



**République de Guinée-Bissau**

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

**PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES  
NATIONALES DE PILOTAGE DE L'ECONOMIE ET DE COORDINATION  
DE L'AIDE**

**Document de programme**

Octobre 2009

## SOMMAIRE

	Pages
<b>FICHE DE PROGRAMME</b>	<b>1</b>
<b>I. CONTEXTE ET PERSPECTIVES NATIONALES</b>	<b>3</b>
<b>II. DEFICIT DES CAPACITES ET JUSTIFICATION DU PROGRAMME</b>	<b>4</b>
1. Principaux problèmes rencontrés dans les domaines du pilotage de l'économie et de la coordination de l'aide	4
1.1. Planification stratégique	5
1.2. Système d'information statistique	6
1.3. Gestion budgétaire et de la dette	7
1.4. Mobilisation et coordination de l'aide	8
2. Principales interventions dans les domaines du pilotage de l'économie et des finances publiques	9
3. Justification du programme	11
<b>III. OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PROGRAMME</b>	<b>12</b>
1. Objectifs et résultats attendus	12
2. Composantes du programme	13
2.1. Pilotage de l'économie et du développement	13
2.2. Mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide	14
<b>IV. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ET PILOTAGE DU PROGRAMME</b>	<b>16</b>
1. Stratégie et réponse d'appui	16
2. Pilotage et suivi-évaluation des activités	19
<b>V. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE: Matrice des coûts et chronogramme des actions (2009-2010)</b>	<b>22</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>AFRISTAT</b>	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne
<b>AFRITAC</b>	Centres Régionaux d'Assistance Technique en Afrique
<b>BAD</b>	Banco Africaine de Développement
<b>BCEAO</b>	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
<b>BPN</b>	Bureau de Programme National
<b>CCO</b>	Comité de Coordination et d'Orientation
<b>CDMT</b>	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
<b>CDMT</b>	Cadre de dépense à moyen terme
<b>CENFA</b>	Centre Nationale de Formation Administrative
<b>CISD</b>	Cellule de mise en œuvre et Suivi du DENARP
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>DCI</b>	Direction de la Coopération Internationale
<b>DENARP</b>	Document de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
<b>DGP</b>	Direction Générale du Plan
<b>DSEF</b>	Département des Statistiques Economiques et Financières
<b>DSRP</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>ENA</b>	Ecole Nationale d'Administration
<b>EU</b>	Union Européenne
<b>EU</b>	Etats Unis
<b>FEF</b>	Facilité en Faveur des Etats Fragiles
<b>FMI</b>	Fond Monétaire International
<b>FRPC</b>	Facilité de Réduction de la Pauvreté et de Croissance
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>IITA</b>	Initiative International pour la Transparence de l'Aide
<b>INE</b>	Institut National de la Statistique
<b>IS</b>	Indicateurs Sociaux
<b>MEPIR</b>	Ministère de l'Economie, Plan et Intégration Régionale
<b>MF</b>	Ministère des Finances
<b>MF/DGB</b>	Ministère des Finances / Direction Générale du Budget
<b>MICS</b>	Enquête par grappes à indicateurs multiples
<b>MT</b>	Ministères Techniques
<b>MTS</b>	Ministères Techniques Sectoriels
<b>NEX</b>	Exécution Nationale
<b>NIADM</b>	Nouvelle initiative pour l'allègement de la dette multilatérale
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PAIGC</b>	Parti Africain pour l'Indépendance de la Guinée et du Cap-Vert
<b>PAP</b>	Plan d'Action Pluriannuel
<b>PAPC</b>	Programme d'Assistance Post-Conflict
<b>PEMFA</b>	<i>Expenditure Management and Financial Accountability</i>
<b>PIB</b>	Produit interne brut
<b>PIP</b>	Programme d'Investissement Pluriannuel
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTIP</b>	Plan Triennal d'Investissement Public
<b>RGPH</b>	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
<b>SAB</b>	Secteur Autonome de Bissau
<b>SC</b>	Société Civile
<b>SNE (SNS)</b>	Système National de la Statistique
<b>SP</b>	Secteur Privé
<b>SRP</b>	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>SYS COA</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>TOFE</b>	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UNDAF (PNUAD)</b>	Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement
<b>UNFPA</b>	Fond des Nations Unies pour la Population



**Programme des Nations Unies pour le développement**  
**Pays: Guinée-Bissau**  
**Fiche de Programme**

<b>Résultat(s) de l'UNDAF:</b>	<p>Les populations, les institutions et les organisations nationales améliorent les systèmes de production, diversifient les activités, contribuent à la réduction de la pauvreté et gèrent de façon durable l'environnement.</p> <p>Les institutions nationales gouvernement dans le respect des droits humains, de la consolidation de l'Etat de droit, des principes de gestion transparente et efficace des ressources du pays.</p>
<b>Résultat(s) attendu(s) du PAPP:</b>	<p>La mise en œuvre de la stratégie nationale de Réduction de la pauvreté (DENARP) en tant qu'instrument d'opérationnalisation des OMD est effective.</p> <p>Les institutions démocratiques sont renforcées et l'administration publique est modernisée y compris au niveau local.</p>
<b>Produit(s) attendu(s) du PAPP:</b>	<p>Capacités nationales de mise en œuvre et de suivi-évaluation du DENARP et des OMD renforcées.</p> <p>Mécanismes de suivi et de coordination de l'aide pilotés effectivement par le gouvernement en place au niveau national et des principaux secteurs.</p>
<b>Partenaire de réalisation:</b>	Ministère de l'Economie et de l'Intégration Régionale (MEPIR).
<b>Autres partenaires:</b>	
<i>Nationaux:</i>	Primature, Ministère des Finances, Ministères des Affaires Etrangères à travers la Direction de la Coopération Internationale et Ministères Sectoriels.
<i>Internationaux:</i>	BAD, UEMOA, Union Européenne, partenaires bilatéraux et Agences du Système des Nations Unies.
<b>Description:</b>	<p>La Banque Africaine de Développement (BAD) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ont convenu, à la demande des autorités bissau-guinéennes, d'apporter conjointement une assistance à la Guinée-Bissau dans deux domaines clés de la gouvernance économique: le <i>pilotage de l'économie et l'utilisation efficace de l'aide publique au développement</i>. L'appui conjoint BAD/PNUD est une intervention commune qui visera d'une part, à développer les capacités nationales pour améliorer les performances du système national de planification de l'économie, ainsi que de gestion budgétaire et de la dette, et d'autre part, à améliorer les capacités de mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide. Il accompagnera le gouvernement dans ses efforts d'élaboration et de conduite des programmes et politiques publiques de développement économique et social. Il tiendra compte également de l'importance accordée par les autorités nationales au suivi et à la gestion de l'aide, de part son poids dans le financement et la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux. Il comprendra des composantes diverses de renforcement des capacités dans les différents domaines de la gestion économique, du suivi de la pauvreté et des OMD, de la gestion budgétaire axée sur les résultats, du suivi et de la gestion de la dette, de la mobilisation de ressources à travers notamment l'amélioration des capacités de négociation et, de la coordination de l'aide par le biais notamment de mécanismes et systèmes d'information.</p>
<b>Composantes/sous-composantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Pilotage de l'économie et du développement</i><ul style="list-style-type: none"><li>- Système de planification stratégique et de suivi-évaluation du DENARP et des OMD</li><li>- Gestion budgétaire stratégique et axée sur les résultats</li><li>- Gestion et suivi de la dette</li></ul></li><li>• <i>Mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide</i><ul style="list-style-type: none"><li>- Mobilisation et absorption de l'aide</li><li>- Mécanismes de coordination de l'aide</li></ul></li></ul>

**Résultats attendus:**

- Capacités d'élaboration des documents de politique et de mise en œuvre du DENARP améliorées.
- Capacités de production de statistiques en vue du suivi de la pauvreté, des OMD et des IDH ainsi que des comptes nationaux renforcées.
- Plan de mise en œuvre du SNE élaboré et mis en œuvre.
- Capacités nationales en matière de préparation et exécution budgétaire, y compris dans la perspectives des budgets par objectifs, renforcées.
- Mécanisme de suivi et de gestion de la dette mis en place et rendu opérationnel.
- Capacités de mobilisation et de gestion efficace de l'aide renforcées.
- Capacités de suivi du cycle des projets et programmes améliorées.
- Mécanismes de suivi et de coordination technique de l'aide rendus opérationnels.

**Période couverte par le Projet:** 2009-2010

**Composante du Programme:** Promotion de la Gouvernance

**Titre de l'intervention:** Projet d'appui au développement des capacités de pilotage de l'économie et de coordination de l'aide

**Code Budgétaire:** \_\_\_\_\_

**Date de début:** 01/04/2009

**Date de fin:** 31/12/2010

**Arrangement de gestion:** NEX

**Budget du projet:** 4, 584,720 US\$

dont :

- o **Budget ordinaire (PNUD):** 1 650 000 US\$
- o **Gouvernement \* :** 2 934 720 US\$

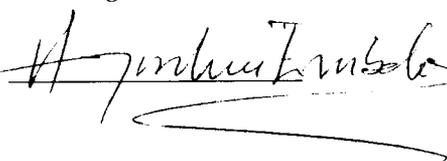
\*A travers financement de la BAD

**Approuvé par :**

**S.E. Madame Helena Nosolini Embalo**  
**Ministre de l'Economie, du Plan et de l'Intégration Régionale**

**Signature**

**Date**

 16/11/09

**Madame Giuseppina Mazza,**  
**Représentant Résident du PNUD**

**Signature**

**Date**

 \_\_\_\_\_

## I. CONTEXTE ET PERSPECTIVES NATIONALES

La République de Guinée-Bissau couvre une superficie de 136.125 Km<sup>2</sup>. Sa population, répartie dans les huit régions administratives du pays (Bafatá, Gabú, Quinará, Tombali, Oio, Cacheu, Biombo et Bolama Bijagós) plus le Secteur Autonome de Bissau (la capitale), est estimée à 1,6 millions d'habitants. Cette population est essentiellement jeune puisque plus de 60% des bissau-guinéens ont moins de 25 ans. Elle est aussi majoritairement féminine, 52% de la population étant des femmes contre 48% des hommes.

Le pays dispose de réelles potentialités pour son développement: un sol propice à l'agriculture, un climat (tropical et humide) favorable aux cultures d'exportation (noix de cajou, mangues et autres), des ressources minières appréciables (phosphate, bauxite), une biodiversité et des atouts touristiques certains ainsi que des fleuves et bras de mer avantageux au développement du transport maritime.

Le pays connaît cependant depuis plus d'une décennie une situation de crise et de fragilité particulièrement difficile. Aux problèmes d'instabilité politique et institutionnelle s'ajoutent les contraintes lourdes et structurelles de l'économie, qui ont sérieusement été aggravées par le conflit politico-militaire de 1998-1999.

La Guinée-Bissau est en effet un Etat qui continue de pâtir des effets de la guerre civile de 1998-1999. Le climat d'instabilité qui a régné depuis lors n'a pas permis d'accorder l'attention nécessaire aux grands défis de développement du pays, ni de mettre en œuvre l'ensemble des réformes et des politiques préconisées par le Document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP) depuis son adoption en 2004 et sa mise en œuvre effective à partir de 2007.

Le cadre politico-institutionnel est aussi caractérisé par une certaine instabilité institutionnelle et par l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ainsi que de ressources financières, qui freinent les efforts de reconstruction nationale et entravent la volonté de l'Etat d'asseoir pleinement son autorité sur les réformes de l'administration publique et du secteur de la sécurité (armée, police, et justice). Ces réformes ont pris du retard alors même que le phénomène du trafic de drogue et celui de la corruption ont causé d'énormes préjudices à la gouvernance effective et à l'image externe de la Guinée-Bissau.

Le contexte politique est néanmoins marqué par la formation, suite aux élections législatives remportées par le parti (PAIGC) de l'actuel Premier Ministre (67 sièges sur 100), d'un nouveau Gouvernement commis aux réformes. Le Programme de politique de ce Gouvernement a été adopté par le nouveau Parlement de même que le budget de l'Etat pour 2009, lequel dispose par conséquent de l'espace politique pour poursuivre les réformes. La stabilité politique et la dynamique gouvernementale pourraient également bénéficier des élections présidentielles anticipées qui ont permis l'élection d'un nouveau Président de la République qui a pris fonctions le 08 septembre 2009.

Au plan économique et financier la situation demeure également fragile. Le taux de croissance économique n'a été que de 0,6% en 2006, 2,7% en 2007 et 3,3% en 2008. Pour 2009, on projette une chute de l'activité économique avec un taux de croissance réelle du PIB autour de 2,9%, conséquence de l'impact de la crise financière mondiale sur l'économie nationale, notamment dans le sous-secteur de la noix de cajou.

L'économie reste peu diversifiée avec un secteur agricole qui représentait environ 63,6% du PIB en 2007, suivi du secteur des services et de l'industrie qui comptait respectivement pour 24,2% et 12,2% du PIB. La vulnérabilité de l'économie est affectée par la forte dépendance vis-à-vis d'un seul et unique produit, la noix de cajou, qui représente plus de 95% des exportations, et en moyenne 17% des recettes de l'Etat.

Pour sa part, la situation sociale et humaine reste précaire. Deux sur trois bissau-guinéens sont pauvres (au seuil de deux dollars américains par jour) tandis que l'espérance de vie est d'à peine de 47,5 ans. La faible disponibilité de services sociaux de base contribue à aggraver le cadre social déjà peu favorable au développement humain. Cela affecte aussi bien le niveau de développement humain (avec un IDH de 0,396 en 2007, le pays est classé 173<sup>ème</sup> sur 182 pays – Rapport Mondial sur le Développement Humain, PNUD, 2009) que l'atteinte des OMD, dont la réalisation en Guinée-Bissau risque de ne pas se concrétiser si des réformes majeures ne sont pas mises en œuvre, notamment dans les secteurs sociaux de base.

Compte tenu de tout ce qui précède, la Guinée-Bissau a entamé un ensemble de réformes visant à consolider la paix et la stabilité politique, renforcer la gouvernance et améliorer les conditions de vie des populations. Il s'agit notamment de la réforme des secteurs de justice, sécurité et défense, de la réforme de l'administration publique et de celle des finances publiques. Par ailleurs, le gouvernement prépare un deuxième Document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP) et la mise en œuvre d'un Plan cadre pour la consolidation de la paix.

L'objectif du Gouvernement qui a discuté de la situation et des perspectives économiques et financières du pays avec un ensemble de partenaires menés par le FMI au courant du mois de mars, est d'accélérer la mise en œuvre des réformes en matière de gestion des finances publiques, en vue de faciliter la mobilisation de ressources internes et externes, et la relance de l'économie. Cela est indispensable pour réaliser le défi d'atteindre le point d'achèvement en 2010, et, sous la condition de bonne exécution du programme d'assistance post-conflit (PAPC), conclure également une Facilité de Réduction de la Pauvreté et de Croissance (FRPC) d'ici la fin de l'année, pour appuyer la mise en œuvre du DENARP.

## **II. DEFICIT DES CAPACITES ET JUSTIFICATION DU PROGRAMME**

### **1. Principaux problèmes rencontrés dans les domaines du pilotage de l'économie et de la coordination de l'aide**

Le déficit de capacités de l'administration publique bissau-guinéenne a été souligné à diverses occasions, aussi bien lors de l'identification des priorités nationales que dans le cadre des programmes et projets de certains partenaires intervenant dans ce domaine.

Le constat général qui est fait est que l'administration publique bissau-guinéenne ne dispose pas encore de la masse critique de fonctionnaires et cela pour des raisons liées d'une part au système éducatif défaillant, et d'autre part, à cause de la désarticulation des institutions, des difficultés financières, de l'absence d'opportunités d'évolution de carrière basée sur le mérite, du départ de cadres suite aux conflits et à l'instabilité politique et institutionnelle récurrents ainsi que du blocage des recrutements dans la fonction publique.

Dans le cadre du DENARP, la problématique du renforcement des capacités est intégrée dans l'axe I qui vise à « Renforcer la gouvernance, moderniser l'administration publique et assurer la stabilité macroéconomique ». Le renforcement des capacités est envisagé en tant qu'axe stratégique de la réforme administrative dans la perspective de doter l'administration publique bissau-guinéenne de ressources humaines qualifiées, motivées et comptables de leurs actions.

L'évaluation des besoins pour la création d'une Ecole Nationale d'Administration (ENA) réalisée avec l'appui de la BAD, a permis aussi de faire un diagnostic du profil et niveau de formations des agents de l'Etat dans les disciplines administratives, économiques et financières. Plus récemment, en 2008, le PNUD à la demande de l'UEMOA, a procédé à l'élaboration d'un Programme de réforme et de renforcement des capacités de l'administration publique dans lequel une évaluation des besoins d'appuis techniques et financiers a également été faite.

L'ensemble de ces diagnostics et réflexions menés sur la question, montrent que le déficit des capacités touche aussi bien les fonctions techniques qu'administratives de la fonction publique, ce qui empêche l'administration publique d'assurer les différentes missions qu'on attend d'elle. Plus spécifiquement, le déficit de capacités dans les domaines administratifs, économiques et financiers handicapent la gestion de l'économie à tous les niveaux, allant de la planification au suivi-évaluation en passant par la formulation de politiques et programmes de développement. A cela s'ajoute la faible capacité de coordination et gestion de l'aide, alors que l'on sait que celle-ci est la principale source de financement des politiques et stratégies nationales. Il en résulte une faible appropriation et leadership nationaux dans la conduite et mise en œuvre des priorités nationales, qui de ce fait sont donc assez souvent laissés au bon vouloir des partenaires.

Les principales contraintes pour chacun des principaux domaines de la planification stratégique et de la coordination de l'aide sont développées ci-dessous.

### *1.1. Planification stratégique*

La gestion du développement se caractérise par la défaillance du système national de planification des politiques nationale et sectorielle ainsi que de programmation des investissements publics. Outre l'instabilité politique et institutionnelle, cette défaillance a pour cause essentielle la faiblesse des capacités techniques, organisationnelles et financières, et peut être observée par la rareté ou discontinuité dans l'élaboration de documents ou politiques à tous les niveaux.

L'étude prospective 2025 « Djitu Ten Ku Ten » préparée en 1997 est la seule qui présente une vision de développement à long terme du pays. Bien qu'ayant servi de base au DENARP, elle n'a pas été déclinée en plan national de développement ni fait l'objet de suivi-évaluation, surtout que le contexte de son élaboration a considérablement changé après le conflit politico-militaire de 1998-1999.

Le DENARP dont l'élaboration a débuté en 2002 a certes permis au pays de renouer avec les exercices de planification de grande envergure, mais son adoption et sa mise en œuvre effective qui ne sont intervenues qu'en 2004 et 2007 respectivement, ont finalement reporté sa période d'existence, devant donc s'étaler jusqu'en 2009. La mise en œuvre du DENARP n'a pas seulement pris du retard, comme son suivi-évaluation n'a pas été systématique. Le mécanisme de suivi mis en place sous la Direction générale du plan (DGP) reste peu opérationnel, faute de disposer de ressources humaines suffisantes et de moyens techniques et financiers adéquats. Au niveau local,

seulement quatre régions ont pu bénéficier d'un plan de développement alors même que leur mise en œuvre et suivi-évaluation n'ont pas été assurés faute de moyens financiers et des capacités humaines nécessaires.

Les politiques sectorielles à moyen et long termes sont peu nombreuses et leur suivi-évaluation reste également irrégulier. Celle qui a été mise en œuvre, suivie et évaluée de façon plus systématique est le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS), dont une deuxième version est en phase de validation. La Charte Politique Agricole (élaborée en 1997 et actualisée en 2002), le Plan National de Développement des Infrastructures (préparé en 2000) et le Plan National de Gestion Environnementale (finalisé en 2003) n'ont pas fait l'objet de suivi-évaluation depuis leur élaboration, ce qui aurait permis, entre autres, une actualisation ou révision des respectifs plans d'actions ou des programmes identifiés. Pour les autres secteurs, notamment l'Education, l'Urbanisme, l'Administration Territoriale, la Justice ou encore le Tourisme et la Pêche, des stratégies ou plans n'existent pas ou n'ont pas été actualisés.

L'insuffisance de politiques sectorielles et le manque de ressources financières contribuent pour leur part à rendre les exercices de programmation triennale des investissements publics aléatoires. Les mécanismes de concertation et de coordination entre la Direction Générale du Plan et les directions de planification des différents ministères sont peu fonctionnels, empêchant le Ministère de l'Economie d'avoir une vision claire du niveau d'investissements réalisés et de la politique nationale d'investissements. En effet, faute de politiques sectorielles cohérentes, la programmation des projets au niveau des ministères se fait en tenant compte des financements extérieurs des partenaires. Les exercices de programmation des investissements apparaissent plus comme des exercices de compilation de projets déjà engagés que comme des cadres de cohérence de regroupement des programmes autour des objectifs définis. Le cadrage macro-économique précédent tout exercice de programmation des investissements publics n'est pas réalisé et, malgré l'actualisation annuelle du programme d'investissements publics et son inscription dans le budget de l'Etat, ce dernier ne voit son exécution concrétisée que lorsque le financement est assuré par un partenaire de développement. L'exercice de programmation perd aussi en termes de fiabilité et de son sens car la connaissance du niveau d'investissement réalisé et de son impact est limitée du fait de l'absence de suivi physique et financier régulier des programmes au niveau national.

En matière d'exécution, les projets/programmes financés par les partenaires démarrent péniblement à cause du retard dans leur mise en vigueur malgré l'allègement des conditions préalables de la plupart des donateurs. Ces retards sont dus, entre autres, à l'insuffisante maîtrise des règles de procédures de certains partenaires par les cadres nationaux impliqués dans la gestion des programmes. Ainsi, la mauvaise qualité des portefeuilles qui s'en suit, affecte la mobilisation des ressources et leur absorption, ce qui a un impact négatif sur l'efficacité des investissements et le rythme de la croissance.

### *1.2. Système d'information statistique*

La Guinée-Bissau vient de se doter d'un nouveau Système National de la Statistique (SNS) qui institutionnalise le rôle de production et diffusion de statistiques économiques et sociales ainsi que d'élaboration des comptes nationaux à l'Institut National de la Statistique (INE). L'INE qui se structure en trois directions (direction des services de planification, de coordination et de diffusion; direction des services des statistiques démographiques et sociales; direction des statistiques économiques et financières) connaît cependant des difficultés majeures pour assurer son rôle.

Aux difficultés matérielles et financières s'ajoutent la faiblesse des ressources humaines indispensables pour la réalisation des activités statistiques nécessaires à l'opérationnalisation du SNS. Le nombre réduit de publications que ce soit sous forme de bulletins ou de rapports ou études, témoigne de cette situation. Le déficit des capacités limite la production de statistiques de base tant sociales qu'économiques ainsi que le suivi du DENARP. Il limite aussi, du moins en partie, la couverture de façon fiable par l'INE de certains domaines, notamment le commerce extérieur, les comptes nationaux, l'agriculture, la production industrielle et le travail. D'une manière générale, la formation en méthodes quantitatives, en modélisation, en méthodes statistiques d'analyse, en interprétation des enquêtes ainsi que de plans d'expérience, en traitements des données, entre autres, font défaut.

La faiblesse de capacités de l'INE l'empêche aussi d'assurer une assistance technique à certains ministères techniques qui pourtant revêtent d'une importance capitale pour le suivi de certains indicateurs sociaux clés. Il s'agit notamment des ministères de l'éducation, de la santé, de l'agriculture ainsi que du travail.

Une autre difficulté tient à l'absence de mécanismes et de réseaux d'échanges d'informations entre l'INE, les ministères techniques, les organismes du secteur privé et les structures de recherche tel l'Institut National d'Etudes et Recherche (INEP).

Le nouveau SNS exige par ailleurs le développement de capacités en matière de formulation et suivi-évaluation de plans de travail, de mobilisation de ressources, de pilotage et conduite de la politique nationale de la statistique.

### *1.3. Gestion budgétaire et de la dette*

Les capacités de gestion budgétaire et de la dette, au même titre que pour les autres domaines des finances publiques, restent faibles et n'offrent pas toutes les garanties pour permettre la conduite de politiques publiques favorables à la stabilité macroéconomique.

En matière de gestion budgétaire, des améliorations sont à souligner, notamment en ce qui concerne l'élaboration du budget de l'Etat, la mise en place d'une nomenclature harmonisée avec celle de l'UEMOA et l'informatisation partielle du processus d'exécution budgétaire.

D'importants défis restent cependant à relever notamment en ce qui concerne le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat et l'élaboration de budgets par objectifs. En particulier, les budgets programmes et les cadres des dépenses à moyen terme n'ont jamais été réalisés en Guinée-Bissau, malgré leur importance pour la réalisation des OMD et autres objectifs économiques et sociaux. La préparation du budget de l'Etat se fait sans cadrage macro-économique et se caractérise par la faible implication des ministères techniques. L'absence d'institutions de contrôle indépendantes ne favorise pas la rigueur dans la gestion des fonds publics. Le service de contrôle financier au sein de la direction du Budget n'est pas suffisamment étoffé et indépendant pour assurer une réelle transparence dans l'utilisation des fonds publics. Le contrôle budgétaire externe par la cour des comptes et l'Assemblée Nationale Populaire est inopérant. Les contrôles à *posteriori* à travers le tribunal des comptes ne sont pas non plus assurés.

S'agissant de la gestion de la dette, malgré l'importance du poids de la dette extérieure qui représente plus de 2,5 fois le PIB national, les capacités de sa gestion et de son suivi restent dérisoires eu égard aux enjeux et défis qu'elle représente pour le développement du pays et plus

particulièrement pour la relance de l'économie. En effet, le poids de la dette non seulement empêche au pays d'accéder à des sources de financement qui lui auraient permis de financer les projets et programmes de développement prioritaires comme il contribue à l'éviction de la dépense publique des secteurs sociaux ou des investissements alors même que les ressources de l'Etat sont déjà très faibles.

Le personnel de la Direction de la Dette au niveau du Ministère des Finances en charge de sa gestion et de son suivi est faiblement qualifié en même temps que l'assistance technique à ce département de l'Etat est largement insuffisante. Le suivi de la dette consiste en une simple inscription en tableur Excel des informations fournies par les détenteurs des créances, aucun logiciel n'ayant été installé. Le déficit des capacités concerne aussi bien l'analyse du portefeuille de la dette que son actualisation. Les capacités de conseil sur les coûts-bénéfices de telle ou telle opération sont aussi défaillantes. La compréhension et maîtrise des instruments internationaux pour la gestion de la dette ne sont pas non plus assurées. La perspective de la conclusion d'un accord avec le FMI pour la mise en œuvre d'une FRPC et la possibilité d'accéder au pardon de la dette dans le cadre de l'IPTE justifient plus que jamais le renforcement urgent des capacités de cette structure étatique.

#### *1.4. Mobilisation et coordination de l'aide*

L'aide extérieure fournie à la Guinée-Bissau, qu'elle soit sous forme d'appui budgétaire ou d'aide projet/programme, est essentielle et déterminante dans la mise en œuvre de sa politique de développement. Cela a pu être particulièrement observé lors de la table ronde de Genève pour le financement du DENARP puisque 81% du total des ressources estimées nécessaires pour sa mise en œuvre étaient à rechercher.

Cependant, cette aide qui est censée répondre aux priorités du développement ne fait pas l'objet de suivi systématique, de coordination, ni d'évaluation. La coordination entre ministères transversaux, du point de vue de l'exécution des investissements publics à travers les projets/programmes, reste faible du fait de l'éparpillement et/ou du chevauchement des mandats. Le Ministère de l'Economie, Plan et Intégration Régionale (MEPIR) qui doit jouer un rôle central dans cette coordination n'y parvient pas car ses liaisons opérationnelles avec les ministères sectoriels, actifs dans la mobilisation et la gestion des projets/programmes, restent peu effectives. En particulier, les organes opérationnels de ce mécanisme, les Directions de planification régionales et les Cabinets d'études bénéficieront de l'assistance technique et financière pour une meilleure préparation dans l'accomplissement des besoins financiers.

L'information sur l'aide reste pour sa part fragmentée et souvent laissée au bon vouloir des partenaires. En effet, le pays non seulement ne dispose pas d'une base de données sur l'aide permettant la disponibilité d'informations sur les montants déboursés et en cours d'exécution, comme l'analyse et l'étude des flux sur l'aide à travers l'élaboration de rapports de coopération au développement ou d'efficacité de l'aide n'est pas assurée. Ce manque de disponibilité d'information sur l'aide limite le suivi des promesses des partenaires mais également des stratégies et politiques nationales telles le DENARP, puisque largement tributaires des financements des partenaires.

L'efficacité de l'aide pâti également de la faible appropriation nationale et capacité d'absorption, ce qui se traduit souvent par un démarrage tardif des projets/programmes financés par les partenaires en même temps que les capacités de négociation et de dialogue avec les donateurs demeurent faibles, laissant souvent le pays en dehors de l'agenda de plusieurs partenaires.

La Déclaration de Paris et autres instruments internationaux pour la gestion de l'aide n'ont pas été adoptés et restent peu maîtrisés par la partie nationale. Par conséquent, ils ne sont pas suivis ils ne permettent pas au pays de tirer les gains potentiels pour une meilleure efficacité de l'aide.

La préparation d'un deuxième Document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté, la mise en œuvre l'initiative des Nations Unies pour la consolidation de la paix et les négociations en cours en vue de la mise en œuvre d'un programme de FRPC avec le FMI constituent autant de perspectives qui exigent un renforcement accru des capacités nationales en matière de gestion et de coordination de l'aide.

## **2. Principales interventions dans les domaines du pilotage de l'économie et des finances publiques**

Le tableau ci-dessous résume les principales interventions des partenaires dans le domaine du renforcement des capacités de pilotage de l'économie et de la gestion des finances publiques.

La lecture de ce tableau montre que plusieurs domaines du pilotage de l'économie et des finances publiques sont couverts. En particulier, il est à souligner les efforts pour améliorer la disponibilité d'informations à travers l'informatisation de certains services ou départements des Ministères concernés. C'est ainsi qu'un système intégré de gestion des finances publiques, un système pour la gestion et le suivi de la dette ainsi qu'un système pour la gestion douanière ont été installés ou sont en cours de l'être. Un autre domaine couvert partiellement est celui de la production des statistiques démographiques et sociales avec notamment la réalisation du recensement de la population et de l'habitat et la préparation pour la réalisation d'une enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS). Un certain nombre d'interventions portent également sur la le pilotage de l'économie, mais avec un accent surtout sur les aspects de suivi du DENARP. C'est le cas notamment du PNUD que dans le cadre des besoins identifiés lors de l'élaboration du Plan d'action du programme de pays a prévu un appui pour le renforcement des capacités de suivi-évaluation du DENARP et des OMD ainsi que de coordination de l'aide. Dans ce sens, dès 2008 ces domaines d'intervention ont été déclinés en Plan de travail annuel pour permettre l'opérationnalisation des appuis prévus.

Cependant, ces appuis, même quand ils sont conséquents, demeurent ponctuels et mettent peu l'accent sur la méthodologie d'apprentissage de long terme, de telle sorte que le vrai transfert de connaissances et compétences est rarement assuré. Par ailleurs, la mise en place d'initiatives conjointes et complémentaires sont quasi inexistantes. Il est à espérer qu'avec l'adoption en Conseil des Ministres du Programme de réforme et de renforcement des capacités de l'administration publique, la transformation du CENFA en ENA et la révision des lois et cadres organiques, un cadre de référence cohérent pour l'intervention des partenaires dans le domaine du renforcement des capacités puisse être établi. Cela permettra non seulement de maximiser les appuis mais aussi d'éviter les coûts de transaction.

D'autre part, certains domaines restent peut couverts, alors que, compte tenu du contexte actuel caractérisé par la nécessité d'harmonisation et transposition des directives de l'UEMOA, la perspective d'un programme avec le FMI et la préparation d'un nouveau DENARP, ils s'avèrent indispensables pour permettre au pays d'améliorer la gestion économique et avoir une meilleure maîtrise des finances publiques. C'est le cas notamment de l'appropriation nationale dans la formulation de politiques, la gestion budgétaire, l'élaboration de budgets programmes et de cadres

de dépenses à moyen terme, l'analyse et le suivi du portefeuille de la dette ainsi que la mobilisation et la coordination de l'aide.

**Tableau 1: Résumé des interventions de quelques partenaires dans le domaine du pilotage de l'économie et des finances publiques**

Partenaire	Domaine d'intervention	Structure bénéficiaire	Description de l'appui
AFRISTAT	Indice harmonisé des prix à la consommation.	Institut National de la Statistique (INE) - Département des statistiques économiques et financières (DSEF).	Assistance technique et financière pour la détermination de l'indice harmonisé des prix à la consommation. L'assistance technique résidentielle a pris fin en juin 2009.
	Suivi-évaluation des DSRP et des OMD.	Ministère de l'Economie et autres ministères sectoriels.	Assistance technique pour le lancement du support méthodologique minimum commun pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation du DENARP et des OMD (en partenariat avec le PNUD).
AFRITAC	Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE).	Direction de la Conjoncture et Prévision.	Assistance technique pour la production régulière des TOFE.
BAD	Gestion économique.	Ministère de l'Economie et Ministère des Finances.	Appui à la planification stratégique, à la programmation de l'investissement public, au renforcement des capacités de l'INE, à la Direction Générale des Douanes pour l'installation du SYSCOA (en partenariat avec le Portugal) et formation en langue française. Ce programme devra terminer fin décembre 2009.
Banque Mondiale	Gestion économique et des finances publiques.	Ministère de l'Economie et Ministère des Finances.	L'appui se fait à travers l'initiative LYCUS. Cette initiative vise à appuyer le renforcement des capacités nationales dans la gestion des finances publiques, la reconstruction de la paix et dans l'harmonisation des interventions des partenaires dans le cadre du DENARP.
BCEAO	Comptes nationaux.	INE – DSEF.	Appui ponctuel dans l'établissement des comptes nationaux.
Commission Européenne	Gestion des finances publiques.	Direction Générale du Budget.	Assistance technique dans le domaine de l'informatique (mise en place d'un système intégré pour la gestion des finances publiques), de l'harmonisation de la nomenclature budgétaire et de l'élaboration du budget de l'Etat.
		Direction Générale de la Dette.	Assistance technique prévue pour l'audit de la dette interne (arriérés vis-à-vis des entreprises).
CNUCED	Gestion et suivi de la dette.	Direction Générale de la Dette.	Assistance technique et financière en vue de l'installation d'un logiciel de suivi de la dette. L'appui prévoit aussi la formation du personnel pour le suivi de la dette.
	Gestion douanière.	Direction Générale des Douanes.	Installation du SYSCOA et formation pour sa gestion (en partenariat avec la BAD et le Portugal).
FMI	Gestion des finances publiques.	Ministère des Finances.	Accompagnement dans la mise en œuvre du Programme d'Assistance Post-Conflict.
France	Comptabilité publique.	Direction Générale du Trésor.	Assistance technique permanente pour le renforcement des capacités de la Direction Générale du Trésor.
PNUD	Suivi-évaluation du DENARP/OMD et coordination de l'aide.	Ministère de l'Economie	Assistance technique et financière en vue du suivi-évaluation du DENARP et des OMD, à la budgétisation axée sur des résultats et à la réalisation du RGPH.
		Ministère des Affaires Etrangères	Assistance technique et financière pour la mise en place de mécanismes de coordination de l'aide.
Portugal	Gestion des finances	Ministère des Finances – Divers départements.	Assistance technique, formation à l'extérieur et équipements.

	publiques.		
	Gestion douanière.	Direction Générale des Douanes.	Installation du SYSCOA et formation pour sa gestion (en partenariat avec la BAD et la CNUCED).
UEMOA	Directives de l'UEMOA.	Ministère des Finances.	Accompagnement ponctuel pour le suivi de la mise en œuvre des directives de l'UEMOA.
	Renforcement des capacités dans le cadre de la réforme administrative.	Divers ministères.	Programme de renforcement des capacités transversal touchant plusieurs domaines administratifs, économiques et financiers. Le programme devra être adopté en Conseil des Ministres et pourra servir de cadre de référence pour l'ensemble des interventions des partenaires dans le domaine du renforcement des capacités.
UNICEF	Information statistique.	INE – Département de statistique démographique et sociale (DSDS).	Appui à la mise en place du système d'information statistique DevInfo.
	Enquêtes/études.	INE et Direction Générale du Plan (DGP).	Assistance technique et financière en cours de préparation pour la réalisation d'une enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS)
UNFPA	RGPH.	INE – DSDS.	Assistance technique et financière en vue de la réalisation du RPGH: Cartographie, recensement pilote, recensement, codification-saisie-traitement des données, études thématiques.
	Gestion de l'économie.	DGP.	Assistance financière pour la dynamisation de la CISED.

### 3. Justification du programme

Au regard des leçons passées et des problèmes constatés en matière de déficit des capacités en Guinée-Bissau, le développement des capacités nationales pour le suivi-évaluation du DENARP et des OMD a été pris en compte dans le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

Le PNUD qui a inscrit dans son Plan d'action de programme de pays (PAPP) pour la période 2008-2012 le renforcement des capacités de suivi-évaluation du DENARP/OMD ainsi que de coordination de l'aide comme l'un des axes stratégiques de son intervention, a, suite aux discussions eues avec la BAD et le gouvernement, tout naturellement répondu favorablement à la requête de cofinancer et assurer l'exécution du présent programme, pour lequel la BAD apporte également un important appui financier.

Les enjeux et défis de la problématique du renforcement des capacités de pilotage de l'économie et de coordination de l'aide en Guinée-Bissau, tant du point de vue de la coordination des interventions comme des efforts techniques et financiers, obligent en effet la mise en place de partenariats stratégiques pour assurer la complémentarité et efficacité des appuis au gouvernement.

La conjugaison des efforts entre partenaires pour la mise en œuvre d'actions communes trouve toute sa justification également à cause du contexte actuel de la Guinée-Bissau caractérisé par une multitude de réformes comme il a été mentionné plus haut. C'est dans cet esprit que ce programme est élaboré et sera mis en œuvre.

Alors que le pays se prépare pour négocier un nouveau programme avec le FMI, à mettre en œuvre un Cadre stratégique pour la consolidation de la paix et à entamer l'exercice d'élaboration d'un deuxième DENARP, les capacités humaines et financières pour piloter convenablement l'économie et assurer la mobilisation de ressources indispensables pour la poursuite de réformes clés telles que

celles des secteurs de la justice, défense et sécurité ainsi que de l'administration publique font défaut. Le présent programme se justifie aussi pour accompagner le gouvernement et lui donner les moyens pour s'approprier du pilotage de l'économie et du développement tout en assurant une meilleure coordination des interventions des partenaires, celles-ci étant d'une importance capitale pour la mise en œuvre des priorités nationales.

### **III. OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PROGRAMME**

#### **1. Objectifs et résultats attendus**

L'objectif général et principal du « Programme d'appui au développement des capacités de planification stratégique et de coordination de l'aide » est de contribuer à l'appropriation et leadership nationaux dans la conduite et le pilotage de l'économie ainsi que dans la coordination de l'aide.

Il s'agit plus concrètement de contribuer à la réhabilitation du système de planification du développement et du système de coordination de l'aide du pays. A cet égard, ses objectifs spécifiques sont de renforcer les capacités de l'administration économique et financière, en matière de: (i) planification stratégique macroéconomique et sectorielle pour la mise en place des instruments de pilotage de la mise en œuvre du DENARP. Une attention particulière est accordée dans ce cadre à la réalisation de budgets ; (ii) production de statistiques en vue du suivi de la pauvreté, des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et des indicateurs de développement humain (IDH); (iii) renforcement des capacités de gestion de la dette; (iv) renforcement des capacités de mobilisation et d'absorption de l'aide extérieure; et, (v) mise en place d'un fonds d'études pour renforcer l'appropriation des études visant à cerner les contraintes inhérentes à la fragilité et dont la levée est essentielle pour rendre durable la croissance économique et réduire effectivement la pauvreté.

Les réalisations suivantes sont attendues de cet appui:

- (i) amorce significative de la réhabilitation des capacités de formulation et d'exécution dans les délais, des politiques économiques, à travers des outils de décision et de planification macroéconomique maîtrisés et un système de programmation des investissements publics plus efficace;
- (ii) progrès significatifs dans la production et l'analyse de statistiques permettant un meilleur suivi de la pauvreté, des OMD et des IDH;
- (iii) amélioration de l'exécution et du suivi du DSRP en phase avec le budget de l'Etat (CDMT global/sectoriels) et les priorités sectorielles du Gouvernement;
- (iv) contribution à la mise en place d'un système amélioré de gestion de la dette;
- (v) amélioration des capacités de mobilisation et d'absorption de l'aide (mobilisation des ressources suivi de l'exécution du cycle des projets et programmes et système rationalisé de suivi de l'aide extérieure);
- (vi) encadrement effectif et transfert réel de connaissances par l'assistance technique des cadres du MEPIR, Ministère des Finances (MF), Ministères techniques et Direction de la Coopération Internationale en matière de planification économique et de coordination technique de l'aide auprès du Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale et des Communautés
- (vii) mise en place d'un fond d'études pour renforcer l'appropriation des cadres bissau-

guinéens dans les études telles que le PEMFA, et visant à cerner les contraintes majeures entravant l'instauration d'un cycle durable de croissance et de réduction effective de la pauvreté;

- (viii) amorce de la restauration des capacités logistiques et de communication/information la de l'administration économique et financière, grâce à un appui logistique, à travers du matériel roulant, l'installation d'équipements informatiques, la création d'un centre de documentation pour faciliter le stockage d'outils d'aide à la décision et d'un site Internet permettant la diffusion d'informations et données économiques et sociales ainsi que l'appui à la production régulière d'outils d'information tels que des notes, brochures, dépliants et surtout l'organisation de rencontres de réflexion sur des problématiques économiques et financières.

## 2. Composantes du Programme

Deux composantes essentielles sont visées par le programme. Il s'agit de la composante « Pilotage de l'économie et du développement » et, « Mobilisation et coordination de l'aide ».

### 2.1. *Pilotage de l'économie et du développement*

Dans le cadre de cette composante, trois sous-composantes sont visées: (i) Système de planification stratégique et de suivi-évaluation du DENARP et des OMD; (ii) Gestion budgétaire stratégique et axée sur des résultats; et (iii) Gestion et suivi de la dette.

Dans le domaine de la planification stratégique, il s'agit de renforcer les capacités d'élaboration des documents de pilotage de l'économie, d'envergure nationale ou régionale ou encore sectorielle. Ici aussi, il est question d'appuyer le suivi-évaluation de la mise en œuvre du DENARP, le suivi de la pauvreté, des OMD et des IDH. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP), le Gouvernement a mis en place un mécanisme de pilotage et de contrôle dans le but de disposer à temps des informations et des indicateurs en vue de mesurer les progrès accomplis pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du DENARP et partant, des progrès vers l'atteinte des OMD. Ce mécanisme devrait aussi permettre d'orienter le processus décisionnel en fournissant des éléments d'analyse et de conseil dans les différents domaines de la gestion économique. Le mécanisme actuel est donc à revitaliser et à redynamiser en s'appuyant sur trois principaux instruments à savoir: le cadre institutionnel de pilotage qu'il convient de compléter et opérationnaliser au niveau sectoriel et des 8 régions du pays plus le Secteur Autonome de Bissau (SAB); le dispositif statistique à renforcer pour assurer la production, diffusion et utilisation d'informations et données statistiques permettant un suivi effectif de la pauvreté, des OMD et des IDH mais également de l'économie. Il faudra tenir compte du Système national de statistique approuvé et qui est le cadre de référence de l'activité statistique en Guinée-Bissau; et, (iii) le dispositif de suivi participatif en associant les acteurs du développement y compris la SC, dont l'implication est essentielle pour tenir compte des préoccupations des plus démunis, des groupes vulnérables ou encore des populations rurales. Ce renforcement des capacités concerne au premier chef le MEPIR et en particulier la Direction Générale du Plan et l'Institut National de la Statistique (INE). La mise en marche de ce nouveau mécanisme doit par ailleurs prendre en compte les mécanismes de suivi et de mise en œuvre d'autres programmes ou initiatives tels le celui du Cadre stratégique pour la consolidation de la paix, de la FRPC et du Cadre Intégré.

S'agissant de la gestion budgétaire, l'objectif principal est d'accompagner et appuyer le pays dans en vue de la mise en place d'une budgétisation axée sur les résultats à travers. Pour ce faire il est prévu de: (i) renforcer les capacités nationales en matière de cadrage macro-économique et de gestion budgétaire ainsi que d'élaboration du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT); (ii) élaborer des CDMT global et sectoriels dans certains secteurs clés, dont la santé, l'éducation et l'agriculture; (iii) l'actualisation et la transposition de directives de l'UEMOA dans le domaine de la gestion budgétaire. La réalisation de ces activités concernera en premier lieu, au plan technique, le MF en étroite collaboration, pour les CDMT sectoriels, avec les Ministères sectoriels concernés; le MEPIR assurera la coordination et la liaison avec la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté, le PIP et les Programmes d'actions prioritaires définis par le DENARP.

En ce qui concerne la sous-composante « gestion et suivi de dette », outre des capacités nationales renforcées en matière de gestion de la dette, un mécanisme de suivi de la dette devra être mis en place. Il s'agira aussi d'améliorer le niveau de connaissance et d'analyse du portefeuille de la dette. Il est prévu également l'assistance technique nécessaire pour l'administration du système de gestion de la dette. A cet effet, ce mécanisme devra bénéficier de l'encadrement et exécution de la CNUCED.

## 2.2. *Mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide*

Deux sous-composantes essentielles sont visées ici. Il s'agit du « Renforcement des capacités de mobilisation et d'absorption de l'aide » et de la « Mise en place de mécanismes de coordination et de suivi de l'aide ».

Pour le renforcement des capacités de mobilisation et absorption de l'aide, il est prévu l'assistance technique nécessaire pour améliorer les performances en termes de mobilisation de ressources, notamment à travers l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de ressources. Un appui à la formation des cadres nationaux dans les techniques de négociation et mobilisation de ressources ainsi que pour la connaissance approfondie des instruments internationaux de gestion de l'aide est également envisagé. Dans ce domaine il est prévu aussi l'appui technique et financier pour la tenue d'une table ronde en vue du financement du DENARP II. Pour contribuer à l'amélioration de la capacité d'absorption de l'aide, un dispositif de suivi de chaque étape du cycle du programme (de l'identification jusqu'au rapport d'achèvement, en passant par les phases de mise en vigueur, de décaissement, suivi-évaluation, audits, etc.) sera mis en place. Il s'agira aussi de favoriser le dialogue entre les acteurs chargés du suivi et de la gestion des programmes, à travers la réalisation d'ateliers de sensibilisation et d'information sur l'approche de la gestion basée sur les résultats. L'application et le suivi des instruments internationaux de gestion de l'aide tels la Déclaration de Paris fait partie également des interventions prévues dans cette composante.

En ce qui concerne la mise en place de mécanisme de coordination, l'accent sera mis sur la disponibilité d'informations en étroite liaison avec l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Il s'agira d'assurer l'assistance technique et financière nécessaire pour la mise en place d'une base de données sur l'aide et la formation nécessaire pour sa gestion.

La formation dans le domaine de l'analyse et le suivi-évaluation de l'aide sera assurée pour permettre la production et diffusion d'informations sur l'aide, notamment à travers l'élaboration de rapports (coopération au développement, suivi de l'aide) ou tableaux de bord sur l'aide. L'appui à la tenue régulière de réunions techniques et/ou de haut niveau pour discuter sur les mécanismes de coordination et gestion de l'aide sera aussi assuré. Cela impliquera une réflexion profonde pour

améliorer tant la coordination au niveau du gouvernement qu'au niveau des partenaires. Le principal bénéficiaire est le MEPIR.

Pour l'ensemble de ces deux sous-composantes, les principaux bénéficiaires sont le MEPIR et la Direction de la Coopération Internationale (DCI) au niveau du Ministère des Affaires Etrangères, ainsi que les ministères sectoriels en charge de la mise en œuvre et S&E des programmes. Les parties prenantes y seront associées, notamment la SC, dans le suivi et la coordination de l'aide. Le Gouvernement s'engage à clarifier le mandat des structures en charge de la coordination de l'aide, avec pour finalité de confier la mobilisation et la coordination technique de l'aide extérieure au MEPIR, et de confier la gestion des aspects politiques de l'aide au Ministère des Affaires Etrangères à travers la DCI.

Pour la mise en œuvre de l'ensemble des activités, il a été estimé un coût de 4,584 millions de dollars EU pour une durée de 20 mois. Ce montant sera cofinancé à 100% par le (1) Gouvernement à travers un appui de la BAD dans le cadre de la Facilité pour les Etats Fragiles avec un apport de deux millions d'UC, soit 2,934 millions de dollars EU, et le (2) PNUD, pour un montant de total de 1,650 millions de dollars EU. Le plan de financement par partenaire, et les ressources allouées par structures impliquées, sont décrits dans les tableaux ci-après.

**Tableau 2: Ressources allouées par composante d'appui et par partenaire**

Composantes	Gouv/BAD		PNUD		Total Général	
	UC	USD	UC	USD	UC	USD
<i>Composante 1 – Pilotage de l'économie et du développement</i>	1 427 456	2 094 592	747 056	1 096 200	2 174 512	3 190 792
<i>Axe 2 - Mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide</i>	422 596	620 100	377 412	553 800	800 008	1 173 900
<b>Total des deux axes</b>	<b>1 850 052</b>	<b>2 714 692</b>	<b>1 124 468</b>	<b>1 650 000</b>	<b>2 974 520</b>	<b>4 364 692</b>
<i>Frais de gestion PNUD (7%)</i>	129 504	190 028	-	-	129 504	190 028
<i>Evaluation indépendante</i>	20 445	30 000	-	-	20 445	30 000
<b>Total par partenaire</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 934 720</b>	<b>1 124 468</b>	<b>1 650 000</b>	<b>3 124 469</b>	<b>4 584 720</b>

**Tableau 3: Répartition de l'Appui Ciblé par structure bénéficiaire**

Composantes	Objectifs de l'Appui Ciblé	Résultats attendus	Départements ou structures bénéficiaires	Montant UC	Montant USD
1. Pilotage de l'économie et du développement.	• Renforcer le système de planification stratégique et de S&E du DENARP et des OMD.	• Capacités d'élaboration des documents de politique et de mise en œuvre du DENARP, améliorées.	- Direction Générale du Plan. - Département de planification des Ministères techniques/sectoriels (MTS) et Société Civile (SC).	1 012 294	1 485 400
		• Capacités de production de statistiques en vue du suivi de la pauvreté, des OMD et des IDH, renforcées.	- Institut National de la Statistique. - Département de statistique des Ministères en charge de la Santé et de l'Education.	678 901	996 192
	• Mettre en place une gestion budgétaire stratégique et axée sur les résultats.	• Capacités nationales en matière de préparation et exécution budgétaire, renforcées.	- Direction Générale du Budget. - Direction Générale du Plan. - Département Administratifs et Financiers des MTS (Education, Santé et Agriculture).	374 141	549 000
	• Renforcer les capacités nationales de gestion de la dette.	• Mécanisme de suivi et de gestion de la dette mis en place et rendu opérationnel.	- Direction Générale de la Dette. - Commission pour la gestion de la dette.	109 176	160 200
2. Mobilisation, coordination et	• Renforcer les capacités de	• Capacités de mobilisation et de gestion efficace de	- Direction de la Coopération Internationale. - Direction/Cellule de la coordination de l'aide.	351 107	515 200

suivi-évaluation de l'aide.	mobilisation d'absorption l'aide.	et	l'aide renforcées.			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacités de suivi du cycle des projets et programmes améliorées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction/Cellule de la coordination de l'aide.</li> <li>- Département de planification des MTS.</li> </ul>	275 665	404 500
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des mécanismes de coordination et suivi de l'aide.</li> </ul>	de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes de suivi et de coordination technique de l'aide rendus opérationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction de la Coopération Internationale.</li> <li>- Direction/Cellule de la coordination de l'aide.</li> <li>- MTS et SC.</li> </ul>	173 236	254 200
<b>Total général</b>					<b>2 974 520</b>	<b>4 364 692</b>

#### IV. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ET PILOTAGE DU PROGRAMME

##### 1. Stratégie et réponse d'appui

La stratégie et réponse d'appui adoptées pour ce programme répond à l'impératif essentiel de prise en compte du contexte national de la Guinée-Bissau. Il s'agit de tenir compte d'un certain nombre de contingences qui sont analysées dans la partie V du présent document de programme (Analyse et gestion des risques). Elle comprend les aspects de financement et de partenariat, du transfert des connaissances et de la flexibilité dans la définition des activités et interventions. Cette section est aussi complétée par celle relative aux aspects de suivi-évaluation, tout aussi importants pour la réussite du programme.

Le Programme d'appui au développement des capacités nationales de pilotage de l'économie et coordination de l'aide est cofinancé par le PNUD et le Gouvernement de la Guinée-Bissau, ce dernier étant bénéficiaire d'un appui ciblé de la BAD. De par sa prééminence organisationnelle et logistique en Guinée-Bissau, et compte tenu de son intervention et expertise reconnue dans les domaines du suivi de la mise en œuvre du DSRP et des OMD ainsi que de la coordination de l'aide, le Gouvernement de la Guinée-Bissau et la BAD se sont mis d'accord à ce que le PNUD soit l'agence d'exécution de l'appui ciblé, moyennant des frais de gestion de sept pour cent (7%) du montant octroyé par la BAD à la faveur du pays. Dans cette perspective, les méthodes d'acquisition et de gestion financière du PNUD, reconnues comme satisfaisant aux bonnes pratiques internationales en la matière, prévaudront.

En ce qui concerne les décaissements, la BAD et le MEPIR s'engagent, à la suite de la conclusion de l'accord entre le MEPIR et le PNUD, à procéder au transfert de cent pour cent (100%) de l'équivalent en dollars EU des deux (2) millions d'UC fournis par la BAD sur le compte du PNUD à New York. Etant donné le retard observé dans la signature des accords entre les différentes parties prenantes (Gouvernement/BAD et Gouvernement/PNUD), et compte tenu de la faible capacité d'absorption du pays ainsi que de la nature de certaines activités, il est suggéré la possibilité d'une exécution du programme sur la base d'une approche glissante, permettant ainsi d'aller au-delà de l'année 2010 comme horizon temporel du programme initialement prévu le mémorandum du gouvernement demandant l'appui de la BAD dans le cadre de la FEF. Il est à noter que deux Plan de Travail Annuel signés par le Gouvernement et le PNUD, l'un visant le « Développement des capacités de suivi-évaluation du DENARP/OMD » et l'autre concernant le « Renforcement des capacités nationales de coordination de l'aide » avait été signés courant avril 2009 pour permettre le démarrage du programme en attendant la signature de l'accord entre le PNUD et le MEPIR et le présent document de programme qui lui sert de support.

Il est convenu que la mise en place de ce partenariat ouvre la possibilité de collaboration avec d'autres institutions ou partenaires pouvant intervenir dans les mêmes domaines du programme. Il s'agit de promouvoir la conjugaison des efforts pour maximiser les effets et externalités qui peuvent résulter de la mise en commun d'expertises et moyens entre différents partenaires. Cette approche holistique implique la mise en commun de fonds et d'expertises mais également de complémentarité des actions dans un souci de coordination des interventions et diminution des coûts des transactions. La complémentarité des actions pourra se faire aussi en tenant compte de projets ou programmes concernant d'autres domaines, notamment celui de la réforme de l'administration publique, pour laquelle le renforcement des capacités représente un élément clé. Un autre type de partenariat envisagé est celui de faire appel à des structures nationales tels les universités ou centres de formation ainsi que de recherche. C'est ainsi que le programme fera appel au Centre National de Formation Administrative (CENFA) qui bénéficie d'un appui de la BAD pour assurer les formations et les actions de renforcement des capacités.

La veille au transfert effectif des connaissances constituera un élément clé de cet appui et, entre autres, pour l'évaluation des experts internationaux et nationaux. Les experts internationaux et nationaux qui seront recrutés dans le cadre de ce programme auront en effet la charge de contribuer à la formation des cadres nationaux, assurées au Centre national pour la formation administrative (CENFA). Ainsi, les cadres nationaux-homologues recrutés sur une base compétitive en fonction de leurs performances dans le cadre des formations, leur niveau de formation initiale et expérience, bénéficieront d'une formation par alternance de trois à six mois au CENFA. Ils bénéficieront également avec tous les autres cadres, d'une formation continue au CENFA et/ou dans le cadre de leur travail et des séminaires. En échange de la prestation de service assurée, ils percevront des sommes forfaitaires conformes ou alignées sur les salaires de la fonction publique pour éviter d'importantes distorsions de prix relatifs, ce qui pourrait faciliter leur prise en charge par le Gouvernement sur son budget par après. Il convient de souligner que ces sommes forfaitaires seront conditionnées à la présentation périodique de rapports d'activités, à leurs performances dans le cadre de leurs termes de référence, et à l'évaluation de leurs superviseurs (nationaux et internationaux).

Le PNUD mettra par ailleurs à la disposition du CENFA que le Gouvernement envisage transformer en une Ecole Nationale d'Administration (ENA) avec l'appui de la BAD, un expert international, formateur lui-même, qui aura la charge d'aider la direction du CENFA dans l'organisation des formations, l'élaboration des programmes de formation en relation avec les différents postes dans les ministères et leur réalisation. Il travaillera en étroite concertation avec le Conseiller Principal et Team Leader du programme ainsi que les autres internationaux et nationaux pour la mise en œuvre des activités de formation.

D'autre part, un centre de documentation sera aménagé, et doté d'une connexion internet. Il contribuera à l'archivage et à la dissémination des documents de méthodologie et de procédures en matière de gestion économique et financière élaborés par le Gouvernement et les partenaires. La création d'un site Internet au niveau du MEPIR contribuera également à la diffusion et dissémination d'informations et données économiques et sociales. Le MEPIR bénéficiera par ailleurs de connexion Internet pour permettre aux agents qui y travaille, nationaux et internationaux, d'avoir un meilleur accès aux informations et documents de travail disponibles sur le net.

Tenant compte des leçons tirées des expériences passées, la BAD et le PNUD ont convenu suite à l'accord des autorités nationales de mettre à la disposition des structures ministérielles responsables

de la réalisation de ces objectifs, des assistants techniques internationaux et des experts nationaux. Le nombre ainsi que la durée et les domaines d'expertise couverts pourra bien évidemment faire l'objet de changement en fonction des priorités du MEPIR et niveau d'exécution des activités du programme.

*a) experts internationaux*

- (i) un macro-économiste de très haut niveau (conseiller principal) chargé d'appuyer le Cabinet du MEPIR, et d'assurer l'orientation technique et méthodologique de l'ensemble des équipes en charge de la planification stratégique et de la gestion budgétaire. Il sera aussi chargé des aspects de mobilisation et coordination de l'aide;
- (ii) Un macro-économiste de très haut niveau (Conseiller), chargé d'appuyer le Cabinet du Ministre de l'Economie, Plan et Intégration Régionale sur les questions de mise en place des cadres budgétaires pour la mise en œuvre du DENARP, sur la préparation des missions relatives au programme économique et financier, sur la cohérence et le suivi de l'appui de la BAD au renforcement des capacités économiques et financières, y compris la formation économique et financière au CENFA/ENA et la préparation et l'exécution du budget;
- (iii) un macro-économiste pour appuyer la DGP dans l'élaboration et le suivi-évaluation des programmes de réduction de la pauvreté, du programme d'investissements publics (PIP) et des plans d'action pluriannuels (PAP);
- (iv) un statisticien pour la formation en statistiques démographiques et sociales de base, et pour le suivi de la pauvreté, des OMD et des IDH;
- (v) un macro-économiste pour l'appui à l'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) global et sectoriels;
- (vi) une assistance technique non résidentielle fournie par la CNUCED pour appuyer la gestion de la dette;
- (vii) un expert spécialiste des questions de mobilisation, coordination et suivi de l'efficacité de l'aide;
- (viii) deux experts non résidentiels pour: (a) la formation dans le domaine des techniques de négociation et de mobilisation des ressources et; (b) le suivi de la mise en œuvre tripartite (Gouvernement, partenaires et société civile) de la Déclaration de Paris; et,
- (ix) des experts non résidentiels pour: (a) le renforcement des capacités nationales dans le suivi-évaluation des projets/programmes au niveau central et régional; (b) le système d'information de suivi de la mise en œuvre des programmes; et, (c) le système d'information pour la gestion et le suivi technique de l'aide.

*b) experts nationaux*

- (x) un expert national, macro-économiste avec une compréhension des enjeux du partenariat public-privé, sera recruté et placé auprès du cabinet du Premier Ministre pour assurer le relais, dans le cadre du programme, de la mise en œuvre du DENARP et de la coordination de l'aide;
- (xi) deux experts nationaux, l'un, spécialiste des questions de planification stratégique et de gestion budgétaire axée sur des résultats, et l'autre, expert en suivi des programmes et projets, seront recrutés pour appuyer le Cabinet du MEPIR, ainsi que le Conseiller Principal Team Leader des équipes dans la gestion du programme, et la réalisation des formations dans les différents domaines visés.

S'agissant des activités prévues, il a été accordé à ce que la plus grande flexibilité soit possible dans l'actualisation de celles-ci. Tout en garantissant la réalisation des résultats définis pour chacune des

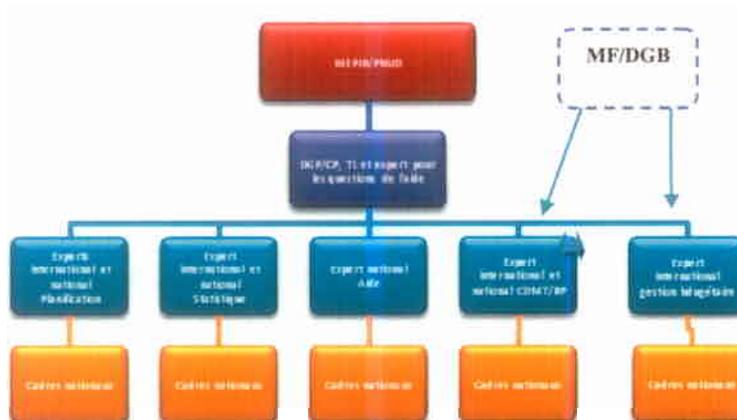
sous-composantes, il s'agit d'assurer que les nouvelles priorités du MEPIR et du gouvernement ou en liaison avec les objectifs du programme, sont prises en compte. Cette flexibilité dans la définition des activités est aussi essentielle pour prendre en compte d'autres domaines de la gestion de l'économie et de la coordination de l'aide que pour des raisons de ressources il n'était pas possible de les inclure. Ainsi, en fonction du niveau de réalisation des activités initialement prévues et de l'exécution financière, certaines interventions pourront être prises en compte lors de l'élaboration du plan de travail annuel (PTA) qui est l'instrument d'opérationnalisation des programmes du PNUD. C'est ainsi qu'un appui à la préparation de tables rondes, comme outil de dialogue et coordination de l'aide, et au renforcement des capacités du département de statistiques économiques et financières de l'INE pourront être pris en compte.

## 2. Pilotage et suivi-évaluation des activités

S'agissant du pilotage, la coordination interne sera assurée par le Directeur général du Plan (DGP), désigné par arrêté ministériel. Il bénéficiera pour réaliser cette tâche, de l'appui et de l'orientation méthodologique et opérationnelle des deux experts internationaux macro-économistes.

L'évaluation technique des performances de l'ensemble des experts nationaux et internationaux sera assurée par le Directeur Général du Plan en étroite concertation avec le Conseiller Principal et Team Leader de l'ensemble des équipes. Pour cela, des résultats et des indicateurs pour chacun des experts nationaux et internationaux et des indicateurs seront définis pour permettre l'évaluation de leurs performances. Ils assureront aussi que l'évaluation des cadres nationaux effectuées par chacun des experts internationaux et respectifs homologues nationaux soit conforme aux TDR et résultats établis pour chacun d'entre eux. Il est à noter que les résultats et indicateurs des experts seront déclinés à partir d'un plan de travail global du programme intégrant toutes les activités pour lesquelles ils devront contribuer à la réalisation.

**Figure 1: Schéma de suivi des performances des experts nationaux et internationaux ainsi que des cadres nationaux**



Le suivi externe soit assuré prioritairement par le PNUD, en coordination et avec l'appui du Bureau de programme national (BPN) de la BAD à Bissau, en liaison avec les départements concernés à leurs sièges respectifs.

Les autorités, le PNUD et la BAD seront tenus informés grâce à la soumission régulière de rapports trimestriels d'activités rédigés par cette équipe, selon le format habituellement utilisé par le PNUD (*executive snapshot* et autres). Ils devront néanmoins couvrir, pour le trimestre concerné, les aspects liés à l'exécution des activités de l'appui, y compris l'état d'avancement, les dépenses, la programmation du travail, l'analyse des écarts enregistrés par rapport aux indicateurs de résultats, ainsi que les éventuels problèmes rencontrés et les solutions proposées. Ils donneront aussi un aperçu des activités pour le trimestre suivant. Les assistants techniques et les cadres et experts nationaux contribueront à la préparation des rapports périodiques de suivi dans leurs domaines respectifs. Un rapport annuel d'avancement et final sera préparé par le Chargé de Programme, partagé avec les partenaires concernés. Une revue de fin de programme sera menée pour évaluer l'atteinte des résultats et des objectifs et analyser les opportunités et contraintes rencontrées durant la mise en œuvre du programme

En vue d'assurer un suivi et orientation globaux des activités, il est prévu la réalisation de réunions semestrielles ou quand jugé nécessaire dans le cadre d'un comité de coordination et d'orientation (CCO) présidé par le MEPIR ou, dans son absence, par un haut responsable de son département en sa représentation. Ce CCO réunira, outre le Représentant Résident du PNUD et le représentant de la BAD, d'autres partenaires actifs dans les domaines du programme. La formalisation de la composition et des missions détaillées du CCO sont de la responsabilité du MEPIR qui devra le faire à travers un arrêté ministériel. Le CCO sera assisté par une assistante administrative, recrutée à cet effet. La matrice des actions, incluant leur coût estimatif, le chronogramme des activités par trimestre et les indicateurs de résultats sont détaillés en annexe.

## V. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

La faiblesse de l'Etat et l'instabilité gouvernementale constituent des facteurs de risques importants qui pourront retarder la mise en œuvre du programme. Il en est de même si une volonté/motivation politique et au niveau des points focaux n'est pas dégagée pour assurer la mise en œuvre ou l'application de mesures ou réformes importantes pour la réussite du programme. C'est notamment le cas du respect du cadre réglementaire et institutionnel.

Le manque de coordination et de collaboration permanent au niveau central et sectoriel est aussi de nature à accentuer le retard dans la mise en œuvre des activités surtout si un consensus dans la clarification des responsabilités n'est pas dégagé. D'autres facteurs de risque sont liés, entre autres, à la faiblesse des capacités institutionnelles et humaines ainsi qu'aux changements fréquents des responsables des principaux services concernés, qui pourraient engendrer des retards dans l'exécution des activités et ainsi limiter la mise en œuvre du programme et l'atteinte des résultats escomptés.

Un risque important dont il faudra tenir compte également est le retard dans la mise à disposition des fonds par l'une ou l'autre des parties prenantes du programme. Ce risque peut en effet se traduire par un report de certaines activités qui demandent des moyens financiers importants pour leur mise en œuvre. La faible implication du Comité de coordination et d'orientation pourra aussi avoir des conséquences sur la performance du programme.

Les parties doivent veiller à des décaissements en temps opportun et faire les nécessaires concertations pour pallier si besoin à une telle éventualité. La gestion des risques devra se faire en

tenant compte de la sensibilisation et la clarification des rôles des différents intervenants, notamment entre les ministères impliqués par le programme, mais aussi en favorisant l'appropriation et la participation de la partie nationale dans la gestion et suivi du programme.

La mise en place d'une équipe d'experts nationaux et internationaux sur la base de critères de compétences sera de nature à limiter les retards éventuels dans l'exécution du programme car elle contribuera à assurer la technicité nécessaire pour la mise en œuvre des activités mais aussi amener les structures impliquées à adopter des modes de fonctionnement et d'organisation plus performants.

Aussi, pour permettre au Comité de coordination et d'orientation des activités de fonctionner pleinement, les moyens nécessaires pour son fonctionnement ainsi que la définition de termes de références claire et précise devront être assurés.



## Annexe 1: Matrice des coûts et chronogramme des actions (2009-2010)

Composante du projet N°1 – Gestion de l'économie et du développement																
Résultat 1.1: Mécanisme de suivi-évaluation du DENARP et des OMD rendu opérationnel																
Produits	Indicateurs	Principales actions	Planning des actions							Budget en USD				Total		
			2009				2010			2009		2010				
			T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T4	GOUV/ BAD	PNUD	GOUV/ BAD	PNUD			
1.1.1 Améliorer les capacités d'élaboration des documents de politique et de mise en œuvre du DENARP (PAP, PIP, S&E).	- Au moins 8 cadres nationaux formés dans les domaines visés (voir 1.1.1.5 ci-contre) en 2009 et 2010; - rapport d'évaluation du DENARP élaboré en 2010; - DENARP, PAP et PTIP revus/actualisés en 2009 et 2010; - rapports périodiques de suivi de la mise en œuvre du DENARP élaborés à partir du 3 <sup>ème</sup> trimestre de 2009; - rapports attestant de l'implication de la Société Civile (SC) dans le processus de S&E du DENARP, élaborés à partir du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2009; - au moins 2 documents de stratégies/politiques sectorielles revus et actualisés en mi-2010; - 4 plans régionaux de développement élaborés en fin 2010.	1.1.1.1 Recrutement d'un macro-économiste de haut niveau, chargé d'appuyer le cabinet du Ministre de l'Economie, du Plan et de l'Intégration régionale (MEPIR), et d'assurer l'orientation méthodologique des équipes en charge de la planification stratégique, de la gestion budgétaire, et de la coordination de l'aide.			X	X	X	X	X			30.000	240.000	120.000	390.000	
		1.1.1.2 Recrutement d'experts nationaux économistes notamment pour les questions de planification stratégique, gestion budgétaire; (ii) un spécialiste de suivi des programmes et projets; et (iii) un économiste qui fera la liaison entre l'équipe des experts et la primature.				X	X	X	X	X			10.000	140.000		150.000
		1.1.1.3 Recrutement de deux assistants administratifs, l'un pour appuyer l'équipe des experts et le CCO, l'autre pour appuyer le Cabinet du ministre de l'EPIR, ainsi que d'un assistant/traducteur/interprète pour appuyer le Cabinet du Premier Ministre.			X	X	X	X	X				2.000	26.500		28.500
		1.1.1.4 Recrutement d'un expert macro-économiste et statisticien, à large profil, pour appuyer la Direction générale du Plan (DGP) dans le suivi de cet appui, dans l'élaboration et le S&E de programmes de réduction de la pauvreté, du PIP et des PAP.			X	X	X	X	X				25.000	285.000		310.000
		1.1.1.5 Renforcement des capacités dans les domaines suivants: i) analyse de projets et programmes et élaboration de plans sectoriels et régionaux (DGP et MT); ii) méthodes de S&E y compris des programmes de réduction de la pauvreté (DGP et MT); iii) élaboration de PAP de mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté et du PIP (DGP); iv) évaluation des coûts des OMD (DGP, MT et SC); v) gestion basée sur les résultats (DGP, MT et SC).			X	X	X	X	X				10.000	68.300	20.200	98.500
		1.1.1.6 Louage de service de huit cadres nationaux-homologues formés dans les domaines visés et du point focal pour la contre partie nationale.			X	X	X	X	X				2.000	64.400		66.400
		1.1.1.7 Appui au MEPIR y compris au niveau régional en équipements informatiques et de bureau, à l'entretien de ces équipements, à l'acquisition de fournitures et consommables, à l'acquisition d'un véhicule, son entretien et assurance.			X	X	X	X	X				85.000	10.000		95.000
		1.1.1.8 Evaluation et révision/actualisation du DENARP, du PTIP et des PAP.				X	X	X	X				5.000	35.000		40.000
		1.1.1.9 Elaboration de rapports de suivi du DENARP.			X	X		X					10.000	10.000		20.000
		1.1.1.10 Elaboration des programmes, requêtes de financement et stratégies/politiques des secteurs et régions.				X		X	X				10.000	17.500		27.500
		1.1.1.11 Organisation de réunions trimestrielles interministérielles de S&E du DENARP au niveau central et régional en impliquant la SC ainsi que des rencontres de réflexion/information en impliquant notamment les commissions parlementaires et autres groupes cibles identifiés.			X	X	X	X	X				10.000	12.500		22.500
		1.1.1.12 Fonds d'études et appui à la production d'outils d'information et communication.				X	X	X	X				10.000	212.000	15.000	237.000
		<b>Sous-total 1.1.1</b>											-	209.000	1.121.200	155.200
- Au moins 5 cadres nationaux formés dans le suivi et l'analyse statistique en fin		1.1.2.1 Recrutement d'un statisticien pour la formation en statistiques démographiques et sociales et en vue du suivi de la pauvreté, des OMD et des			X	X	X	X				30.000		310.000	340.000	



gestion de la dette.	au moins 3 fois en 2010; - 4 ateliers thématiques sur la gestion de la dette sont animés en 2010.	1.3.1.4 Production de bulletins statistiques de la dette.				X	X	X	X				20.000		20.000
		1.3.1.6 Animation d'ateliers sur les statistiques de la dette et sur l'analyse du portefeuille de la dette.				X	X	X	X				10.000		10.000
		1.3.1.7 Réalisation périodique de réunions pour la gestion de la dette dans le cadre de la Commission pour la gestion de la dette.				X	X	X	X				10.000		10.000

<b>Total</b>															
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Composante N° 2: Mobilisation, coordination et suivi-évaluation de l'aide**  
**Résultat 2.1: Capacités de mobilisation et d'absorption de l'aide renforcées**

Produits	Indicateurs	Principales actions	Planning des actions								Budget en USD				Total	
			2009				2010				2009		2010			
			T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	GOUV/BAD	PNUD	GOUV/BAD	PNUD		
2.1.1 Améliorer les capacités de mobilisation de l'aide.	- Au moins 3 cadres nationaux formés dans les domaines visés (voir 2.1.1.4) en 2009 et 2010; - Stratégie de mobilisation de ressources et respectif plan d'actions élaborés fin 2009; - 2 rapports sur l'efficacité de l'aide produits fin 2009 et fin 2010.	2.1.1.1 Recrutement d'un expert international spécialiste des questions de mobilisation, de coordination et de suivi de l'efficacité de l'aide.			X	X	X	X	X				35.000		220.000	255.000
		2.1.1.2 Recrutement d'un expert International pour la formation dans le domaine des techniques de négociation et de mobilisation des ressources.				X	X		X					66.000		66.000
		2.1.1.3 Recrutement d'un consultant pour le suivi de la mise en œuvre tripartite (autorités-partenaires-SC) de la Déclaration de Paris.				X	X	X	X				110.000			110.000
		2.1.1.4 Formation continue et développement des capacités des cadres nationaux dans les domaines suivants: i) techniques de négociation et de mobilisation de ressources; ii) gestion des accords et conventions signés avec les partenaires; S&E de l'efficacité de l'aide.		X	X	X	X	X	X				20.000	15.000		35.000
		2.1.1.5 Louage de service trois 3 cadres nationaux-homologues formés dans les domaines susvisés (2.1.1.4).		X	X	X	X	X	X				19.200			19.200
		2.1.1.6 Elaboration d'une stratégie de mobilisation de l'aide extérieure et de son plan de mise en œuvre.		X	X								10.000			10.000
		2.1.1.7 Production et dissémination de rapports sur l'efficacité de l'aide.			X				X				10.000	10.000		20.000
		<b>Sous-total</b>											15.000	235.200	245.000	515.200
2.1.2 Assurer le suivi du cycle des projets et programmes (de l'identification, jusqu'à la satisfaction des conditions, du lancement et du suivi-évaluation).	- Au moins 5 cadres nationaux formés dans les domaines visés (voir 2.1.2.2) en 2009 et 2010; - 4 rapports de suivi des projets/programmes produits en 2009 et 2010; - 6 tableaux de bord par secteur, région et partenaire.	2.1.2.1 Recrutement d'un expert international pour assurer le renforcement des capacités nationales dans le S&E des projets et programmes.				X	X	X	X				110.000		110.000	
		2.1.2.2 Formation des agents concernés dans les méthodes de S&E des projets et programmes.				X	X	X	X				15.000	15.000	30.000	
		2.1.2.3 Louage de service de cinq cadres nationaux-homologues formés dans les domaines susvisés (2.1.2.3).				X	X	X	X				8.000	24.000	32.000	
		2.1.2.4 Appui au suivi-évaluation physique et financier des projets et programmes au niveau central et régional (DSA missions de suivi-évaluation, acquisition de 8 mobylettes et d'un véhicule, appui à son entretien, assurance et fonctionnement).			X	X	X	X	X			15.000	70.000	15.000	100.000	
		2.1.2.5 Mise en place d'un système d'information sur les projets et programmes.		X	X	X	X	X					22.500	22.500	45.000	
		2.1.2.6 Elaboration de rapports de suivi des projets/programmes ainsi que de tableaux de bord par secteur, région et partenaire.					X	X	X					22.500	22.500	
		2.1.2.7 Appui à l'acquisition d'équipements informatiques et de bureau ainsi que de fournitures et consommables pour les ministères sectoriels concernés.			X	X		X				30.000	35.000		65.000	

Résultat 2.2: Coordination et gestion de l'aide assurées																
Produits	Indicateurs	Principales actions	Planning des actions								Planning des actions					
			2009			2009					2009		2009		Total	
			T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	GOUV/ BAD	PNUD	GOUV/ BAD	PNUD			
2.2.2 Rendre opérationnels des mécanismes de suivi et de coordination technique de l'aide.	- Au moins 2 cadres nationaux formés dans les domaines visés (voir 2.1.3.2); - Un logiciel et une base de données de gestion de l'aide développés en mi-2010; - 2 rapports sur les réunions tripartites de coordination de l'aide; - 2 revues de coopération produites en 2009 et 2010.	2.1.3.1 Assistance technique pour le développement d'un système informatisé (bases de données) de suivi et de gestion de l'aide.										15.000	40.000	65.000	120.000	
		2.1.3.2 Formation continue des agents en charge de la gestion du logiciel de l'aide et de la base de données y compris à travers des stages/voyages d'études à l'extérieur.												25.000	45.000	70.000
		2.1.3.3 Louage de service de deux cadres nationaux-homologues formés.												14.400	4.800	19.200
		2.1.3.4 Réalisation périodique de réunions de concertation interministérielle et avec les partenaires en assurant l'implication de la SC.												25.000		25.000
		2.1.3.5 Appui pour la production de revues de coopération.												20.000		20.000
<b>Total 2.2</b>												<b>15.000</b>	<b>124.400</b>	<b>114.800</b>	<b>254.200</b>	
<b>Total composante 2</b>												<b>95.000</b>	<b>620.100</b>	<b>458.800</b>	<b>1.173.900</b>	

<b>TOTAL ENSEMBLE DES DEUX COMPOSANTES</b>		<b>541.000</b>	<b>2.714.692</b>	<b>1.066.600</b>	<b>4.364.692</b>
<b>FRAIS DE GESTION PNUD (7%)</b>			<b>190.028</b>		<b>190.028</b>
<b>AUDIT INDEPENDANT</b>			<b>30.000</b>		<b>30.000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>541.000</b>	<b>2.714.720</b>	<b>1.066.600</b>	<b>4.584.720</b>