des cadres de concertation entre tous les acteurs de la région ;
- le Plan régional de développement servant de base pour la coordination, la concertation et l'impulsion du développement des secteurs ;
- le suivi des capacités des acteurs locaux de développement ;
- l'harmonisation des méthodes de travail et actions de développement des différents partenaires.

Outils de planification participative et de financement du développement local : dans la perspective d'appropriation de la démarche et des outils de la planification participative au niveau des secteurs, de la ville de Gabù et de la région, le suivi devra s'assurer d'un minimum de qualité des processus et des produits attendus, et prévenir en même temps certains risques dus à la nouveauté de la démarche. Les domaines des indicateurs repères pour suivre les impacts seront essentiellement :

- les processus participatifs d'élaboration des plans ;
- le niveau d'appropriation des outils de planification ;
- les procédures de restitution ;
- l'évaluation de la performance des collectivités locales ;
- les niveaux de mise en œuvre des plans de développement ;
- le code de financement des projets locaux ;
- les procédures de décaissement ;
- les mécanismes de reddition de compte de l'utilisation des fonds d'investissement ;
- les systèmes d'appropriation des infrastructures réalisées.

Capitalisation des meilleures pratiques : la multiplicité des acteurs et surtout leur dynamisme dans la mise en œuvre des plans de développement permettront au ministère en charge des questions de décentralisation de tirer des leçons utiles pour les autres régions du pays. Le projet contribuera à alimenter la réflexion nationale sur les outils de développement local et régional en capitalisant :

- les mécanismes et les espaces de dialogue et de planification mis en place ;
- les référentiels de planification et de gestion des fonds d'investissement ;
- les modes de gestion et de valorisation des infrastructures marchandes

### **Revue techniques et évaluations**

Le projet fera l'objet d'une revue technique annuelle conduite de manière conjointe par des représentants du Gouvernement, du PNUD, du PVNU, du FENU, de l'agence coopérante UNOPS avec la participation éventuelle des représentants d'autres bailleurs de fonds. Ces revues techniques doivent être considérées moins comme des évaluations que comme des contributions cruciales à l'approfondissement de la réflexion de l'équipe de projet afin de mieux ajuster le projet à un contexte social, politique et institutionnel changeant.

Chacune des revues techniques annuelles sera suivie par la tenue d'un atelier de restitution, au cours duquel les résultats de la revue technique seront présentés aux acteurs locaux et discutés avec eux. Le projet fera l'objet d'une évaluation indépendante tripartite à la fin de la deuxième année. Une mission d'évaluation en profondeur aura lieu à la fin du projet. La réunion tripartite finale examinera le rapport de la mission d'évaluation et le rapport final du projet.

Des audits des comptes FDL seront réalisés annuellement pour s'assurer du respect des procédures et de l'application des critères de saine gestion et de transparence requis dans la gestion de ce type de fonds.

### **Partie V : Contexte juridique**

L'administration globale du projet sera régie par les procédures et règlements du PNUD contenus dans le Manuel de Programmation dans le contexte des politiques définies par son Conseil d'Administration. Le Troisième Cadre Global de Coopération (CGC/GCF) pour 2004-2006, soumis et approuvé par le Conseil d'Administration du PNUD lors de sa première séance ordinaire de l'an 2004 régira la gestion de ce projet. Le texte complet du cadre peut être trouvé à l'adresse <http://www.undp.org/execbrd/>.

## Section II - Cadre des résultats et des ressources du projet

### **OBJECTIFS du projet selon les objectifs de l'UNDAF en Guinée-Bissau :**

1. Cadre et outils d'appui aux initiatives locales renforcés
2. Accroissement et diversification des opportunités de revenus et d'emplois
3. Gouvernance locale participative effective et capacités des communautés villageoises renforcées
4. Accès plus facile aux services sociaux de base

### **Indicateur d'après le cadre des résultats et des ressources du programme des Nations Unies en Guinée-Bissau**

Promouvoir le développement local et régional de Gabù

### **CFPA Lignes de services**

Ligne de services 2.6 : Décentralisation, gouvernance locale et développement rural/urbain par : a) la planification participative, suivi et contrôle aidant dans la liaison entre les indicateurs de développement et la réalité locale ; b) le renforcement des capacités pour assurer une bonne utilisation des ressources; c) la participation de la population et la société civile dans la gouvernance des services publics.

### **Stratégie de partenariat**

Le projet sera exécuté par une Unité de gestion rattachée au ministère de l'Administration territoriale. Le ministère assurera la tutelle opérationnelle du projet par l'entremise du cadre d'opération de projet (COP) auquel participeront les principaux partenaires du projet soit les ministères sectoriels et les bailleurs de fonds. Le projet sera cofinancé par le gouvernement de la Guinée-Bissau, le PNUD et le FENU (en fonction de modalités convenues d'avance d'un commun accord). Le concours d'autres bailleurs sera recherché activement par les partenaires surtout en ce qui concerne le fonds d'investissement régional et urbain.

### **TITRE DU PROJET et NUMÉRO : Projet d'appui au développement régional et local dans la région de Gabù (PADRL)**

**RÉSULTATS DU PROJET :** Les populations de la région de Gabù ont accès à des services sociaux de base répondant à leurs besoins

#### ***Indicateurs***

- Les bonnes pratiques et les principales leçons de l'expérimentation sont intégrées dans les politiques nationales de décentralisation et de réduction de la pauvreté.
- L'accès aux services sociaux de base dans la zone du projet a augmenté.
- La qualité et l'efficacité des services publics locaux se sont améliorées.
- Les investissements consentis par le projet apportent une contribution significative à la lutte contre la pauvreté.

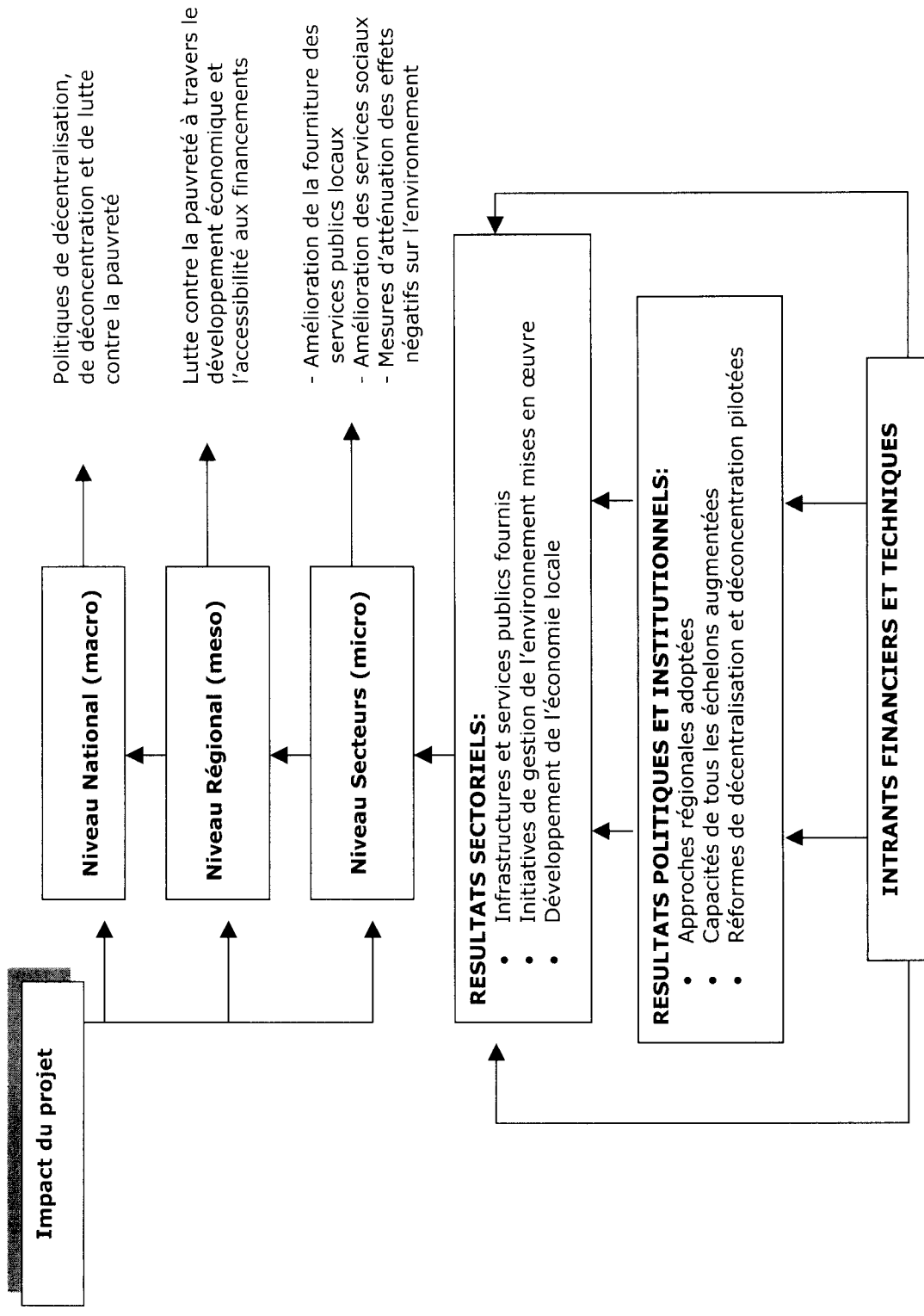
Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
<p><b>1. Un modèle de structures représentatives est expérimenté et des mécanismes transparents de gestion sont implantés au sein de ces structures.</b></p> <p><b>Indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agents de l'État comprennent leur rôle et accompagnent les structures locales.</li> <li>• Les techniciens locaux maîtrisent les instruments de développement local et de gestion</li> <li>• Augmentation des revenus locaux</li> <li>• Un certain pourcentage du budget local alloué au fonctionnement</li> <li>• Taux d'accroissement des actes légaux posés par les autorités locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Comités de développement de secteurs mis en place et fonctionnels</li> <li>• 1 cadre de concertation régionale fonctionnel et tenue de réunions régulières, au moins une tous les trois mois.</li> <li>• 6 comités techniques d'attribution des marchés mis en place</li> <li>• 6 audits institutionnel, financier et économique pour les 5 secteurs et la région de Gabù</li> <li>• 5 secrétaires techniques formés au fonctionnement et à la gestion des municipalités</li> <li>• 50 agents déconcentrés formés au contrôle de légalités et au fonctionnement en mode décentralisé</li> <li>• 25 agents locaux renforcés dans la gestion de la fiscalité locale</li> <li>• Politique de gestion des équipements développée et mise en place au sein des 6 structures appuyées</li> <li>• Programme de sensibilisation et d'information du public à la décentralisation mis en œuvre dans la région (environ 130,000 personnes)</li> <li>• 5 secteurs ont des budgets équilibrés permettant de couvrir les coûts récurrents liés à l'investissement</li> <li>• 1 Manuel sur la gestion municipale</li> <li>• 1 guide sur le contrôle de légalité</li> <li>• 1 guide sur l'élaboration du budget municipal</li> <li>• 1 Code municipal élaboré</li> </ul>	<p>1.1 Mise en place de structures locales de gestion et de concertation</p> <p>1.2 Analyse financière, institutionnel et économique des collectivités locales</p> <p>1.3 Programme de renforcement et de gestion des collectivités</p> <p>1.4 Développement des capacités financières locales</p> <p>1.5 Gestion des équipements locaux</p> <p>1.6 Développement de guides pour la gestion municipale</p>	<p><b>Ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique de la CTAIDL</li> <li>• Appui conseil de la part du FENU et du PNUD</li> <li>• Appui administratif et logistique de la part de l'UNOPS</li> <li>• Appuis ciblés de consultants nationaux et internationaux externes</li> <li>• Organisation d'ateliers de formation et d'espaces de rencontre</li> <li>• Organisation de voyages d'étude</li> <li>• Communication et publications</li> </ul> <p><b>Ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 247.455\$</li> </ul>

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
<p><b>2. Des instruments de planification locale et régionale sont réalisés et permettent de procéder à des investissements locaux répondant aux besoins du milieu.</b></p> <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation des citoyens aux consultations locales</li> <li>• Taux de participation des citoyens aux exercices de planification</li> <li>• Nombre d'investissements réalisés</li> <li>• Taux de déboursement supérieur à 80% des fonds accordés</li> <li>• Performance des CDS dans le respect des critères du FDRL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions de partenariat signées avec les CDS des 5 secteurs et le gouvernorat</li> <li>• 5 plans locaux de développement élaborés et approuvés par la tutelle</li> <li>• 1 plan régional de développement élaboré et approuvé par le MAT</li> <li>• 220 réunions locales de concertation et d'information tenues (en 4 ans)</li> <li>• Modèles de planification locale et régionale développés</li> <li>• Lignes directrices sur la démarche de planification participative élaborées</li> <li>• Mise à la disposition de 2.405.000\$ pour l'investissement local et régional</li> <li>• Un système de suivi des déboursements et de la performance des CDS adopté</li> <li>• Accroissement de 10% de l'offre de services rendus à la population</li> </ul>	<p>2.1 Planification régionale</p> <p>2.2 Planification urbaine et rurale</p> <p>2.3 Fonds de développement régional et local</p>	<p><b>Ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique de la CTAIDL</li> <li>• Appui conseil de la part du FENU et du PNUD</li> <li>• Appui administratif et logistique de la part de l'UNOPS</li> <li>• Appuis ciblés de consultants nationaux et internationaux externes</li> <li>• Organisation d'espaces de consultation et concertation</li> <li>• Communication et publications</li> </ul> <p><b>Ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.723.273\$ dont 1.405.000\$ à mobiliser</li> </ul>
<p><b>3. Des instruments de stratégie et d'appui au développement économique sont élaborés et promus au niveau de la région de Gabu</b></p> <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des opportunités d'affaires sont identifiées</li> <li>• Des actions de promotion de l'économie de la région sont identifiées et diffusées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Plan d'actions de développement économique adopté</li> <li>• Des mécanismes de promotion mis en place afin de stimuler l'économie locale</li> <li>• 1 document de réflexion au services financiers y compris la micro-finance et le développement local réalisé</li> <li>• Des actions de marketing territorial réalisées</li> <li>• Document de réflexion sur l'opportunité de création d'une structure de promotion de l'économie locale</li> </ul>	<p>3.1 Concertation en matière DEL</p> <p>3.2 Mise en place de cadres de promotion</p> <p>3.3 Micro-finance et promotion du développement local</p>	<p><b>Ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique de la CTAIDL</li> <li>• Appui conseil de la part du FENU et du PNUD</li> <li>• Appui administratif et logistique de la part de l'UNOPS</li> <li>• Appuis ciblés de consultants nationaux et internationaux externes</li> <li>• Organisation d'ateliers de formation et d'espace de rencontre</li> <li>• Organisation de voyages d'étude</li> <li>• Communication et publications</li> </ul> <p><b>Ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 152.727\$</li> </ul>

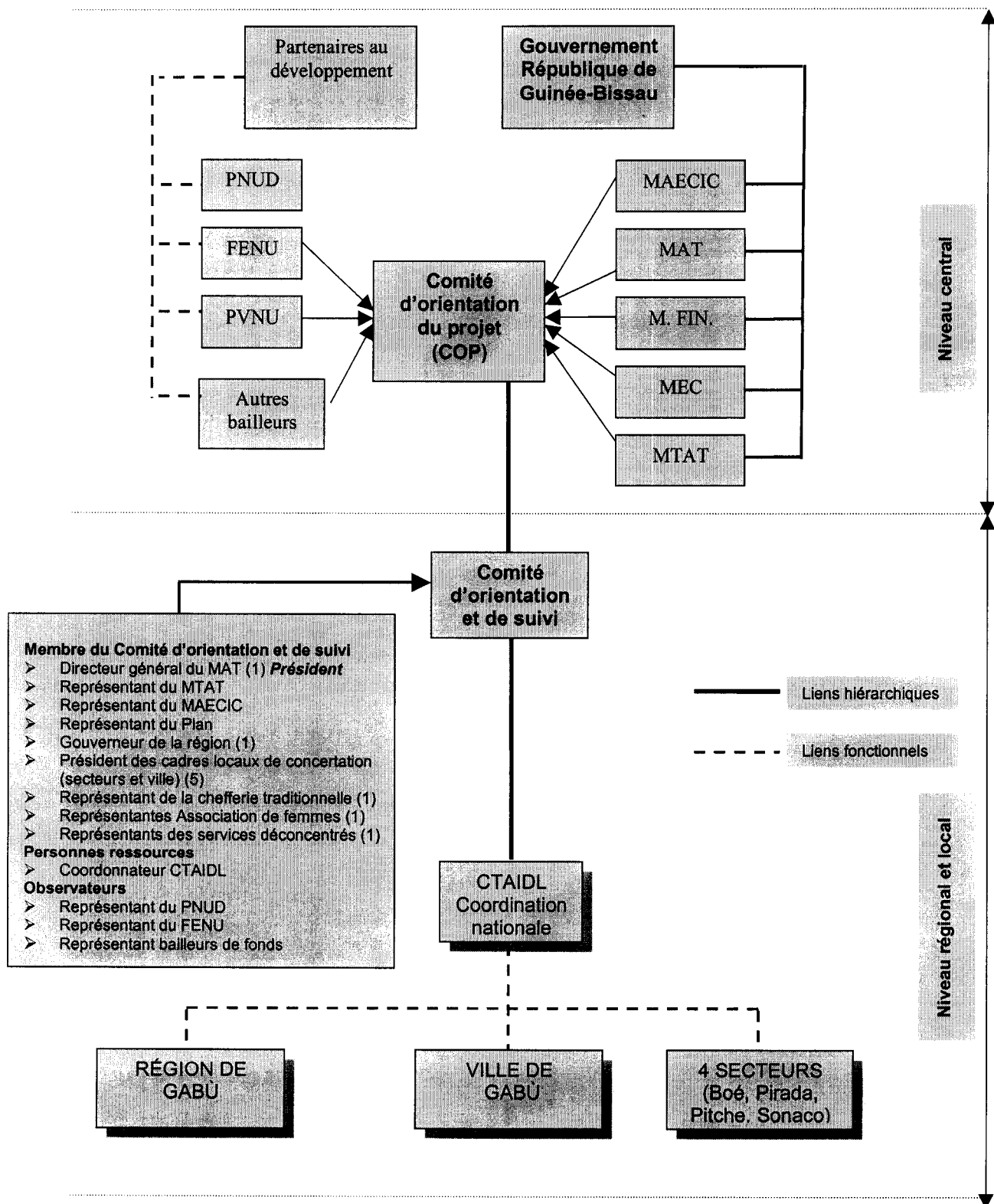


Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
<p><b>4. Un système de communication, de gestion de l'information et de capitalisation des expériences est mis en place et rendu opérationnel</b></p> <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils, les méthodes et les enseignements tirés du projet sont connus des autorités nationales en charge de la décentralisation et des finances</li> <li>• Les expériences du projet sont partagées avec d'autres partenaires</li> <li>• Nombres de documents et de publications relatives aux activités du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système de gestion de l'information sur le projet et les CDS développé et mis en place</li> <li>• Une stratégie de communication élaborée et adoptée</li> <li>• Des débats et des informations sur la gestion des CDS et la région sont mis à la disposition des populations par l'entremise des radios locales</li> <li>• Un bilan des démarches de planification réalisé</li> <li>• Une proposition de code sur les municipalités soumise</li> <li>• Ateliers régionaux et nationaux de travail sur les bonnes pratiques et sur la décentralisation</li> <li>• Publication et diffusion de l'expérience de décentralisation dans la région de Gabù</li> <li>• Bilans et rapport annuels produits</li> </ul>	<p>4.1 Cadre de suivi-évaluation</p> <p>4.2 Capitalisation des bonnes pratiques</p> <p>4.3 Diffusion et dialogue national sur les bonnes pratiques</p> <p>4.4 Bilans et rapports du projet</p>	<p><b>Ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique de la CTAIDL</li> <li>• Appui conseil de la part du FENU et du PNUD</li> <li>• Appui administratif et logistique de la part de l'UNOPS</li> <li>• Appuis ciblés de consultants nationaux et internationaux externes</li> <li>• Organisation d'ateliers de formation et d'espace de rencontre</li> <li>• Organisation de voyages d'étude</li> <li>• Communication et publications</li> </ul> <p><b>Ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 278.655\$</li> </ul>
<p><b>5. Appui au projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines disponibles</li> <li>• Ressources financières disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement des membres de la cellule d'appui</li> <li>• Achats des équipements pour le fonctionnement du projet</li> <li>• Couverture des coûts de fonctionnement du projet</li> </ul>	<p>5.1 Mise en place de la structure de gestion du projet</p> <p>5.2 Acquisition des équipements de démarrage</p> <p>5.3 Logistique et opération du projet</p>	<p><b>Ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui administratif et financier du FENU et du PNUD</li> <li>• Appui administratif et logistique de la part de l'UNOPS</li> </ul> <p><b>Ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.406.796\$</li> </ul>

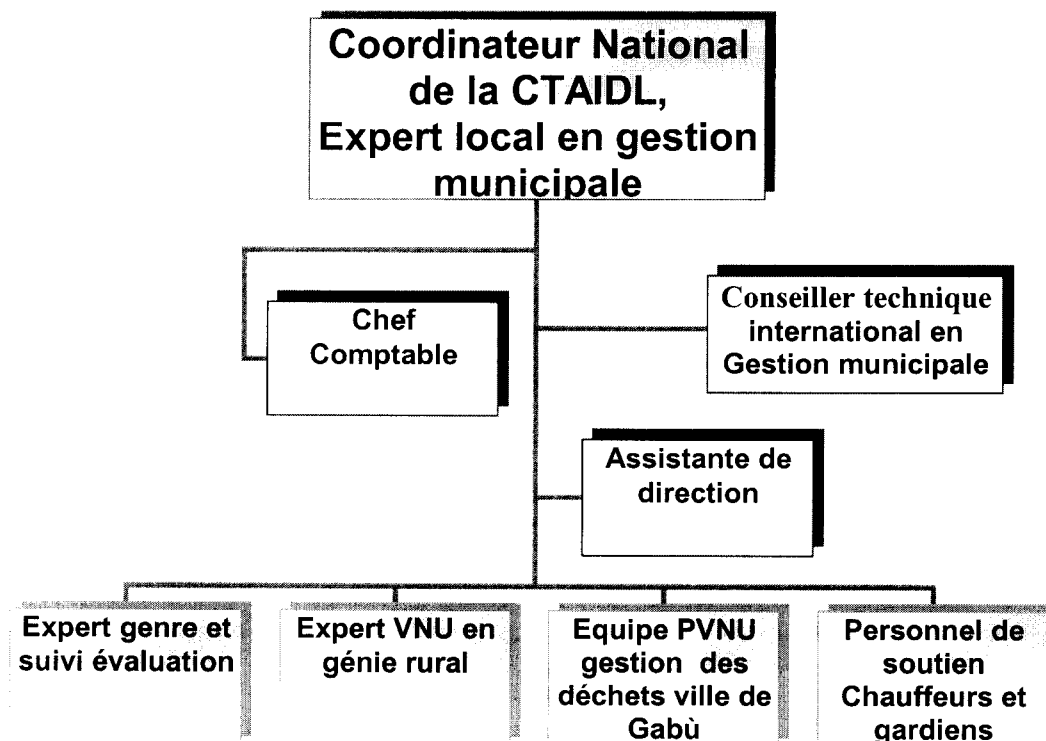
# Appendice 1 : APPROCHE DU PROJET PADRL



## Appendice 2 : Organigramme fonctionnel du PADRL



## Appendice 3 : Organigramme de la CTAIDL



### Rôles et missions

La Cellule technique d'appui au développement de la région de Gabù, chargée d'animer le développement régional et local dans la région de Gabù, aura pour missions de :

- développer les outils de planification régionale et notamment l'appui aux autorités régionales pour l'élaboration de leur Plan de développement régional ;
- mettre en œuvre et animer une expérience pilote en matière de développement local dans les secteurs de Boé, Pitche, Sonaco, Pirada et la ville de Gabù;
- veiller au bon déroulement de l'expérience surtout pendant la période test de mise en place d'un Fonds de développement régional et local ;
- identifier et mobiliser les compétences requises pour l'appui et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage locale ;
- ajuster les outils en fonction des dynamiques constatées sur le terrain ;
- suivre l'exécution des programmes engagés ;
- définir un Plan de travail annuel en étroite collaboration avec le COS et le COP ;
- produire des programmes d'activités, des bilans semestriels et annuels d'exécution à l'attention du COS et du COP ;
- participer une fois par trimestre à la réunion de la COP dans le cadre de la coordination générale des activités des trois composantes du programme ;
- participer comme personnes ressources aux réunions du comité tripartite ;
- suivre et capitaliser les leçons de l'expérience pilote de développement local en vue d'enrichir le débat national sur la décentralisation et de mobiliser des ressources financières additionnelles pour la mise en œuvre des plans locaux de développement ;

- mobiliser les compétences des ONG et des consultants nationaux pour mettre en œuvre les activités de planification locale participative et de formation de différents comités locaux de développement ;
- créer toutes les conditions pour s'assurer de l'appropriation et de la pérennité des mécanismes participatifs, des comités locaux et des infrastructures réalisées ;

### **Mode opératoire au niveau local**

Pour l'assistance technique sur le terrain, outre le comité d'orientation et de suivi (COS) qui agira comme aviseur opérationnel, la démarche impliquera la mise en œuvre d'une capacité d'appui à la programmation locale, de prestation de services pour les populations et de gestion des fonds.

Le dispositif d'appui-conseil reposera sur quatre catégories d'expertise :

- La CTAIDL appuiera toutes les composantes du projet dans les quatre secteurs de Boé, Pirada, Pitche, Sonaco, la ville de Gabù, le gouvernorat de la région ainsi que l'appui à certaines initiatives nationales d'approfondissement du processus de décentralisation en vue de promouvoir le développement local en Guinée-Bissau. Cette Cellule aura pour tâche principale d'assurer la conception, la conduite, le suivi et la documentation de toute l'expérience du PADRL en matière de planification, de gestion et de financement des collectivités territoriales, d'investissement et de promotion des économies locales. Son rôle consistera également à appuyer toutes les activités visant la valorisation des investissements urbains réalisés par l'ancien projet PNUD/FENU et le processus d'élaboration des plans locaux de développement au niveau des secteurs et de la ville de Gabù ainsi qu'à l'approfondissement des orientations du plan de développement de la région de Gabù. Elle aura l'entière responsabilité pour préparer ses plans de travail et conduire ses activités, en étroite collaboration avec les structures régionales et nationales, avec les experts du PNUD et du FENU ainsi que le responsable du PVNU.
- Un réseau de secrétaires techniques (ST) issus des communautés jouant le rôle de gestionnaires des futures collectivités locales agissant également comme relais entre les populations et la CTAIDL (un secrétaire technique par secteur). Ces agents recevront une formation adéquate pour assurer leur mission d'assistance et de conseil auprès de leurs communautés respectives. Les indemnités (forfaitaires pour l'année) de ces techniciens seront à la charge totale des collectivités locales. A terme, ces agents pourront intégrer les futures collectivités locales comme secrétaires communaux.
- Des intermédiaires spécialisés (bureaux d'études, ONG, etc.) seront recrutés pour assister les autorités locales et les groupements de base dans l'élaboration de leurs programmes de développement afin de bien réaliser leurs programmes d'investissements.
- Des entreprises et prestataires de services pour la mise en œuvre de certains types de travaux dans le cadre de la mise en œuvre des plans locaux et régionaux de développement.

Pour le fonctionnement de la CTAIDL un compte spécial sera ouvert au nom du projet dans une banque commerciale de la place. Le compte spécial sera alimenté trimestriellement après présentation d'un rapport financier.

## Appendice 4 : Termes de références équipe CTAIDL

**Titre du poste** : Coordinateur national (expert national en gestion et administration locale)

**Durée** : un an renouvelable

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

Sous la responsabilité du chargé de programme du PNUD en Guinée-Bissau et en étroite collaboration avec l'expert international en développement local et gestion municipale, le coordinateur est responsable dans le cadre de ses activités de :

- Coordonner et superviser directement toutes les relations du projet avec les institutions gouvernementales concernées, en particulier le MAT et le Gouverneur de la région concernées ainsi qu'avec les partenaires qui apportent des contributions financières au projet.
- Représenter les intérêts du projet à tout moment et en toutes circonstances.
- Assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre de toutes les composantes du projet en s'appuyant sur les autres experts et autres personnes ressources éventuelles.
- Assurer la coordination avec les autorités régionales et les autorités traditionnelles en vue de garantir les conditions optimales d'exécution des activités du projet.
- Superviser l'élaboration des outils techniques appropriés pour la mise en œuvre du projet.
- Veiller au respect des procédures de la planification et de la programmation locale participative en vue de garantir les meilleures conditions de réussite des PLD, PRD et des PAI.
- Garantir les conditions d'implication des populations dans le processus d'élaboration des PLD, des PRD et des PAI selon une démarche participative.
- Apporter un appui technique dans la mise en place des futures structures municipales.
- Contribuer à l'étude des approches et des stratégies à mettre en place pour favoriser et soutenir la promotion du développement local.
- Apprécier les opportunités de valorisation des ressources économiques locales en vue d'aider les investisseurs et entrepreneurs locaux.
- Suivre les projets à caractère productif.

### **Au niveau de la gestion de la cellule**

- Élaborer annuellement le plan de travail du projet.
- Assurer la coordination de la Cellule.
- Assumer entièrement la responsabilité de la conduite des opérations financières du projet.
- Tenir les réunions de programmation périodiques nécessaires à l'exécution des activités.
- Superviser tout le processus de préparation et de suivi des conventions et protocoles d'accord avec partenaires.
- Tenir les réunions de concertation régionale et nationale avec l'ensemble des parties prenantes dans le cadre des comités de pilotage, de la commission tripartite, etc.
- Préparer le rapport introductif et les différents documents nécessaires à la tenue des réunions du COP et du COS ;
- Rédiger les rapports d'activités périodiques et les bilans d'exécution annuels.
- Rédiger les termes de référence et les contrats pour les mandats spécifiques attribués aux prestataires et consultants et assurer le contrôle de qualité des termes de référence pour la sélection de prestataires de services.

- Procéder à des contrôles sur le terrain afin d'évaluer les conditions de mise en oeuvre du projet et, s'il y a lieu, prendre les mesures de correction nécessaires à la bonne conduite des activités et à l'atteinte des résultats.
- Assurer la gestion et l'évaluation de la performance du personnel de la Cellule.
- Appuyer les services techniques de l'administration dans leur mission d'assistance et de conseil aux CDS et aux futures municipalités.
- Produire des notes d'information et des brefs rapports (avis, suggestions, propositions, directives, etc.) à l'intention du FENU et du PNUD, des partenaires institutionnels et ses proches collaborateurs.
- Élaborer périodiquement les rapports de capitalisation des expériences du projet.

### **Qualifications requises**

- Diplôme universitaire en administration publique locale avec une formation complémentaire en développement local.
- Très bonne connaissance du portugais et du français.
- Capacités à dialoguer avec les communautés de base.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans l'exécution de programmes de développement local.
- Maîtrise des logiciels informatiques : traitement de texte Word, tableurs, Excel et Access.

**Titre du poste** : Conseiller technique en gestion municipale (expert international)

**Durée** : 24 mois (renouvelable)

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

L'expert international sera amené à :

- Appuyer le coordinateur national dans l'organisation des activités de l'équipe de la Cellule technique d'appui aux initiatives de développement local (CTAIDL) en vue d'aider les Comités de développement des secteurs (CDS), la ville de Gabù et la région à se doter d'instruments de planification de type participatif et d'outils de gestion de développement adaptés à leurs besoins.
- Garantir les conditions d'implication des populations dans la définition de leurs priorités de développement en favorisant des mécanismes participatifs susceptibles d'assurer la restitution du travail à chaque étape d'élaboration et d'exécution des programmes de développement communaux.
- Conseiller et solliciter l'adaptation des règles de fonctionnement de l'administration, même à titre expérimental, aux exigences des actions directes d'appui aux communautés locales.
- Veiller à la cohérence technique des différentes activités initiées sur le terrain en assurant la coordination avec les structures locales et régionales.
- Apprécier périodiquement les activités de nature conceptuelle en vue d'assurer la nécessaire cohérence dans l'exécution de différents programmes des CDS.
- Analyser et apprécier les éléments technico-financiers en relation avec l'exécution des activités du projet.
- Assurer la coordination de l'expérience SAFIC afin de l'adapter à un environnement de pré-municipalité.
- Assurer le suivi des conventions financières établies avec les CDS.
- Élaborer en participation avec les autorités nationales des modèles de convention pour la gestion des équipements municipaux et participer à l'élaboration de politiques locales de gestion des équipements.

- Apprécier périodiquement les réalisations de terrain et l'état d'avancement des activités ainsi que celles des sous-traitants.
- Fournir un appui au développement d'indicateurs de la performance locale et sur les OMD au niveau du système de suivi-évaluation mis en place et apporter les analyses complémentaires.
- Appuyer le coordinateur national dans l'appréciation de la qualité et des performances professionnelles de l'ensemble du personnel de la CTAIDL.
- Développer des relations de partenariat avec d'autres partenaires comme la FAO, l'UNICEF, l'Union européenne, la Coopération portugaise, etc.
- Superviser l'élaboration des rapports financiers trimestriels par l'assistant administratif et financier et s'assurer de leur transmission au PNUD dans les délais requis par les procédures.

### **Qualifications requises**

- Diplôme universitaire en gestion municipale et développement local et/ou en planification urbaine et régionale.
- Au moins 10 années d'expérience professionnelle dans l'exécution de programmes de développement local et municipal en Afrique.
- Capacités à dialoguer avec les responsables régionaux et les communautés de base et à rechercher leur participation dans les programmes exécutés avec elles.
- Capacités d'animation et de contacts dans la zone du projet avec les responsables économiques, politiques et religieux.
- Très bonne connaissance du portugais et du français et connaissance pratique de l'anglais.
- Maîtrise des logiciels informatiques : traitement de texte Word, tableurs, Excel et Access

**Titre du poste** : Spécialiste en génie rural (expert VNU)

**Durée** : un (1) an renouvelable

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

Sous la supervision du coordinateur national le VNU Génie rural sera responsable de :

- Élaborer la procédure de passation de marchés pour les investissements consentis dans le cadre du FDL.
- Développer les instruments relatifs à la passation de marchés et assurer le transfert vers les CDS.
- Assister les communautés villageoises à formuler leurs besoins techniques pour les activités rurales et l'hydraulique villageoise.
- Formuler une stratégie d'appui au développement des activités agro-pastorales pour les groupements paysans concernés par les activités du projet.
- Appuyer les processus de formulation des plans locaux surtout pour les projets productifs et d'aménagements hydro-agricoles.
- Appuyer les Comités de développement des secteurs (CDS) à la maîtrise d'ouvrage locale pour leurs investissements.
- Contrôler les bureaux d'études et ONG qui assistent les CDS à la mise en œuvre de leurs projets.
- Donner des avis de non-objection pour les projets ruraux (aménagements hydro-agricoles, puits, etc.) qui remplissent toutes les conditions techniques requises en vue de permettre les paiements de prestataires de services.
- Établir un système de suivi des infrastructures réalisées en impliquant les CDS.



- Produire mensuellement un rapport sur le niveau et la qualité d'exécution des projets de développement rural financés par les projets.
- Proposer des solutions alternatives permettant aux paysans d'améliorer leur production et leurs revenus.
- Rédiger des manuels d'entretien pour les infrastructures rurales réalisées.
- S'assurer de la qualité de la prestation de services des différents sous-traitants sous contrat avec les CDS.

### **Qualifications requises**

- Diplôme d'ingénieur en Génie rural.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans l'initiation et le suivi des projets agricoles intégrés.
- Capacités à dialoguer avec les communautés de base et les élus locaux.
- Connaissances et expériences en approches participatives.
- Très bonne connaissance du portugais et du français, connaissance pratique de l'anglais.
- Maîtrise des logiciels informatiques : logiciels de cartographies, traitement de texte Word, tableurs, Excel et Access

**Titre du poste** : Spécialiste en genre et suivi-évaluation (expert national)

**Durée** : un (1) an renouvelable

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

Sous la supervision du coordinateur national le spécialiste en genre et suivi-évaluation sera responsable de :

#### **Au niveau de l'aspect genre**

- Préparer une stratégie de communication pour la mise en œuvre des activités.
- Proposer une stratégie de promotion de la femme selon une approche genre pour renforcer les pouvoirs des femmes dans le processus de gestion des affaires locales.
- Identifier les thèmes porteurs pour amorcer des changements d'attitude et de comportements des hommes vis-à-vis du rôle de la femme.
- Identifier les actions qui sont de nature à alléger les charges de travail des femmes.
- Sensibiliser les populations sur les questions d'hygiène et du sida dans le cadre de l'exercice d'élaboration des plans locaux de développement.
- Garantir les conditions d'implication des populations dans le processus d'élaboration des PLD, des PAI et du schéma régional selon une démarche participative.
- S'assurer de la qualité de la prestation de services des différents sous-traitants sous contrat avec les CDS.
- Veiller au respect des procédures de la planification et la programmation locale participative en vue de garantir les meilleures conditions de réussite des PLD, du schéma régional et des PAI.
- Assurer la coordination avec les autorités régionales et les autorités traditionnelles en vue de garantir les conditions optimales d'exécution des activités du projet

#### **Au niveau du suivi-évaluation**

- Analyser les résultats de l'étude de référence.
- Déterminer le degré de prise en compte de la dimension suivi-évaluation dans cette étude et y apporter des ajustements.

- À partir de l'étude de référence, identifier une série d'indicateurs à intégrer au système de suivi-évaluation.
- En collaboration avec les principaux partenaires, développer les indicateurs de suivi du projet.
- Concevoir une méthodologie pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation permettant d'informer les intervenants et les partenaires du projet quant à l'atteinte des résultats selon les trois séquences du projet :
  - le processus qui met en relations les différents acteurs ;
  - les intrants et les résultats (indicateurs, coûts, résultats, etc.) et ;
  - l'impact soit en terme d'amélioration du niveau de vie, soit en terme de dynamisation de l'environnement et de renforcement des capacités.
- Concevoir des mécanismes de diffusion et de validation des informations relatives au projet à l'intention de tous les partenaires dans les domaines suivants :
  - le système et les procédures d'exécution de la planification participative ;
  - les conditions de vie des groupes défavorisés et la sécurité alimentaire ;
  - le Fonds d'investissement environnemental;
  - les plans d'actions sur la gestion des communes;
  - l'économie locale ;
  - les finances locales;
  - la maîtrise d'ouvrage et ;
  - le renforcement des capacités.
- Procéder à l'analyse du cadre des résultats et en assurer la concordance avec le système de suivi-évaluation à mettre en œuvre.
- Développer et mettre en œuvre un système de collecte de données désagrégées (par sexe, par activité, par zone d'intervention): fréquence de la collecte et identification des sources d'information et des responsables de la collecte.
- Assurer la mise en œuvre du système de suivi-évaluation pour toute la durée de l'intervention.
- Assurer la formation des personnes ressources locales sur lesquelles s'appuiera le projet quant au fonctionnement du système de suivi-évaluation.

### **Qualifications requises**

- Diplôme universitaire en sociologie ainsi qu'une formation complémentaire sur les outils, techniques et approches participatives.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans l'exécution de programmes de développement local et communautaire.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle éprouvée dans le domaine du suivi-évaluation.
- Capacités à dialoguer avec les communautés de base. Très bonne connaissance du portugais et du français.
- Maîtrise des logiciels informatiques : traitement de texte Word, tableurs, Excel et Access

**Titre du poste** : Équipe de projet Gestion des déchets (experts VNU)

**Durée** : 2 ans

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

En collaboration avec l'équipe du CTAIDL et sous la coordination du coordinateur national, l'équipe de gestion des déchets du projet « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion

des déchets de la ville de Gabù » sera responsable dans le cadre des activités du Projet d'appui au développement local et régional de Gabù de :

- Développer une grille simplifiée d'évaluation d'impact applicable à tous les investissements consentis dans le cadre du FDL.
- Initier et suivre les activités liées aux problèmes d'hygiène et de collecte des ordures ménagères de la ville de Gabù.
- Appuyer les autorités municipales dans la mise en place des comités de quartiers pour l'hygiène.
- Aider les autorités de la ville de Gabù à mettre en place un système de redevance pour les ordures ménagères.
- Suivre les activités de l'ONG AQUASISTANCE en matière d'appui à ENNAFUR et à l'ONG ASPAG.
- Contribuer à l'étude des approches et des stratégies à mettre en place pour favoriser et soutenir la promotion du système de gestion de déchets et de propreté de la ville de Gabù.
- S'assurer de la qualité de la prestation de services des différents sous-traitants sous contrat avec la municipalité de Gabù.
- Apprécier périodiquement avec l'expert international de la CTAIDL les réalisations de terrain et l'état d'avancement des activités.
- Définir et initier les indicateurs de suivi des composantes du projet.
- Suivre le système de suivi-évaluation mis en place et apporter les analyses complémentaires.
- Identifier les sources locales d'assistance technique ou autre qui pourraient être fournies aux comités de quartiers et des ONG.

---

**Titre du poste** : Chef comptable (expert national)

**Durée** : un (1) an renouvelable

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

Sous la supervision du coordinateur national le chef comptable est chargé de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines du projet. De façon spécifique, il assurera les missions suivantes :

- Développer des procédures comptables et financières adaptées à l'exécution du projet en fonction des exigences spécifiques des bailleurs impliqués dans le financement de ce projet;
- Identifier les différents paramètres pour l'exécution du projet et procéder au paramétrage du système comptable;
- Mettre en place des procédures de contrôle interne des dépenses conformes aux règles applicables dans la gestion des projets financés par le PNUD et FENU;
- Organiser et superviser l'ensemble des procédures d'appel d'offres, de passation de marchés avec des prestataires de services individuels (consultants), publics (services déconcentrés) ou institutionnels (ONG, bureaux d'études, etc.),
- Tenir une comptabilité régulière et conforme aux normes internationales ;
- Assurer la gestion des biens mobiliers et immobiliers du projet, en l'occurrence les moyens logistiques (parc auto, motos, ordinateurs, etc.) du projet ;
- Assurer la gestion des dossiers du personnel ;
- Préparer les procédures d'acquisition des biens matériels du projet ;
- Participer à l'évaluation des coûts des activités lors des sessions de programmation ;
- Préparer les états financiers, élaborer des rapports d'analyse financière du projet et procéder aux demandes d'appel de fonds;

- Participer à l'alimentation des bases de données du projet, en particulier pour les aspects relatifs aux coûts des activités.
- Faciliter, par la tenue d'une documentation conséquente, la réalisation des audits annuels.
- Participer au recrutement du personnel local et assurer la régularité de la situation du personnel vis-à-vis du service fiscal.
- Fournir des notes d'information et de brefs rapports au niveau comptable et financier (avis, suggestions, propositions, directives, etc.) à l'intention du projet.
- Rendre compte au coordinateur de la situation financière du projet à tout moment.
- Instruire à tout moment les implications financières et procédurales des projets de décision du coordinateur et l'en aviser des conséquences éventuelles au moment opportun.
- Participer à l'élaboration des plans de travail annuels de la CTAIDL.
- Fournir un appui dans la préparation des divers rapports de suivi opérationnel (mensuel, trimestriel et annuel) de la CTAIDL.

### **Qualifications requises**

- Diplôme universitaire (BAC + 4 ans) en économie ou en gestion d'entreprise, finances et comptabilité ou discipline affiliée.
- Expertise dans la gestion financière de projets de développement.
- Expertise dans les procédures d'appel d'offres et de passation de marchés.
- Capacités à dialoguer avec les communautés de base. Très bonne connaissance du portugais et du français.
- Maîtrise des logiciels informatiques : traitement de texte Word, tableurs, Excel et Access

**Titre du poste** : Adjoint (e) de direction (personnel local)

**Durée** : un (1) an renouvelable

**Lieu d'affectation**: Région de Gabù (Guinée-Bissau)

### **Description des tâches**

Sous la supervision du coordonnateur national, l'assistante administrative accomplira les tâches suivantes :

- Assister le coordonnateur national dans la gestion journalière des activités administratives du PADMIR;
- Participer aux réunions d'équipe lorsque cela sera exigé par le coordonnateur national;
- Assurer la prise de notes lors des différentes réunions du PADMIR et élaborer les procès-verbaux;
- Rédiger et saisir des lettres;
- Faire la saisie des documents et des rapports;
- Assurer la gestion du courrier (entrée et sortie);
- Conserver et classer la documentation et la correspondance relatives aux activités du PADMIR;
- Assister le coordonnateur et le comptable dans l'élaboration des rapports financiers;
- Faire le suivi des dossiers administratifs auprès du PNUD et du FENU.

### **Qualifications requises**

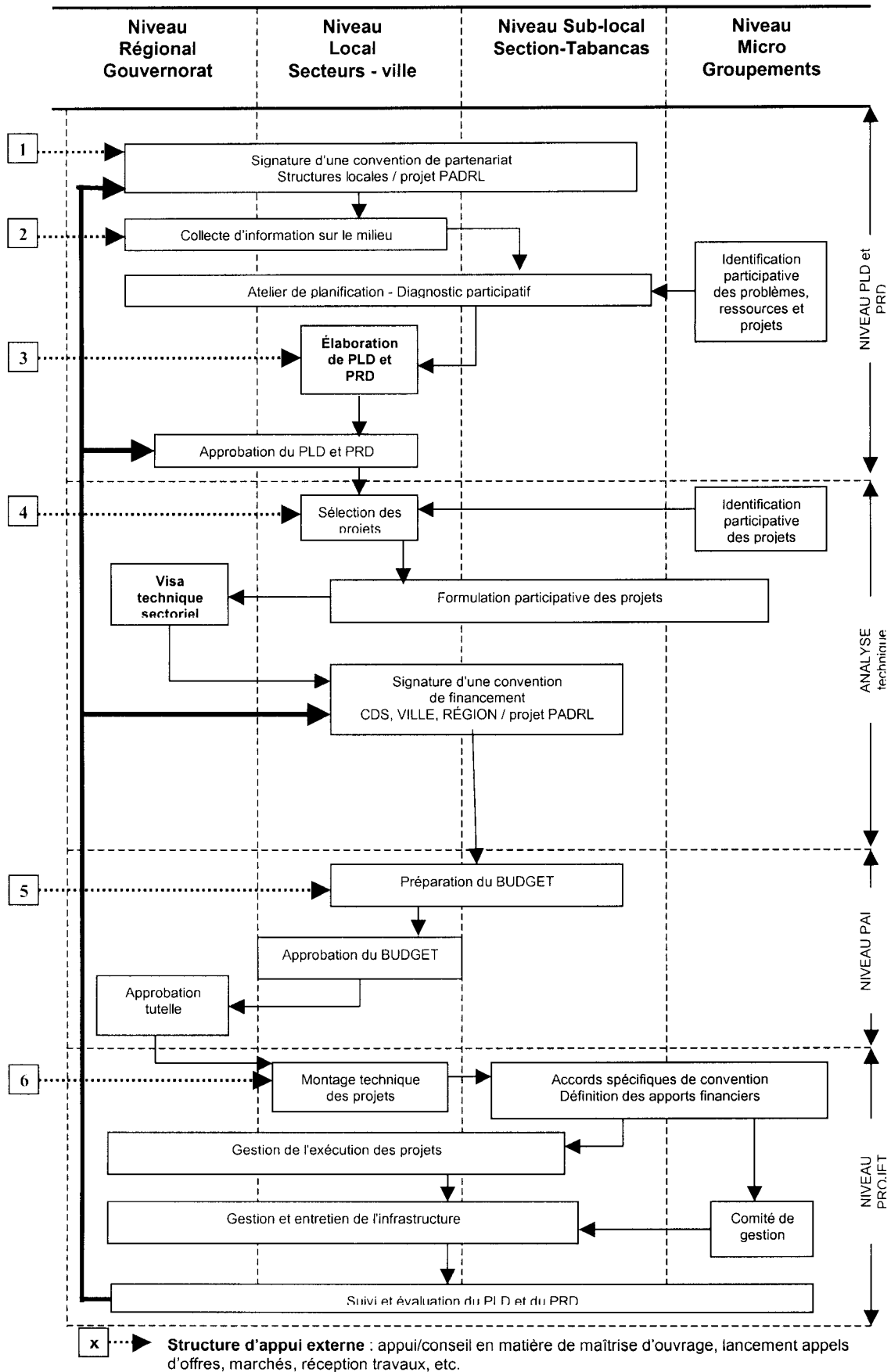
Le candidat ou la candidate devra posséder les qualifications suivantes :

- Diplôme de secrétaire comptable accordé par une institution d'enseignement reconnue par le ministère de l'Éducation.
- Minimum de 5 ans d'expérience dans le secrétariat et la tenue de livre dans le cadre de projet de développement.
- Bonne capacité de communication.
- Maîtrise parfaite du portugais (et créole), du français, la connaissance d'une langue parlée dans a région de Gabù sera un atout.

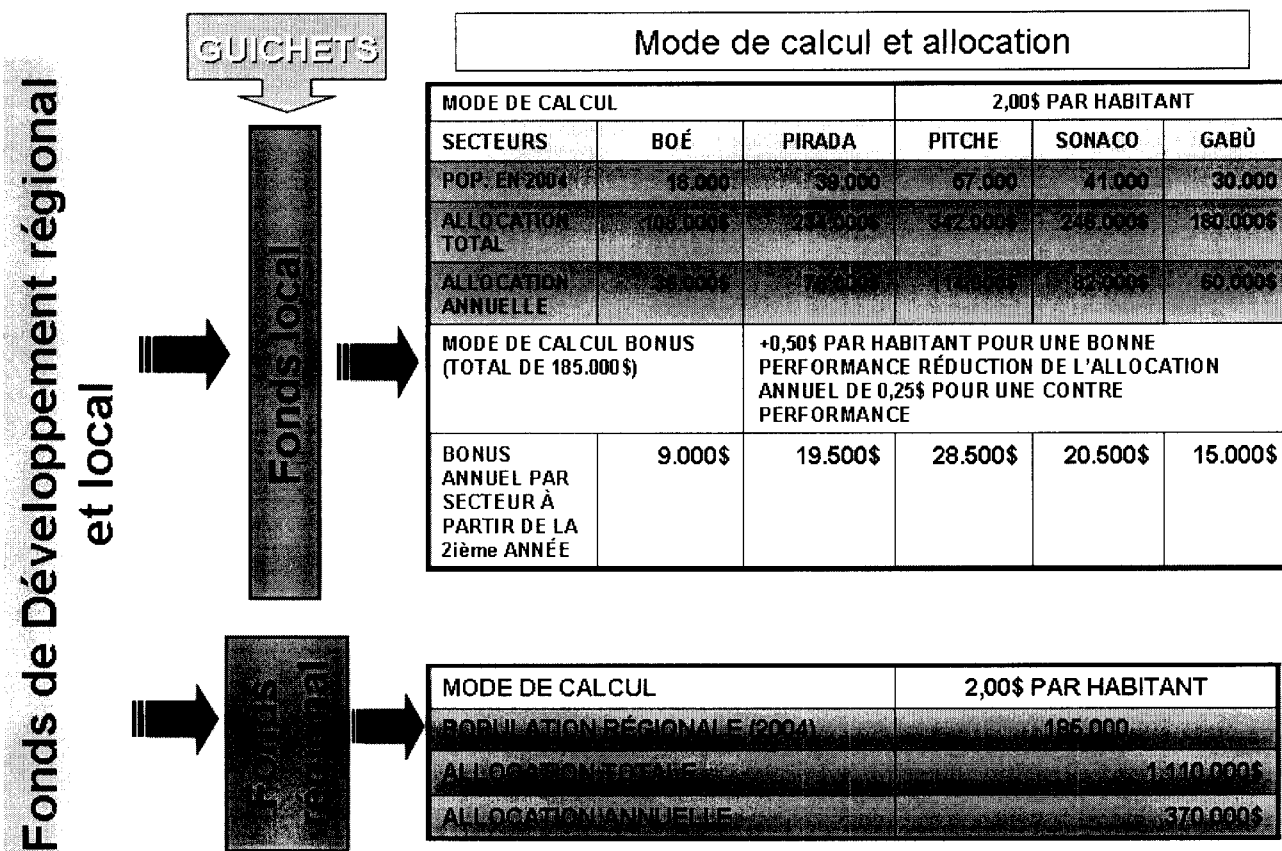
B

JK

## APPENDICE 5 – DÉMARCHE DE PLANIFICATION LOCALE ET RÉGIONALE



## Appendice 6 : Mode de calcul - Guichets FDRL



*H*

## Appendice 7 : Guichets FDRL et participations financières

### Fonds de Développement régional et local

<b>GUICHET LOCAL</b>	75% du guichet local du FDRL sera orienté vers la construction, rénovation, réparation d'infrastructures à caractère socio-collectif	25% du guichet local du FDRL sera orienté vers la promotion de l'économie locale
<b>GUICHET RÉGIONAL</b>	75% du guichet régional du FDRL sera orienté vers la construction d'infrastructures d'intérêt régional socio-collectif	25% du guichet régional du FDRL sera orienté vers des actions de protection de l'environnement

### INVESTISSEMENT

### PARTICIPATIONS FINANCIÈRES

		FDRL (bailleurs de fonds)	COLLECTIVITÉS LOCALES (population)	INVESTISSEURS (groupements)	ÉTAT
<b>LOCAL</b>	75% Infrastructures socio-collectives	<b>90%</b>	<b>10%</b>	-	-
	25% Promotion de l'économie locale	<b>70%</b>	-	<b>30%</b>	-
<b>RÉGIONAL</b>	75% Infrastructures socio-collectives, 25% actions de protection de l'environnement	<b>90%</b>	-	-	<b>10%</b>

*H*



## Appendice 8 : Circuit financier

# Circuit financier

