

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



REPUBLIQUE DE GUINÉE-BISSAU

RAPPORT COMBINE D'ACHEVEMENT DU DOCUMENT DE STRATEGIE PAYS AXEE SUR LES RESULTATS 2005-2010 ET DE REVUE DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE (2010)

DEPARTEMENT REGIONAL OUEST II

ORWB

Novembre 2010

TABLES DES MATIERES

Résumé analytique	iv-v
I – INTRODUCTION	1
II – EVOLUTION DE LA SITUATION DU PAYS	1
2.1 Contexte politique	1
2.2 Evolution économique, sectorielle et sociale	2
○ Situation économique récente	2
○ Questions sectorielles et transversales	3
○ Questions de pauvreté et évolution des indicateurs sociaux	3
III – EVALUATION GLOBALE ET PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DU GOUVERNEMENT (DENARP)	4
3.1 Principaux axes, progrès et résultats atteints	4
3.2 Capacité de mise en œuvre et questions relatives au suivi-évaluation	6
3.3 Principaux défis	6
IV – MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE LA BANQUE ET RESULTATS REALISES A L'ACHEVEMENT	7
4.1 Stratégie de la Banque 2005-2010	7
4.2 Programme opérationnel de la Banque 2005-2010	9
4.3 Etat de l'atteinte des résultats du DSPAR	10
4.4 Etat des réalisations des indicateurs du DSPAR	11
4.5 Réalisation des études économiques et sectorielles (EES)	12
4.6 Questions de mobilisation des ressources	12
4.7 Aperçu général du portefeuille en cours	13
4.8 Coordination de l'aide	17
V- LECONS TIREES	17
5.1 Mise en œuvre de la stratégie	17
5.2 Gestion du portefeuille	18
VI CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	19
6.1 Conclusions	19
6.2 Recommandations	20

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Réalisation des composantes de l'axe 1
 Tableau 2 : Principaux défis à relever
 Tableau 3: Programme opérationnel de la Banque 2005-2010
 Tableau 4 ; Ressources mobilisées au cours de l'exercice du DSPAR
 Tableau 5 : Répartition sectorielle des opérations actives du Groupe de la BAD (oct. 2010)
 Tableau 6 : Notation de la performance du portefeuille

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 1 : Principaux indicateurs (2005-2009).....
Graphique 2 : Part des secteurs dans le portefeuille.....
Graphique 3 : Taux de décaissement et âge par secteur.....

LISTE DES ENCADRES

- Encadré 1 : Présentation de la Guinée-Bissau
 Encadré 2 : Le portefeuille globale de la Banque

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : principales caractéristiques des 9 opérations en cours (Octobre 2010)
 Annexe 2 : Principaux critères affectant les projets à risque (PAR)
 Annexe 3 : Guinée – Bissau : Indicateurs de performance du portefeuille
 Annexe 4 : Sélection d'indicateurs économiques et financiers
 Annexe 5: Guinée-Bissau : Principaux indicateurs macroéconomiques
 Annexe 6 : Tendances à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement
 Annexe 7 : Détails de la mise en œuvre du DENARP
 Annexe 8 : Les questions expliquant la faiblesse du mécanisme de S & E du DENARP I
 Annexe 9 : Etat d'exécution et orientations des projets du portefeuille actif
 Annexe 10 : Cadre de réalisation des résultats du DSPAR à fin septembre 2010
 Annexe 11 : Plan d'actions pour l'amélioration du portefeuille : matrice préliminaire des problèmes génériques
 Annexe 12 : Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets
 Annexe 13 : Guinée-Bissau - Etat de mise en œuvre des déclencheurs du point d'achèvement

Equivalences monétaires

(Novembre 2010)

Unité monétaire	=	XOF (Franc CFA)
1 UC	=	1,57179 \$ EU
1 UC	=	1,13429 €
1 UC	=	744,04547 XOF
1 €	=	655,957 XOF
1 \$ EU	=	473,3746 XOF

Année fiscale

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

Poids et mesures

Système métrique

Sigles et abréviations

AC	Appui ciblé (guichet 3 de la FEF)
ABP	Allocation basée sur les performances
AFD	Agence française de développement
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	Banque mondiale
BOAD	Banque de développement de l'Afrique de l'Ouest
BPN	Bureau du programme national
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEP	Cellule d'exécution du projet
DENARP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DGB	Direction générale du budget ou Directeur général du budget
DGP	Direction générale du plan ou Directeur général du plan
DP	Déclaration de Paris
DSP	Document de stratégie pays
DSPAR	Document de stratégie pays axé sur les résultats
\$ EU	Dollar des Etats-Unis
EES	Etude économique et sectorielle
FAD	Fonds africain de développement
FAE	Facilité africaine de l'eau
FDS	Force de défense et de sécurité
FEF	Facilité pour les Etats Fragiles
FMI	Fonds monétaire international
FSU	Fonds spécial d'urgence
GB	Guinée-Bissau
IDE	Investissement direct étranger
MCIS 3	Enquête par grappes à indicateurs multiples – 2006
MEPIR	Ministère de l'économie, du plan et de l'intégration régionale
OE	Organe d'exécution
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ORWB	Département régional Ouest 2 de la Banque

OSAN	Département de l'agriculture de la Banque
OSFU	Unité des Etats fragiles
OSGE	Département de la gouvernance de la Banque
OSHD	Département secteur social et développement humain de la Banque
PAIGC	Parti africain de l'indépendance de la Guinée-Bissau et du Cap Vert
PAM	Programme alimentaire mondial
PAP	Programme d'actions prioritaires
PAR	Projet à risque
PARCA	Projet d'appui à la réforme et à la modernisation de l'administration publique
PRESAR	Projet de réhabilitation des secteurs agricole et rural
PASP	Projet d'appui au secteur de la pêche
PIP	Programme d'investissements publics
PNDS	Programme national de développement sanitaire
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PP	Projet à problèmes
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PPP	Projet potentiellement à problèmes
PRCGE	Projet de renforcement des capacités de gestion économique
PRPC	Projet de réhabilitation post conflit
PRESAR	Projet de réhabilitation du secteur agricole et rural
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
S&E	Mécanisme de suivi et évaluation
SNFO	Bureau régional de la Banque au Sénégal
UA	Union africaine
UEMOA	Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest
UE	Union européenne
UC	Unité de compte
VIH-SIDA	Virus d'immunodéficience humaine-syndrome d'immunodéficience acquise
XOF	Franc CFA

Ce document a été rédigé à la suite d'une mission conjointe de préparation du rapport combiné d'achèvement du DSPAR (2005-2010) et de revue de performance du portefeuille (2010), effectuée à Bissau, du 18 au 25 octobre 2010, conduite par M. Olivier BRETECHE, Chargé principal de programmes pays et composée de Mme Rokhaya TRAORE, Socio économiste (SNFO) et de MM. Paul DOUGNA, Socio économiste en chef (OSHD/SNFO), Ibrahim SANOGO, Analyste santé (OSHD/SNFO), Ansumane MANE, Coordonnateur du Bureau du programme national de Guinée-Bissau, José Pinto DA GRACA, Chargé des opérations (SNFO), A. Moustapha DIALLO, Chargé des acquisitions (SNFO), de Samba SARR DIAKHATE, Assistant aux décaissements (SNFO) et Rachid BENBAHMED, Macro économiste, consultant. Toute question relative à ce rapport devra être adressée à MM. Franck PERRAULT, Directeur, ORWB (poste 2036), Issa KOUSSOUBE, Spécialiste en chef, économie, ORWB (poste 2158) et Mohamed H'MIDOUCHE, Représentant résident, SNFO (poste 6530).

RESUME ANALYTIQUE

1. La Guinée-Bissau est un État fragile, à peine sorti d'un conflit et reste caractérisé de 1999 à 2008, par une instabilité politique chronique avec des changements fréquents de gouvernements (quatorze successifs) et un coup d'État (2003). En fin 2008, les élections largement remportées par le PAIGC (67 sièges sur 100) ont fait espérer le début d'une nouvelle ère de stabilité, notamment avec le gouvernement de techniciens favorable aux réformes. La stratégie de réduction de la pauvreté a été remise à l'ordre du jour avec le soutien de la communauté internationale, de même les réformes. Mais, dès mars 2009, le Président et le Chef d'Etat major sont assassinés, suivi février d'un coup d'Etat qui a mis en place de nouveaux chefs militaires, soupçonnés d'être sous influence de narco trafiquants. Ils manifestent leur hostilité à l'égard du Premier Ministre. Pour le moment, un statut quo domine la situation politique qui reste tendue. Le gouvernement jouit du soutien de la société civile bissau-guinéenne, des organisations régionales (CEDEAO et UEMOA) et de la communauté internationale. C'est dans ce climat interne difficile que le gouvernement a poursuivi la mise en œuvre des réformes et atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE renforcée à mi-décembre 2010, en remplissant 12 conditions sur 13¹.

2. Les piliers du Document de stratégie pays axée sur les résultats 2005-2010 (DSPAR)², ont mis l'accent sur la gouvernance, l'agriculture et les infrastructures rurales. Le niveau faible de l'allocation-pays a quelque peu été relevé par les ressources supplémentaires de la Facilité des Etats Fragiles (FEF), notamment le guichet I et le guichet III de l'appui ciblé. Il n'existe actuellement qu'un projet problématique (PP), contre 2, en 2008. Les Projets à risque (PAR) ont régressé de 66% en 2008 à 50 % en 2010 (et à 37,5% début 2011 avec la clôture du seul PP). Notons que l'Appui ciblé et le PARCA, mis en vigueur depuis peu, jouent un rôle important qui vise le renforcement des capacités et l'intensification du dialogue sur les politiques sous-tendu par les études économiques et sectorielles (EES). Les efforts visant à renforcer la coordination des PTF en faveur de la réduction de la pauvreté avec l'appui de la Banque ont été lents. L'adhésion tardive (août 2010) de la Guinée-Bissau à la Déclaration de Paris (DP) pourrait faciliter à l'avenir la coordination des PTF autour de la mise en œuvre des engagements de la DP.

3. Le DSP cadre avec les axes du Document national de stratégie de réduction de la pauvreté (DENARP). Cependant, compte tenu du faible niveau des ressources financières propres et des APD, le gouvernement a choisi de privilégier les questions de gouvernance permettant d'atteindre le point d'achèvement du PPTE. Les autres axes n'ont pas bénéficié des mêmes efforts.

4. Les résultats du pilier I du DSPAR seraient remarquables si les CDMT au niveau central et sectoriel avaient été réalisés, même si des efforts avaient été faits pour les préparer. En effet, (i) les deux indicateurs d'une administration publique réformée et plus efficace, sont réalisés ; (ii) les trois indicateurs de la professionnalisation des cadres de l'administration publique, également réalisés ; (iii) le processus de décentralisation est mis en œuvre et (iv) un indicateur sur deux de l'opérationnalité du cadre institutionnel de suivi-évaluation du DENARP a été réalisé.

5. Pour le pilier II qui a trait à l'agriculture et aux infrastructures rurales, les résultats sont acceptables. En effet, la Banque a choisi ses indicateurs basés sur l'exécution des activités de trois projets (Santé II, Education III et PRESAR). Ont été réalisés l'augmentation

¹ /Cf. Annexe 13

² /Il convient de rappeler qu'il s'agit du DSPAR 2005-2009 a été prorogé à 2010.

(30%) de la production de riz, l'encadrement des productrices par 7 associations et la construction d'infrastructures sociales. Par contre, la route de Buba-Catio n'a pu être réalisée, tandis que le dispositif de formation continu des enseignants a été préparé et sera mis en œuvre en 2011.

6. Dans l'ensemble, peu d'investissements ont été réalisés dans l'infrastructure, et l'accès à l'eau et l'assainissement, aux routes et aux services d'électricité restent très faibles, particulièrement en milieu rural. Les données récentes autorisent à penser que les inégalités sont peut-être en train de s'aggraver et que les progrès vers l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) sont lents. Enfin, même si des progrès ont été enregistrés dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la drogue et la criminalité, la perception de l'image du pays n'est pas bonne.

7. Au titre des leçons tirées, des améliorations s'avèrent nécessaires tant au niveau de la Banque que du gouvernement. La Banque doit continuer à améliorer le portefeuille dont la performance est passée de 1,64 en 2008 à 2,15 en 2010 ; mais le défi reste celui d'améliorer de façon décisive le portefeuille et de le hisser à 2,5 à court terme, notamment par voie d'assainissement, d'efficacité accrue, et de qualité accrue à l'entrée des projets. En outre, une attention soutenue devra être accordée aux thèmes transversaux ainsi qu'à la formation pour une plus grande performance en matière de passation des marchés et de décaissements. A cet effet, le BPN et SNFO ont joué un rôle dans la relative amélioration du portefeuille, et joueront davantage un rôle primordial. Le gouvernement devra poursuivre son suivi systématique du portefeuille, renforcer la gestion financière du portefeuille et persévérer dans la satisfaction diligente des conditions préalables à l'entrée en vigueur des prêts.

8. Le prochain DSP, pour s'aligner sur le DENARP II (2011-2015) du gouvernement, est appelé à mettre l'accent sur la gouvernance, le développement du secteur privé et le développement du secteur rural, dont l'agriculture. Si libérés de leurs contraintes d'infrastructures (routes, pistes rurales, électricité, eau potable, assainissement, irrigation et drainage, environnement des affaires), ces deux secteurs auront des effets d'entraînement importants sur l'économie. L'intégration des thèmes transversaux comme la formation, la création de savoir, la parité hommes-femmes et le changement climatique dans les interventions de la Banque, assureront la cohérence globale recherchée. Le succès de l'appui ciblé dans le processus de mise en œuvre du DENARP et de l'internalisation de son contenu, milite en faveur de sa reconduction et de son extension à d'autres secteurs.

9. Les Conseils d'administration sont invités à prendre note du rapport d'achèvement du DSPAR de Guinée-Bissau pour 2005-2010, combiné aux résultats de la revue de la performance du portefeuille (2010), ainsi que les leçons et recommandations pour la prochaine stratégie de la Banque en Guinée-Bissau.

I – INTRODUCTION

1.1 Le présent Rapport d’achèvement du Document de stratégie pays axée sur les résultats (DSPAR) pour la période 2005-2010³, est combiné avec la Revue de la performance du portefeuille (RPP) pour l’année 2010. Il évalue la cohérence entre la stratégie du Groupe de la Banque (Banque) et ses interventions ainsi que la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP). Par ses opérations, la Banque contribue à la réalisation de l’objectif global de réduction de la pauvreté et des objectifs de développement spécifiques, exprimés à travers les réalisations et les résultats en matière de développement. Ceux-ci sont évalués dans la matrice de résultats du DSPAR où les progrès enregistrés sont comparés aux objectifs-cibles définis. La revue du portefeuille en évalue la performance et recommande des mesures et recommandations destinées à améliorer les opérations en cours et les opérations futures.

1.2 Le présent rapport comporte, outre l’introduction (I), les chapitres suivants : évolution de la situation du pays (II) ; évaluation globale et progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie du gouvernement (III); mise en œuvre du DSPAR et résultats réalisés à l’achèvement (IV); leçons pour la prochaine stratégie de la Banque en Guinée-Bissau (V); et conclusions et recommandations (VI).

II – EVOLUTION DE LA SITUATION DU PAYS

2.1 Contexte politique

2.1.1. La Guinée-Bissau est un Etat post-conflit fragile. La guerre civile de juin 1998 à mai 1999 s'est terminée par l'éviction de João Bernardo Vieira, alors Président du pays pendant 20 ans. Depuis, une instabilité politique chronique s’est installée, avec des changements fréquents de gouvernements (quatorze successifs) et un coup d’État (2003) sur la période 1999-2008. Les tensions politiques ont persisté en 2008-10, dans un premier temps, entre le Président Vieira, revenu au pouvoir et le gouvernement issu du PAIGC suite à des élections (16 novembre 2008) remportées largement (67 sièges sur 100) par ce parti historique. Celles-ci culminent en début mars 2009, avec les assassinats du Chef d’Etat-major et du Président Vieira, ruinant l’espoir du début d’une nouvelle ère de stabilité suscité par ces élections. Malam Bacai Sanha du PAIGC, élu Président, a prêté serment, début Septembre 2009. Le 1^{er} avril 2010, un coup d’Etat emprisonne le Chef d’Etat-major, menace le Premier Ministre, et remet en selle des anciens chefs de l’armée soupçonnés de liens avec les narcotrafiquants. Dans une deuxième phase, la tension se déplace et met face à face le gouvernement qui a le soutien de la communauté internationale et la nouvelle direction de l’armée. Le Président, quant à lui, mène une politique d’équilibre entre ces deux forces.

2.1.2. Pour marquer leur désapprobation des événements du 1^{er} avril 2010, certains partenaires au développement (Union européenne, France, Espagne) ont réduit leurs appuis budgétaires. D’autres l’ont maintenu (BAD, Banque mondiale et Portugal) pour soutenir les réformes du gouvernement. Par ailleurs, un accord de coopération technique militaire entre la Guinée-Bissau et l’Angola signé en novembre 2010, est assorti d’un appui⁴ à la réforme du secteur sécuritaire d’un montant initial de 30 millions de dollars EU. Un processus de réconciliation nationale a été

3 / Il convient de rappeler qu’il s’agit du DSPAR 2005-2009 a été prorogé à 2010.

4/ Approuvé par le Parlement angolais en Novembre 2010 ainsi qu’un appui budgétaire de 12 M\$EU et une annulation de la dette bilatérale de 25 M\$EU. Le Parlement a, en outre, donné son accord de principe pour une aide globale de 127 M \$ EU touchant à plusieurs secteurs économiques (infrastructures, bauxite, notamment)

lancé en août 2010 avec la participation de toutes les composantes de la société. Il est ainsi apparu clairement que les forces vives du pays ne sont plus indifférentes aux altérations répétées de la stabilité politique.

2.2 Evolution économique, sectorielle et sociale

Situation économique récente

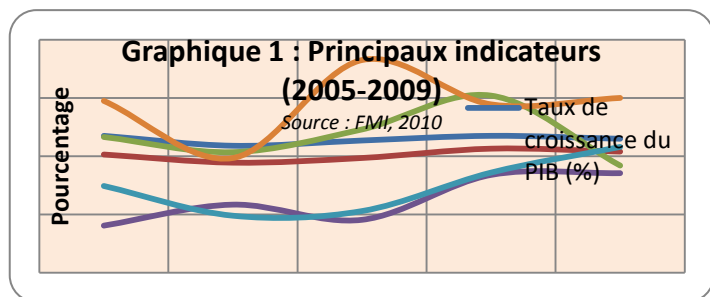
2.2.1 Après une longue période de récession au début de la décennie, suivie d'une légère reprise en 2006, l'économie de la Guinée-Bissau est entrée dans une nouvelle dynamique de croissance à partir de 2008. Ainsi, malgré un environnement défavorable (instabilité politique et institutionnelle, infrastructure économique déficiente, y compris l'énergie et les transports, l'impact négatif de la crise économique internationale et de l'augmentation des cours du pétrole), le taux réel de croissance de 3,2% en 2008 et de 3,3% en 2009, est en nette amélioration par rapport aux années 2006 et 2007 (1,2% en moyenne). En 2010, ce taux devrait atteindre 3,5%. Cette croissance est tirée principalement par l'agriculture (+6,3% en 2009), en particulier y le décortilage et l'exportation de la noix de cajou. Bien que les cours de la noix de cajou aient subi une chute de 30% en 2009 suite à la baisse de la demande de ce produit, l'impact sur les recettes d'exportation, a été compensé par une augmentation (21%) substantielle du volume.

2.2.2 Les réformes entreprises entre 2008-2010 ont renforcé la stabilisation macroéconomique et amélioré la gestion des finances publiques. Le **déficit budgétaire**, en moyenne de 10% du PIB entre 2005 et 2007, a été ramené à 3,2% en 2008 puis à 2,9% en 2009, notamment grâce à l'expansion des recettes intérieures, au dénombrement des fonctionnaires, et à la baisse subséquente de la masse salariale de la fonction publique qui ne représente plus que 75% des recettes publiques internes. Quant au solde des transactions courantes (5,1% du PIB en 2005), il est excédentaire de 1,6% en 2009. De même, en dehors d'un pic de 10,4% en 2008 à la suite de la hausse des cours mondiaux des produits alimentaires et du pétrole, l'inflation est restée modérée, et en général contenue dans les limites du pacte de stabilité de l'UEMOA. Elle a même été négative (-1,6%) en 2009.

2.2.3 L'**investissement** s'est amélioré au cours des dernières années (24,1% de 2006 à 2008, contre 13,06% du PIB de 2001 à 2003), mais est bien loin de couvrir les besoins énormes à la fois de réhabilitation des infrastructures détruites par le conflit armé (1998-1999), et de renforcement et modernisation des capacités de

production pour soutenir la compétitivité. Mais, de l'investissement public total qui représentait 53% du total des investissements entre 2006 et 2008, une faible partie a été consacrée aux infrastructures. L'investissement direct étranger (IDE) est quasi inexistant.

2.2.4 La charge de **service de la dette** (20% des exportations et 40% des recettes publiques en 2009) est lourde. Dix ans après l'atteinte du point de décision de l'initiative PPTE (2000), le pays a eu des difficultés à atteindre le point d'achèvement en mi-décembre 2010. La **dette extérieure** est estimée à 1,36 milliard \$ EU en 2008, soit 173% du PIB (47,5% pour les créanciers multilatéraux et 52,4% pour les bilatéraux) dont des arriérés de 388,6 millions \$ EU. Le point d'achèvement de l'IPTE permettra de soulager le pays.



Questions sectorielles et transversales

2.2.5 *Agriculture* : l'économie du pays est vulnérable en raison de sa forte dépendance de l'agriculture (environ 60% du PIB) et surtout de son seul produit de rente, la noix de cajou qui est la principale source de recettes d'exportation (90%) et représente une part importante (17%) des recettes publiques.

2.2.6 *Secteur privé et environnement des affaires* : le secteur privé est faible et consiste principalement en quelques activités informelles. En 2009, on comptait seulement 75 entreprises enregistrées ; l'accès aux services bancaires est limité à environ 2%-3% de la population. L'environnement des affaires connaît de graves déficiences au plan des infrastructures de base (énergie, transport). Selon le rapport « Doing Business » de 2010, le pays se classe au 181^{ème} rang sur 183.

2.2.7 *Energie* : la réhabilitation du potentiel de production d'énergie électrique est fondamentale pour relancer l'économie. La capacité actuelle de production est limitée à 5,5 MW et à seulement 1,5 MW à Bissau, pour une capacité installée de 25 MW en 2000. Le coût de l'électricité est en moyenne cinq fois plus élevé que celui du Sénégal. En fait, ce secteur fait toujours face à une crise structurelle liée, entre autres, aux équipements obsolètes et à une forte consommation de produits pétroliers pour le fonctionnement des générateurs.

2.2.8 *Transport* : l'état avancé de détérioration des routes, en particulier dans le Sud du pays, où certaines zones pourtant productrices de riz, de cultures maraichères et vivrières, restent inaccessibles pendant la saison des pluies, est une autre contrainte majeure au développement économique. Les problèmes des infrastructures et services de transports sont aggravés par la congestion du petit port de Bissau qui concentre l'essentiel des échanges avec l'extérieur.

Questions de pauvreté et évolution des indicateurs sociaux

2.2.9 Malgré le contexte difficile, des progrès ont été accomplis en termes d'amélioration d'indicateurs sociaux, grâce en partie à la mise en œuvre d'actions prioritaires dans le cadre du DENARP, avec l'appui des PTF⁵. Ainsi :

- (i) Le taux net de scolarisation est passé de 56,9% en 2003-2004 à 67,4% en 2010, soit une amélioration de 10,5% en six ans. Pour les filles, le taux s'établissait à 65,4% en 2010 contre 55,9% en 2003-2004. Cependant, seulement 48% des enfants achèvent leurs études primaires en 2006, l'un des taux les plus bas d'Afrique ; de même, 37% des enfants entrent au secondaire, et 17% terminent les études secondaires. En 2010, le taux net de scolarisation est de 23,5% ;
- (ii) Entre 2006 et 2010, le taux de mortalité infantile (moins de 5 ans) a baissé de 223 à 155‰, la mortalité infantile de 138 à 104‰ et la mortalité maternelle de 822 à 800⁰/0000.

⁵ / Les progrès au cours des trois dernières années, ont été possibles grâce aux réalisations suivantes:

(i) Dans le domaine de la santé: construction et réhabilitation des infrastructures de santé dans la capitale et dans différentes régions du pays ; formation de médecins, d'infirmières et de techniciens de la santé ; introduction de nouveaux vaccins et extension de la couverture médicale ; et renforcement des actions de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ;

(ii) Dans celui de l'éducation: construction et rénovation d'infrastructures, en partie grâce à la contribution du secteur privé et de collectivités locales ; recrutement, formation des enseignants et réforme du secteur de l'éducation ;

(iii) Dans le secteur de l'eau et de l'assainissement : construction de bornes fontaines publiques ; institutionnalisation des comités de gestion de ces sources et formation de leurs membres ; installation de plus de 3 000 latrines et construction de réseaux d'assainissement dans des quartiers urbains.

2.2.10 *A l'instar des autres secteurs du développement encore délaissés faute de moyens, les secteurs sociaux continuent de faire face à de graves contraintes budgétaires ainsi que la faiblesse des capacités institutionnelles et humaines. Sur l'ensemble des dépenses de l'Etat, la proportion (22% du PIB)⁶ allouée aux services sociaux de base, est faible eu égard aux défis sociaux. Pour 2010, la part du budget alloué à l'éducation et la santé est seulement de 20,7% contre 40% recommandé au niveau international.*

2.2.11 *Les effets combinés de ces facteurs, l'accessibilité et la qualité des services sociaux de base notamment la santé, l'eau et l'assainissement, rendent les secteurs sociaux particulièrement vulnérables. On estime qu'en 2005, seulement 38% de la population avait accès à un service de santé de qualité. On assiste à la forte prévalence et à la persistance de certaines maladies comme le paludisme, la tuberculose, le VIH/SIDA, ainsi qu'aux résurgences fréquentes du choléra. Dans l'éducation, la dégradation de la qualité de l'enseignement et les taux élevés d'abandon scolaire sont préoccupants.*

2.2.12 *Dans l'ensemble, malgré les performances économiques enregistrées depuis 2008, la Guinée-Bissau atteindra difficilement quelques OMD en 2015 (cf. annexe 6), malgré les progrès constatés dans le domaine de l'éducation, de la santé, et de l'accès aux points d'eau et aux latrines. Dans ces domaines, avec un effort soutenu, certaines cibles du millénaire pourraient être approchées. Les défis majeurs restent : (i) la réduction de la pauvreté notamment rurale et les inégalités entre les régions ; (ii) l'accès à l'énergie ; et (iii) la mobilisation des ressources nécessaires pour un développement plus équilibré qui pourrait être stimulée par l'atteinte du point d'achèvement PPTE.*

III – EVALUATION GLOBALE ET PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DU GOUVERNEMENT (DENARP)

3.1 Principaux axes, progrès et résultats atteints (cf. détails en annexe 5)

3.1.1 La première version du *DENARP I* a établi les orientations stratégiques, les objectifs, et les engagements du gouvernement à réduire la pauvreté et atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Ce document, approuvé en 2004, a été révisé en 2005 et 2006, puis présenté en novembre 2006 à une Table ronde de dialogue et mobilisation des ressources. La préparation du *DENARP II* 2011-2015 est en cours d'élaboration, tandis que la mise en œuvre du *DENARP I* s'est poursuivie en 2010, année de transition.

3.1.2 *Les quatre principaux axes⁷ du DENARP I* sont : (i) renforcer la gouvernance, moderniser l'administration publique et assurer la stabilité macroéconomique ; (ii) promouvoir la croissance économique et la création d'emplois ; (iii) augmenter l'accès aux services sociaux et aux infrastructures de base ; et (iv) améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables. Il convient de mentionner que lors de la mise en œuvre du *DENARP*, il s'est avéré nécessaire d'ajouter aux priorités la lutte contre le trafic de drogue et le crime organisé, notamment par l'adoption d'un plan d'urgence de lutte (2007-2010). Une évaluation des résultats atteints sous les axes du *DENARP I* est présentée ci-après.

⁶ Rapport du FMI, Mai 2010

⁷ Le *DENARP* a retenu le terme « pilier » que nous avons remplacé par « axe » dans ce texte pour éviter toute confusion avec les « piliers » du DSPAR.

3.1.2.1 **Axe 1: renforcement de la gouvernance, la modernisation de l'administration publique, et garantir la stabilité macroéconomique** : en 2009 et 2010, le pays a fait des progrès dans la stabilisation macroéconomique et la mise en œuvre des réformes dans les domaines des finances publiques et des marchés publics ainsi que dans les réformes et la modernisation de l'administration publique. Ces efforts ont concerné également les réformes de la justice, de la défense et de la sécurité. De résultats appréciables ont été atteints, même si l'effectivité et la pérennité de ces actions restent un défi.

Tableau 1 : Réalisation des composantes de l'axe 1

<p><i>Gestion macroéconomique</i> : l'impact de la crise internationale a été moins défavorable qu'on ne le redoutait. La croissance a été positive en 2009 et en 2010, même si l'objectif de 5% n'a pu être atteint ; les résultats budgétaires ont été satisfaisants permettant d'augmenter les investissements publics et de faire face à une partie des arriérés dus au secteur privé ; la maîtrise de l'inflation a été également effective, en deçà des 3 % requis par le critère de convergence de l'UEMOA.</p> <p><i>Réformes et gestion des finances publiques</i> : des efforts importants ont été consentis pour améliorer l'équilibre budgétaire. Des résultats remarquables ont été obtenus au niveau des recettes fiscales dans un contexte de croissance limitée. Ces efforts entrepris par le gouvernement dans les réformes structurelles des finances publiques ont été accompagnés par la consolidation de la stabilité budgétaire et de l'amélioration de la qualité, de la transparence et de l'efficacité des dépenses publiques.</p> <p><i>Réformes de l'administration publique et de la modernisation de l'Etat</i> : les réformes administratives visant à rendre plus efficace l'administration publique pour soutenir le développement, ont été poursuivies en 2009 et 2010. Le recensement biométrique des fonctionnaires en a rationalisé les effectifs avec d'importantes économies. De plus, plusieurs systèmes de traitements de l'information ont été acquis et permettent la gestion de la dette, la gestion des finances publiques, la gestion du système des douanes, la gestion unique de la circulation de l'information entre ministères et la gestion informatique des régions. Enfin, des efforts au niveau de la formation des cadres ont été consentis (création de l'Ecole nationale de l'administration, 200 professionnels auront reçu une formation dans les domaines de la planification stratégique, des finances publiques (avec un accent particulier sur les gestions budgétaire et de la dette), des statistiques, de la mobilisation et de la coordination de l'aide, et de l'organisation administrative.</p> <p><i>Réforme de la justice</i> : des réformes institutionnelles sont en cours pour renforcer la branche judiciaire du gouvernement et son fonctionnement, tout en assurant le plein respect du principe de la séparation des pouvoirs et une législation adaptée aux besoins spécifiques du pays. La réalisation de cet objectif passe par le renforcement des capacités des ressources humaines de la branche judiciaire et la fourniture des ressources matérielles nécessaires à la bonne administration de la justice.</p> <p><i>Réforme de la défense et de la sécurité</i> : en dépit des bouleversements politiques qui ont affecté la mise en œuvre d'actions en cours concernant le secteur de la défense et la sécurité, la réforme du secteur n'a pas été interrompue pendant cette période. En 2009 et 2010, des actions liées au plan de priorité pour la réforme de la défense et de la sécurité (PPRSDS), qui a été approuvé en Janvier 2010, semblent avoir été à la fois une réponse et une impulsion à la réforme. Entre autres choses, ce plan, entre autres, met l'accent sur la réduction de la taille des forces militaires et de sécurité, sur la mise en place d'un fonds de pension des militaires et des programmes connexes des prestations, et sur l'établissement de normes professionnelles pour les nouvelles recrues.</p>
--

3.1.2.2 **Axe 2 : promouvoir la croissance économique et la création d'emplois** : les autorités reconnaissent la nécessité de favoriser le développement du secteur privé afin de stimuler la croissance économique et la création d'emplois. Cependant, il faudra attendre 2010, pour que le gouvernement lance une série d'actions susceptibles d'améliorer le climat des affaires : (i) privatisation de 31 sur 44 petites et moyennes entreprises de l'Etat ; (ii) adoption des textes de l'OHADA ; (iii) mise en place du tribunal de commerce ; (iv) adoption de la loi régissant les partenariats public-privé ; (v) adoption d'un nouveau code des investissements ; et (vi) mise en place d'un guichet unique pour faciliter la création d'entreprises. Les efforts consentis pour le développement des infrastructures ont donné peu de résultats à cause de l'insuffisance des ressources humaines et financières.

3.1.2.3 **Axe 3 : augmenter l'accès aux services sociaux et aux infrastructures de base** : les progrès dans le troisième axe ont été faibles. Comme indiqué précédemment, les dépenses au profit des services sociaux de base ont été modestes entre 2006 et 2010. Le pays n'atteindra pas les OMD d'ici à 2015 avec ses tendances actuelles. Toutefois, les efforts faits en 2010 dans le domaine des infrastructures de santé et d'éducation, ainsi que les perspectives du Plan national de développement sanitaire et du Plan national du secteur de l'éducation (2011-2013) permettront au DENARP II de partir sur de meilleures bases.

3.1.2.4 **Axe 4 : améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables** : les groupes vulnérables sont nombreux et variés en Guinée-Bissau, dont les femmes, les jeunes, les enfants orphelins, handicapés, personnes vivant avec le VIH/SIDA, et les anciens combattants de la guerre. Les améliorations restent circonscrites à quelques groupes mais sont loin d'atteindre les objectifs fixés par le DENARP I.

3.1.2.5 **Evaluation globale** : dans l'ensemble, il apparaît qu'une stratégie implicite de mise en œuvre du DENARP I, a privilégié la sauvegarde et la sécurisation des résultats de réformes de l'axe 1 dont les actions ont fait l'objet d'un suivi-évaluation périodique et rigoureux par les Institutions de Bretton Woods et la communauté internationale. En effet, les performances ont conduit à l'atteinte du point d'achèvement du PPTTE, dans un contexte difficile tant au plan interne qu'externe, mais au détriment des trois autres axes du DENARP I. Ce choix du gouvernement a été dicté par la faiblesse (i) des ressources financières propres, (ii) du volume de l'aide extérieure, eu égard aux défis du DENARP I et, (iii) des capacités institutionnelles et humaines. Les capacités institutionnelles ont néanmoins été renforcées par les PTF et, en particulier, par l'appui ciblé FEF-guichet III de la Banque et du PNUD, qui ont soutenu efficacement les ministères en charge du DENARP I.

3.2 Capacité de mise en œuvre et questions relatives au suivi-évaluation : du fait de la faible capacité de mise en œuvre du DENARP I, celui-ci n'a réellement commencé à s'exécuter qu'en 2008, avec le renforcement des capacités de la DGP et de la DGB, notamment, par plusieurs PTF. Mais, l'appui ciblé FEF-guichet III de la Banque en 2009 a été un apport décisif dans le bilan des progrès réalisés en matière de gestion macroéconomique. Le DENARP I était fondé sur des hypothèses optimistes et des objectifs ambitieux, et des priorités nombreuses et insuffisamment hiérarchisées. Par ailleurs, la quasi absence jusqu'en 2009, d'un mécanisme formel de suivi-évaluation (S&E)⁸, relève de la même problématique de faiblesse des capacités. La non opérationnalisation d'un mécanisme de S&E du DENARP, l'insuffisance en quantité et qualité des ressources humaines pour la production et la diffusion d'informations et de données nécessaires au S&E du DENARP, l'absence de coordination effective au niveau interministériel, d'une part et entre le gouvernement et ses partenaires de développement, d'autre part, ont affecté la mise en œuvre qualitative du DENARP I.

3.3 Principaux défis

Le gouvernement est confronté à de nombreux défis dans la mise en œuvre de son programme dont deux prennent la primauté sur les autres, et voire sont des préalables au développement : *la stabilité politique et l'engagement des autorités en faveur des réformes*. Ils devraient être pris en compte dans la préparation du DENARP II. Les autres priorités à prendre en compte sont : (i) *la diversification de l'économie et la promotion du secteur privé*, (ii) *la faiblesse du mécanisme de suivi-évaluation*, (iii) *l'accélération du rythme des réformes structurelles et sectorielles*, et (iv) *la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables* (cf. Tableau 2 pour détails).

⁸ / Il n'existe ainsi pas de texte portant création d'un mécanisme de S & E.

Tableau 2 : Principaux défis à relever

Tableau 2 : Principaux défis à relever	
DEFI PREALABLE	Assurer la stabilité politique
Maintenir et renforcer l'engagement Dans les réformes	
Autres défis non moins importants à considérer	

La stabilité politique dépend de la manière dont a été conduit le dialogue politique. Sur ce point, le niveau élevé de participation aux consultations électorales (législatives et présidentielles) avait été un élément positif. L'implication de la société civile dans le processus de réconciliation nationale en est un autre. *Elle dépend aussi de la capacité* du gouvernement et des amis du pays, à faire avancer rapidement la réforme des Forces de défenses et de sécurité (FDS), qui interfèrent de manière récurrente dans la vie politique. La réforme s'est traduite notamment par : (i) la révision et l'adoption du Cadre légal de la mission et du mandat des forces de défense et de sécurité (une douzaine de textes relatifs à la réorganisation et la restructuration du secteur ont été adoptés par le Parlement), (ii) le lancement officiel en juin 2010 d'une campagne de sensibilisation sur la réforme, et (iii) l'adoption par le Parlement du cadre juridique pour le volet économique de la réforme, y compris la mise en place d'un fonds de pension pour les militaires. Cependant, les changements intervenus le 1^{er} avril à la tête de l'armée, suscitent des inquiétudes au niveau des partenaires, y compris de l'UA et de la CEDEAO, quant à la marge de manœuvre des autorités politiques du pays de la conduite de la réforme à son terme. *Elle dépend* enfin du climat social à travers le paiement régulier des salaires (pas d'arriérés de salaires en 2009 et 2010 et réduction des 7 mois d'arriérés de 2008 à 3 mois). De plus, le processus de réconciliation nationale en août 2010 avec la participation de toutes les forces du pays a montré que celles-ci n'étaient plus indifférentes aux remises en cause de la stabilité politique.

L'engagement aux réformes est également un défi préalable. Le Président et le Premier Ministre, se sont engagés vis-à-vis du Parlement et des partenaires, à en faire une priorité, puisque cela constitue une condition sine qua none pour atteindre le point d'achèvement. Ainsi, pour consolider les progrès de 2009, le gouvernement a poursuivi les réformes dans divers secteurs : mise en place d'un cadre juridique et comptable moderne pour la gestion des finances publiques conformément aux directives de l'UEMOA, restructuration de divers organismes gouvernementaux afin de les rendre plus adaptés à leurs missions, révisé la loi organique sur les tribunaux et adoption d'une loi créant le Conseil de coordination judiciaire, etc. Avec les progrès accomplis dans la gestion macroéconomique et la réforme de l'administration publique, ces différentes réformes devraient permettre au pays d'accéder en décembre 2010 au point d'achèvement.

La réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables : les choix du gouvernement en termes d'investissement et leur ciblage en faveur des pauvres n'ont pas eu l'impact souhaité sur la résorption du chômage et la prise en charge des plus défavorisés. Le principal défi à relever porte sur la nécessité de mettre en place de programme de développement susceptible de générer une forte croissance pro-pauvre compte tenu des bénéfices attendus de l'atteinte du point d'achèvement. Il en est de même pour les infrastructures de base et l'agriculture.

La faiblesse du mécanisme de suivi-évaluation : Le système d'information sur la pauvreté souffre de lacunes qui constituent des obstacles à l'appréhension réelle de la pauvreté et à la formulation de PAP dédié et cohérent. Le gouvernement devra mobiliser des ressources en plus de l'Appui ciblé, pour améliorer la qualité et la fiabilité des données pour la mesure des résultats.

La nécessité d'accélérer le rythme de mise en œuvre des réformes structurelles et sectorielles en vue de moderniser l'armée et les services de sécurité, de renforcer les capacités de l'Etat par la formation à l'ENA, de poursuivre l'amélioration du système de gouvernance économique, financière et sectorielle. Les actions initiées dans ce domaine méritent d'être renforcées, notamment dans la réforme des fonctions publiques (militaire et civile), la mise en place de stratégies sectorielles, la gestion de la dette et la gestion budgétaire à moyen terme (CDMT).

Diversification de l'économie et promotion du secteur privé : la forte dépendance économique de l'agriculture sujette aux aléas climatiques et sensibles aux chocs externes, accroît la vulnérabilité de l'économie bissau-guinéenne. La diversification des sources de croissance constitue un défi à relever pour que les populations puissent tirer profit d'activités à leur portée et, ainsi, promouvoir de nouveaux acteurs du développement. Pour atteindre cette diversification, le gouvernement devra mettre en œuvre une politique plus proactive de promotion du secteur privé par l'amélioration d'un climat des affaires favorable à l'émergence de PME/PMI et d'activités génératrices de revenus et d'emplois dans les secteurs porteurs (agriculture, pêche, services, BTP, etc.).

IV – MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE LA BANQUE ET RESULTATS REALISES A L'ACHEVEMENT

4.1 Stratégie de la Banque 2005-2010

4.1.1 Les Conseils ont approuvé, en janvier 2006, le Document de stratégie pays axé sur les résultats (DSPAR) 2005-2009 de la Guinée-Bissau, fondé sur les deux piliers initiaux suivants: *(i) le renforcement de la bonne gouvernance pour accroître l'efficacité des politiques et des programmes de développement en vue de la réduction de la pauvreté ; et, (ii) la promotion de la croissance du secteur agricole et rural en vue de garantir la sécurité alimentaire et améliorer la situation économique et sociale des populations rurales.* Ils avaient relevé le niveau élevé de la pauvreté, touchant 65% de la population, et observé qu'eu égard à cette tendance, la plupart des OMD ne seraient pas atteints en 2015. Les Conseils ont alors exhorté le gouvernement à accélérer la mise en œuvre des réformes macroéconomiques et structurelles et à améliorer la performance du portefeuille de la Banque.

4.1.2 Les Conseils ont approuvé le 7 janvier 2009 la revue à mi-parcours du DSPAR et l'accès aux ressources de la FEF. Le montant des ressources du FAD-11 sur la période 2008-2010 est de 21,83 millions d'UC en 2010, soit 11,83 millions d'UC sur la base de l'évaluation des performances (EPIP) en 2010, augmenté de 10 millions d'UC supplémentaires provenant de la FEF. Les deux piliers ont été révisés comme suit : (i) *le renforcement de la bonne gouvernance ; et, (ii) la promotion de la croissance du secteur agricole et rural, et de l'accès aux infrastructures socioéconomiques de base.*

4.1.3 *De la revue à mi-parcours du DSPAR sur la période 2005-2007*, il ressort que les recommandations du Conseil ont été insuffisamment suivies. En effet, le portefeuille est sinistré, et les indicateurs de résultats n'ont pas été réalisés, excepté la nette amorce, avec l'appui du FMI (assistance d'urgence post-conflit) et des autres partenaires, du programme d'assainissement des finances publiques, qui a permis la reprise des appuis budgétaires. Les raisons principales en sont (i) la situation post-conflit et fragile du pays, caractérisée par l'instabilité institutionnelle, (ii) l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et de ressources financières, (iii) les sanctions récurrentes, et (iv) le retard accusé dans le démarrage des projets.

4.1.4 *La stratégie prorogée sur la période 2008-2010*, s'est inscrite dans la nouvelle politique et la FEF, avec pour priorités, la gouvernance et le renforcement des capacités, la réhabilitation et la reconstruction des infrastructures socioéconomiques de base. Une attention y est accordée aux questions transversales (genre, groupes vulnérables, et santé publique). Le pilier I comprend l'appui ciblé du FEF-guichet III et le projet d'appui à la modernisation de l'administration publique (PARCA), ayant en charge l'appui au renforcement des capacités des structures en charge de la mise en œuvre du DENARP (mobilisation des ressources, exécution budgétaire, gestion de la dette et coordination de l'aide, et gestion des projets et programmes). Quant au pilier II, suite au renforcement et à la restructuration de deux projets (PRESAR et Santé II), il base ses indicateurs sur l'exécution des desdits projets et du projet Education III. Des ressources additionnelles du FEF-guichet I ont été apportées pour achever dans les meilleures conditions ces projets. Cela a nécessité la reformulation du Pilier II initial, pour l'élargir aux infrastructures et services socioéconomiques de base dans leur ensemble.

4.1.5 *La mise en œuvre de la stratégie sur cette période* s'est appuyée sur un suivi renforcé de l'exécution du portefeuille, mené en tandem par SNFO et le BPN de Bissau à compter de 2009, et sous la supervision du Département régional, des Départements sectoriels (OSHD, OSAN, OSGE), et d'OSFU. Toutes les opérations prévues ont été approuvées et lancées dans le courant de 2009, excepté le projet Buba-Catio reporté pour insuffisance de ressources (5 millions d'UC ont été programmés, contre 20 millions au minimum requis), pour études techniques non actualisées. Il convient de souligner un renforcement notable du dialogue sur les politiques, notamment les réformes en matière de finances publiques, notamment à la faveur de l'appui ciblé et de la coordination avec les IBW.

4.1.6 *En 2009, en concertation avec la communauté internationale, le gouvernement prend la décision de poursuivre sa stratégie en 2010* et de se concentrer essentiellement sur le dialogue politique, la réforme des forces de défenses et de sécurité, la réforme et la modernisation de l'administration publique ainsi que sur les réformes budgétaires. Ce réalisme tient compte tout d'abord, des faibles résultats de la mise en œuvre du DENARP dont les objectifs avaient été trop ambitieux au regard des faiblesses structurelles de capacité, et de l'irrégularité de l'aide en liaison avec la relative instabilité politico-institutionnelle. Ensuite, il capitalise sur des acquis certains (organisation des élections législatives et présidentielles jugées crédibles, démarrage effectif des

réformes du secteur de la sécurité, et amorce significative des réformes budgétaires), et sur un engagement des partenaires à le soutenir, y compris avec des appuis budgétaires (BAD, Banque mondiale, UE, UEMOA, Portugal, France, et Espagne), qui l'accompagnent ainsi dans l'atteinte du point d'achèvement.

4.1.7 *L'extension du DSPAR à 2010 soutient* l'idée du gouvernement d'accélérer la transition de la stabilisation macroéconomique vers des aspects structurels de la croissance et du développement. A cet égard, l'année 2010 qui marque ce passage, est cruciale. En effet, le Budget 2010 reflète cette volonté de passer de la stabilisation macroéconomique au développement économique, à travers la priorité donnée à l'agriculture et aux infrastructures pour ce qui est de l'augmentation des dépenses, et à travers l'importance donnée aux études sectorielles et structurelles qui alimenteraient le DENARP II (2011-2015). Tout cela, d'autant plus que 2010 devra être clôturé par l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative PPTE.

4.1.8 *Du point de vue opérationnel pour 2010*, le renforcement de l'attention sur le pays (accroissement des missions de dialogue et opérationnelles, soutien accru de SNFO) s'est poursuivi. A cet effet, dans le cadre du pilier I, sur reliquat FAD et FEF-guichet I de 5,7 millions⁹ (1,7 FAD, et 4 FEF), une opération d'appui budgétaire aux réformes budgétaires, ayant pour but de renforcer le dialogue de la Banque et d'amplifier les acquis en matière de réformes budgétaires depuis 2007, s'est concrétisée. Dans le cadre du dialogue appuyé par l'appui ciblé-guichet III FEF, notamment la composante planification sectorielle et le Fonds d'études (cf. § 4.5), la Banque a contribué en 2010 au suivi et à l'évaluation du DENARP I et à la préparation du DENARP II 2011-2015. Enfin, une opération spéciale d'aide d'urgence a été octroyée à la Guinée-Bissau au cours de la période 2008-2010, en réponse à une épidémie de choléra (330 154 UC). Elle a été entièrement décaissée.

4.2 Programme opérationnel de la Banque 2005-2010

4.2.1 L'essentiel du programme (sauf PRESAR sur FAD X) de dons, a été financé (FAD XI) en fin de période du DSPAR :

Tableau 3: Programme opérationnel de la Banque 2005-2010			
Opération	Financement	Montant approuvé	Pilier (âge-an)
PRESAR	Don FAD X	5 600 000	pilier 2 (5)
PARCA	Don FAD XI	7 800 000 UC	pilier 1 (1)
<i>Appui ciblé</i>	<i>Don FEF (G3)</i>	<i>2 000 000 UC</i>	<i>pilier 1 (1)</i>
Appui budgétaire	Don FAD	1 700 000 UC	pilier 1 (1)
<i>Appui budgétaire</i>	<i>Don FEF (G 3)</i>	<i>4 000 000 UC</i>	<i>pilier 1 (1)² 2</i>
<i>Appuis supplémentaires :</i>			
<i>Secteur pêche</i>	<i>Don FEF (G 1)</i>	<i>2 000 000 UC</i>	<i>pilier 2 (2)</i>
<i>Projet Santé II</i>	<i>Don FEF (G 1)</i>	<i>6 000 000 UC</i>	<i>pilier 2 (2)</i>
<i>Aide d'urgence</i>			
<i>(Choléra)</i>	<i>Don SRF</i>	<i>330 164 UC</i>	<i>pilier2 (2)</i>

⁹ Il s'agit du montant final après soumission à l'évaluation des performances 2009 et 2010. Le montant initial était de 6 MUC

4.2.2 **Programme hors dons** : le DSPAR (2005-2010) prévoyait un programme d'activités hors dons basé sur l'intensification des missions de supervision des projets et de dialogue ainsi que les missions régulières de revue de portefeuille (2008 et 2010), des rapports à mi parcours et d'achèvement tant du DSPAR que des projets. Les objectifs fixés au titre du programme hors prêt ont été respectés et cela malgré les événements de mars 2009 et d'avril 2010. L'appui ciblé de la FEF a été également fourni (i) pour améliorer le S & E du DENARP I qui a permis de préparer deux rapports en 2009 et 2010, et (ii) pour la préparation avancée du DENARP II, (iii) la mise au point du PAP et du PIP et (iv) l'assistance aux autres documents liés au DENARP. Le changement qualitatif relatif observé en 2009 et 2010 a été en grande partie dû à l'impact de l'appui ciblé.

4.3 Etat de l'atteinte des résultats du DSPAR

4.3.1 Hormis quelques réalisations dans le domaine budgétaire, les résultats ont été faibles tant pour le pilier I que pour le pilier II au cours de la période 2005-2007. Après la revue à mi-parcours la Banque a précisé la portée des deux piliers et a opté pour une démarche prudente, adaptée au contexte du pays et réaliste. Ainsi, dès 2009, le rôle joué par le nouvel instrument qu'est l'appui ciblé est à souligner particulièrement. Il a pu fournir les moyens humains (assistance technique nationale et internationale) et matériels, ainsi que renforcer les capacités par la formation en relation avec le projet PARCA (ENA). Il a contribué à l'avènement d'une certaine internalisation du processus des réformes.

4.3.2 Les résultats ainsi obtenus au niveau du pilier I à compter de 2009 sont appréciables, notamment en appuyant la stratégie de mise en œuvre du DENARP du gouvernement qui met l'accent prioritairement sur la stabilité macro économique et les réformes budgétaires, l'amélioration de la gouvernance et la modernisation de l'administration. Tous les moyens sont mis pour satisfaire aux conditions¹⁰ d'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE. L'extension à 2010 du DSPAR par la Banque appuie ce processus, comme par ailleurs d'autres PTF majeurs (FMI, Banque mondiale, Union européenne, France, Portugal, Espagne, UEMOA, BOAD). Ces efforts conjoints ont abouti à la conclusion avec le FMI un programme triennal, appuyé par une Facilité élargie de crédit dont les résultats de la 1^{ère} année, ont ouvert la voie au point d'achèvement.

4.3.3 *La gouvernance et le renforcement des capacités* continuent d'être des priorités du DSPAR pour la période 2009-2010. En tant qu'Etat fragile, l'engagement de la Banque cible la consolidation des institutions étatiques et le renforcement de la gouvernance financière en Guinée-Bissau. La Banque a soutenu le renforcement de l'administration en 2009, à travers le PARCA. Ce projet a mis en place l'Ecole nationale d'administration (ENA), tout en apportant un soutien à l'exécution budgétaire, à travers l'informatisation du circuit de la dépense. Dans le cadre de l'appui ciblé-guichet III de la FEF, la Banque a contribué à renforcer les capacités des structures en charge du pilotage de la mise en œuvre du DENARP I et de la coordination de l'aide. Par ailleurs, le portefeuille de la Banque commence à bénéficier d'un suivi plus étroit de la part du gouvernement, qui est aidé en cela par l'appui ciblé et par un projet d'assistance technique à la coordination au niveau du MEPIR. Enfin, SNFO a appuyé le BPN de Bissau.

4.3.4 *La promotion du développement rural et de l'accès aux infrastructures socio économiques de base.* L'objectif du pilier II est de soutenir l'accès aux infrastructures et services

¹⁰ /Cf. Annexe 13.

socio-économiques de base, tout en contribuant à la sécurité alimentaire. La Banque n'a pu financer la route Buba-Catio faute de ressources suffisantes et d'études non actualisées. Cette route aurait contribué au désenclavement de cette région rurale du Sud qui contribue pour plus de 50% à la production de riz et concentre 47% des réserves forestières. Les études ont cependant été entamées. L'entretien des pistes rurales n'a non plus être assuré. Comme dans d'autres secteurs, les goulots d'étranglement restent le financement et la faiblesse des capacités.

4.3.5 Le pilier II présente des résultats acceptables car il convient d'observer que les financements supplémentaires de la FEF-guichet I bien que récents, ont redynamisé l'exécution des deux projets Santé II et PRESAR. Tous les résultats escomptés, n'ont pas été atteints (Projet de route Buba-Catio), ou insuffisamment réalisés (dispositif de formation continue des enseignants, préparé sans être opérationnel) ou ayant dépassé les indicateurs (cf. annexe 9 : cadre des résultats du DSPAR à septembre 2010) pour le reste des résultats. En septembre 2010, des résultats tangibles ont donc été atteints depuis la revue à mi-parcours. La montée en puissance des projets tels que le PRESAR, semble acquise comme l'analyse la mission et des résultats plus avancés, seront atteints fin 2010. Le projet Education III quant à lui reste problématique et les résultats programmés dans le domaine éducatif ne seront atteints qu'en 2011.

4.4 Etat des réalisations des indicateurs¹¹ du DSPAR

4.4.1 Pilier I : à fin 2010, les principaux résultats obtenus sont les suivants : Une administration publique qui gagne en efficacité mesurée par le nombre importants de délivrés à tous les niveaux et en particulier la préparation et l'adoption de textes et de lois ainsi que la préparation de leur mise en œuvre, l'adoption de la loi organique portant restructuration des ministères. L'ENA est fonctionnelle et se prépare à former deux cents fonctionnaires sur financement de l'appui ciblé. Mais, des avancées importantes sont encore attendues, et en particulier au niveau des CDMT central et sectoriels (Education, santé et agriculture) qui n'ont pas encore été réalisés malgré des ébauches avancées. Cet exercice est à risque car la Direction du budget parvient encore difficilement à élaborer le budget annuel.

4.4.2 Pilier II : l'un des principaux résultats visés, à savoir, la sécurité alimentaire améliorée à travers la réhabilitation des périmètres hydro agricoles et maraîchers pour l'accroissement de la production rizicole et maraîchère dans les régions Nord et Est du pays, a été atteint. Néanmoins, l'augmentation des prix des produits alimentaires en 2008, suite à l'explosion des cours sur le marché mondial, a révélé que la persistance de la question de l'insécurité alimentaire. Par ailleurs, en dépit des progrès tangibles dans l'aménagement des périmètres hydro agricoles, la production demeure contrariée par l'absence d'infrastructure. A ce titre, la réalisation de la route de Buba-Catio restée pendante est fondamentale ; de même, la réalisation des pistes rurales devrait commencer dans les meilleurs délais pour ce qui est des 80 km financés par le PRESAR. Fin 2010, les 10 bâtiments communautaires de stockage réhabilités pourront accueillir la production de riz et de produits maraichers en augmentation d'au moins 30%. D'autres infrastructures sont construites (pharmacie, laboratoire d'analyse de semence, laboratoire vétérinaire, porcherie, pose de clôtures, etc.). Les producteurs dont 2/3 de femmes sont structurés dans 7 groupements ou associations, participent à la réhabilitation des digues, canaux et terres de cultures et jouissent de distribution de semences pour leurs cultures. Les travaux se font selon les techniques HIMO avec une rémunération en nature par le PAM.

¹¹/ Les indicateurs et leurs réalisations sont décrits dans le Cadre des résultats du DSPAR à fin 2010, en annexe 8.

4.4.3 Dans le cadre du volet d'accès aux infrastructures socio-économiques de base, l'achèvement du nouveau bâtiment et l'équipement de l'Hôpital National Simao Mendes seront effectifs en fin 2010. Pour ce qui est du Projet Education III, l'AON a été lancé en vue de la construction des écoles en 2011. Le dispositif de formation est préparé, les modules de formation réalisés et les enseignants sélectionnés. Il sera opérationnel en 2011. A cet égard, une prorogation permettrait de rattraper au mieux les objectifs et réalisations du projet.

4.5 Réalisation des EES

4.5.1 En ce qui concerne les EES, il était prévu que la Banque réalise un profil de gouvernance, et contribue à la mise à jour de travaux diagnostics existants. Le profil de gouvernance n'a pas été réalisé, la Banque ayant opté la gouvernance financière, à travers notamment le PEMFAR réalisé en collaboration avec la Banque mondiale et qui a débouché sur des actions concrètes d'amélioration de la gouvernance financière. Par contre, l'étude diagnostique sur la fonction publique qui a abouti au plan stratégique opérationnel de la modernisation de l'administration publique, et l'étude sur les possibilités de création d'une Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENA) ont été réalisées. Elles ont contribué à alimenter la base documentaire et opérationnelle des opérations de renforcement de capacités de la Banque, y compris le PARCA qui est en cours.

4.5.2 D'autres études conduites par le MEPIR sur financement de l'appui ciblé en 2010, devraient faciliter la préparation du DENARP II. Il s'agit des études suivantes : (i) identification des sources de croissance ; (ii) identification des besoins et des coûts pour atteindre les OMD ; (iii) cinq études sectorielles (infrastructures, agriculture ; énergie ; santé ; et éducation) ; (iv) ILAP (Enquête légère sur l'évaluation de la pauvreté) ; (v) étude sur la pauvreté non monétaire ; (vi) MICS (Enquête par grappe des indicateurs multiples sociaux qui a permis l'actualisation des données sociales fort anciennes).

4.6 Questions de mobilisation des ressources

Les ressources mobilisées pour l'exécution du DSPAR s'élèvent à 40,81 millions, réparties en 5,8 et 23,56 millions d'UC respectivement au titre des FAD X et XI, dont 14 millions d'UC au titre de la FEF. Outre les ressources au titre des FAD X et XI, un montant de 11,45 millions d'UC a été apporté, dont 11,12 pour l'allègement intérimaire PPTE et 0,33 en aide d'urgence.

Tableau 4 ; Ressources mobilisées au cours de l'exercice du DSPAR					
Opérations	2005-07	2008	2009	2010	Total
FAD XI hors allocation					
Appui ciblé (FEF, G 3-FAD XI)			2,00		2,00
P. pêche (don suppl. PASP-FEF, G1-FAD XI)		2,00			2,00
Santé II (don suppl.-FEF, G 1-FAD XI)			6,00		6,00
Appui budgétaire (crise financière-FEF)			4,00		4,00
Total hors allocations		2,00	12,00		14,00
Allocation FAD X					
PRESAR	5,8				
TOTAL Allocation FAD X	5,8				
Allocation FAD XI					
PARCA			7,86		7,86
Appui budgétaire (crise financière)			1,70		1,70
TOTAL Allocation FAD XI			9,56		9,56
Total FAD X + XI	5,8	2,00	21,56		29,46
Autres financements					
Allègement intérimaire PPTE		11,12*			11,12
Aide d'urgence Choléra (don) SRC-FAD XI			0,33		0,33
Total autres financements		11,12	0,33		11,45
Total des ressources	5,8	13,12	21,89		40,84

4.7 Aperçu général du portefeuille en cours

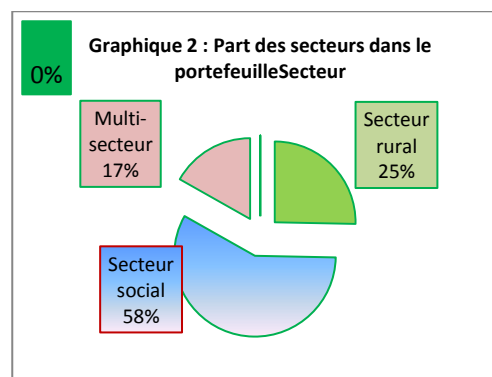
Encadré 2- Le portefeuille global de la Banque : Depuis le début de sa coopération avec la Guinée-Bissau en 1976, le Groupe de la Banque a financé, hors projets multinationaux, 38 opérations (24 projets, 7 appuis institutionnels, 3 études, 3 aides d'urgence et 1 ligne de crédit) pour des engagements nets représentant un montant global de 188,08 millions d'UC (environ 146 milliards de FCFA). Ce montant a été octroyé sous forme de prêts (80,02%) et de dons (19,98%). Le montant total des engagements nets par source de financement s'élève respectivement à 160,97 millions d'UC pour le FAD, 10,03 millions d'UC pour la BAD, 10 millions d'UC pour le FEF, 6,09 millions UC pour le FSN et 0,99 million d'UC pour le FSU. Le secteur social est le secteur ayant bénéficié des plus importants financements (31,2%), suivi de multisecteur (21,0%), des secteurs de l'agriculture (19,4%), du transport (18,4%) et des équipements collectifs (10%). Pour l'ensemble, 24 opérations sont achevées, 4 ont été annulées partiellement et 8 sont en cours d'exécution. Au 30 septembre 2010, les montants totaux décaissés s'élèvent à 155,96 millions d'UC, soit 82,9% des engagements nets. La Guinée-Bissau a bénéficié également de 6 opérations multinationales qui n'ont pas fait partie de la revue, étant donné que les unités de gestion de ces projets sont hors Guinée-Bissau. Ces opérations multinationales concernent les domaines de la réforme du système de paiement de l'UEMOA, appui à l'enseignement supérieur UEMOA, appui à la paix et au développement de la CEDEAO, de la gestion intégrée des ressources en eau du bassin du fleuve de Kayanga-Geba, appui au réseau africain des organismes des bassins, à l'étude de production et transport d'électricité ; et la gestion des ressources naturelles.

4.7.1 Principales caractéristiques des projets en cours :

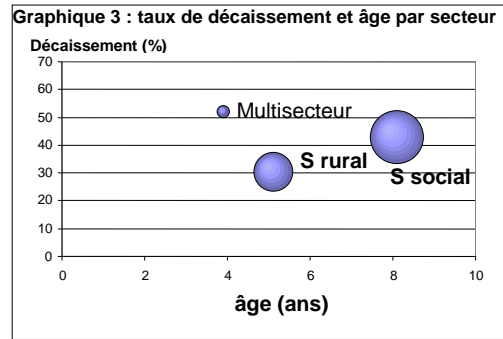
4.7.1.1 Au 30 septembre 2010, le portefeuille actif des opérations en Guinée-Bissau comporte 11 opérations en cours d'exécution, représentant un montant total net de 54,1 millions d'UC et un montant décaissé de 26,72 millions d'UC. Près de la moitié du portefeuille (5 opérations) sont dans le secteur social, qui mobilise 58% des ressources ; trois opérations sont dans le secteur rural (agriculture et pêche : 25%) et trois autres sont multisectorielles (17%). Le portefeuille se caractérise par des opérations de taille réduite avec une moyenne de 6,0 millions d'UC (hors aide d'urgence). Depuis 2008, la part des opérations multisectorielles a sensiblement augmenté suite à la mise en œuvre de l'appui ciblé (appui institutionnel) et de l'appui budgétaire d'urgence PUARB, passant de 3,7% à 17% en 2010.

Tableau 5 : Répartition sectorielle des opérations actives du Groupe de la BAD (oct. 2010)

Secteur	Nombre d'opérations	Source financement (MUC)					% Secteur	Décaissements (M. UC)	% de décaissement
		FAD	FEF	FSS	FSN	total			
Social	5	21,45	6,00	0,33	3,51	31,29	58	8,65	27,6
Agriculture/ Pêche	3	13,79		-	-	13,79	25	8,55	62
Multisecteur	3	3,05	6,00	-	-	9,05	17	8,82	96,9
Total	11	38,29	12,00	0,33	3,51	54,13	100	26,72	49,4



4.7.1.2 Le *taux de décaissement* du portefeuille actif au 30 septembre 2010 est de 48,4% et sur une base annuelle moyenne de 10,8%, en nette progression par rapport à 2008 (8,9%). Ceci résulte du décaissement total du PUARB (2010) et de l'appui ciblé (2009). Le secteur rural a également contribué à cette amélioration en doublant par rapport à 2008, principalement par la montée en puissance du PRESAR. Les projets du secteur social, à l'exception du PARCA qui démarre, sont globalement âgés et décaissent peu (moyenne de 27,6%). Ces opérations,



et particulièrement le projet Education qui n'a jamais réellement démarré, pénalisent la performance globale du portefeuille. La mission de revue du portefeuille a fait valoir qu'un assainissement du portefeuille passe par la clôture du projet Education III, ses résultats actuels étant faibles et les conditions d'une dynamisation des activités restantes peu convaincantes.

4.7.2 Evaluation des performances du portefeuille

4.7.2.1 *La performance du portefeuille* (Tableau 5) a évolué positivement depuis la dernière revue en 2008. La note globale d'évaluation du portefeuille – calculée comme la moyenne des notes globales de chaque projet est de 2,15 sur une échelle de 0 à 3, soit une évaluation de la performance moyenne, mais largement supérieure à la note établie à l'issue de la revue du portefeuille de 2008 (1,67). Cette amélioration (+0,48 point) résulte des notations des projets d'appui ciblé, du PUARB, des résultats satisfaisants du PRESAR et du bon démarrage du PARCA. Toutefois, la performance globale pourrait être encore meilleure si elle n'était pas affectée par la faible performance du projet Education III. Néanmoins, le *portefeuille est en voie de rajeunissement, passant d'un âge moyen* de 6,4 ans à 4 ans de 2008 à 2010 principalement du fait de l'arrivée de nouvelles opérations (PARCA, Appui ciblé et PUARB) et de la sortie du PRPC. L'âge moyen du portefeuille est plus bas que celui de la Banque (4,3 ans). Cet âge moyen devrait encore s'améliorer dès début 2011 à la suite de l'achèvement du PRCGE, projet PP. Nonobstant ce constat global, on note la persistance d'opérations très âgées telles que le PNDS (Santé II), Education III et pêche (PASP).

4.7.2.2 *Le taux du portefeuille à risque (PAR) est en amélioration* passant de 66% en 2008 à 50% en 2010, ratio nettement supérieur au seuil de 30% fixé par la Banque. Au 1^{er} janvier 2011, ce taux est estimé se réduire à 37,5% à la suite à la clôture prochaine du PP. La part du risque des projets potentiellement problématiques (PPP) ne représente plus que près de 66% du montant total du portefeuille approuvé qui reste à décaisser. Ces opérations se caractérisent également par des retards, au démarrage et durant leur exécution, y compris les suspensions des activités suite à une gestion financière non satisfaisante, les faiblesses des capacités institutionnelles et les lacunes importantes dans le suivi technique des projets. Ceci explique les faibles taux de décaissement des opérations de cette catégorie. C'est le secteur social qui représente l'essentiel des risques liés au portefeuille. Il s'agit des deux projets, Education III et Santé II, classés PPP, respectivement âgés de 7 et 13 ans.

Projets problématiques (PP)

4.7.2.3 Le projet de Renforcement des capacités de gestion économique (PRCGE) est le seul PP du portefeuille au 30 septembre 2010. Il est âgé de 6 ans et a été prorogé d'une année et

s'achèvera fin décembre 2010 sans atteindre tous ses résultats. D'importantes lacunes en gestion financière ont en effet sévèrement perturbé l'exécution du projet qui consacre le reste du temps d'exécution à la reconstitution des comptes du projet 2006-2010 avant le lancement de l'audit des comptes de 2006 à 2010. Le portefeuille ne comptera plus en principe de PP début 2011.

Projets potentiellement problématiques (PPP)

4.7.2.4 Deux opérations du secteur social sont considérées comme PPP (Santé II et éducation III) et un autre, le PASP dans le secteur de la pêche. La dépréciation de l'UC par rapport au franc CFA et le renchérissement du coût des matières premières avaient renchéri le financement du quai de pêche de Bandim (PASP) et de l'hôpital Simão Mendes (Santé II). En réponse, les Conseils avaient approuvé en janvier 2009, au titre de la FEF-guichet I des dons supplémentaires de 2 et 6 millions d'UC à ces deux projets sociaux. Ces dons s'avèreront judicieux pour atteindre leurs objectifs initiaux. En ce qui concerne le PASP, les dernières difficultés financières et de suivi technique sont en voie de résolution. Il en va de même pour l'hôpital Simão Mendes, dont la construction sera finalisée en décembre 2010 et la mise en place des équipements en mars 2011. Le prêt devrait être clôturé le 30/03/2011 suite à une prorogation de 3 mois. En revanche, le projet éducation III reste préoccupant malgré les nombreuses missions de recadrage. La requête de prorogation de deux ans introduite par le gouvernement en juillet 2010 est en cours d'examen par la Banque. Les résultats actuels du projet demeurent très faibles et les conditions d'une dynamisation des activités restantes peu convaincantes à cause de l'évolution considérable du contexte du pays.

Projets non problématiques

4.7.2.5 Quatre projets dont trois récents (Appui ciblé, PUARB et PARCA) ne présentent pas de risques majeurs et enregistrent un rythme d'exécution et des résultats relativement encourageants. Un résumé d'exécution des projets actifs est en annexe 1.

4.7.3 Questions transversales : genre et environnement

4.7.3.1 Le PRESAR a un impact direct sur les questions de genre et d'environnement. En effet, les femmes constituent la cible privilégiée du projet et seront les principales bénéficiaires des impacts positifs du projet, notamment des aires de commercialisation et des magasins de stockage des produits agricoles et se démarque par une attention spécifique accordée aux femmes, fortement engagées dans les activités rizicoles et maraîchères (85%) des 13.900 producteurs touchés. Les différentes formations envisagées par le projet permettront d'améliorer les capacités techniques et professionnelles des bénéficiaires, dont plus de 50% de femmes. Les résultats du projet à mi-parcours mettent en évidence également des succès en matière environnementale. Le PRESAR a permis l'actualisation du Plan de gestion environnemental et social, la réhabilitation de la pépinière, la protection de plus de 500 ha de forêts communautaires et la sensibilisation-éducation des bénéficiaires sur les questions de dégradation de l'environnement. Par ailleurs, la politique forestière et son plan d'action, de même que la législation forestière et faunistique, le plan d'action de lutte contre la désertification, ont été élaborés grâce à l'appui du PRESAR.

4.7.3.2 Progrès de la performance du portefeuille entre les revues de 2008 et 2010.

¹²On note un certain nombre de progrès récents. De plus, l'implication accrue de la DGP et du BPN appuyé par SNFO a contribué à la réduction sensible des délais de satisfaction des conditions préalables au premier décaissement. Le volume des engagements du portefeuille a augmenté de 36,15 millions d'UC à 54,13 millions d'UC de 2008 à 2010 ainsi que le taux cumulé des décaissements global de 34,3% en 2008 à 48,1% en 2010 et le taux de décaissement annuel moyen de 8,9% à 19,79% durant la même période. Le délai moyen de mise en vigueur des opérations s'est sensiblement réduit de 24 mois à 16 mois de 2008 à 2010. On dénote clairement une tendance au rajeunissement du portefeuille de 6,4 ans à 4 ans de 2008 à 2010, qui devrait se poursuivre en 2011 après la sortie du portefeuille d'opérations âgées.

4.7.4 Questions génériques

4.7.4.1 Les problèmes génériques ont été discutés et analysés au cours d'une réunion avec les CEP ainsi que lors d'un atelier organisé à Bissau le 22 octobre 2010, en présence de toutes les parties prenantes. Une matrice de recommandations a été élaborée (cf. annexe 2).

Encadré 2 : Les problèmes génériques sont : (i) retards dans la mise en place des équipes de projets ; (ii) nécessité d'assurer un montage plus rigoureux des projets correspondant à la réalité des capacités institutionnelles et financières du pays ; (iii) instabilité du personnel des équipes des projets qui nuit à la continuité des opérations et décapitalise les acquis de formation dispensée aux CEP ; (iv) règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition et de décaissement ne sont pas suffisamment maîtrisées par les cellules d'exécution des projets ; (v) expérience n'est pas toujours satisfaisante dans le recrutement de bureaux d'assistance technique ou d'agences d'exécution rendant difficile une appropriation par les bénéficiaires avec des risques de non pérennisation des acquis ; (vi) expérience difficile avec les entreprises dans l'exécution des marchés, avec de nombreuses défaillances ; (vii) fonds de contrepartie non débloqués en 2010 pour la plupart des projets (à l'exception, en partie du PRESAR) ; (viii) retards dans la planification et la réalisation des audits ; (ix) absence de la culture des résultats et nécessité de mettre en place capacités de S&E au niveau des CEP, des ministères de tutelle et du MEPIR.

Tableau 6 : Notation de la performance du portefeuille						
Opération	NOTATIONS					
	Respect conditions	acquisition	Performances financières	activités et réalisations	impact sur développpt.	Evaluation globale 2010
Secteur social						
Santé II	2	2,5	1,2	1,5	1,5	1,71
Education III	2	2	1,5	1,5	1	1,6
PARCA	3	3	2	1,5	2,5	2,4
Secteur rural						
PASP	1	2	2,4	2	2,25	2,00
PRESAR	3	2,5	2,2	2,0	2,25	2,33
Multisecteur						
PRCGE	1,7	2	2	1,5	1,5	1,7
PUARB	3	-	3	3	2	2,75
Appui ciblé	NA	NA	NA	NA	NA	2
Revue 2010	2,25	2,25	2,04	1,86	1,86	2,15
Revue 2008	2,04	1,58	1,48	1,48	1,80	1,67
Revue 2003	1,17	1,63	1,18	1,47	1,60	1,40

¹² / Nette amélioration de la préparation du démarrage effectif des opérations ; systématisation des missions de lancement des nouvelles opérations, en particulier sur les deux dernières opérations PARCA et PUARB ; meilleur montage et l'appropriation des opérations, comme l'illustre le démarrage du PARCA.

4.8 Coordination de l'aide

Le Cadre conjoint de suivi des appuis budgétaires (CCAB) se réunit une fois par trimestre avec l'ensemble des partenaires au développement en présence du Ministre des finances. Par ailleurs, l'appui ciblé est à la base de la création du Comité de coordination de l'aide publique au développement pour lequel le MEPIR a désigné un administrateur. Cependant, ce Comité n'est pas encore au stade de réunions régulières, mais se réunit plutôt sur une base ad-hoc. Par ailleurs l'appui ciblé assiste le MEPIR et la Direction de la coopération internationale du Ministère des affaires étrangères dans la mobilisation et la coordination de l'aide et la mise en place d'une base de données sur le suivi de la coordination de l'aide et dans la préparation du rapport sur la coopération au développement. Malgré certains obstacles de collecte, le rapport sur la coopération au développement de 2010 est en cours de finalisation pour diffusion et validation. Au niveau des PTF, le cadre de concertation coordonné par le PNUD et la Commission de l'UE continue de fonctionner sur la base de groupes thématiques au sein desquels le BPN est associé. Enfin, le gouvernement s'est engagé sur la Plateforme de gestion de l'aide (PGA) créée par « Development Gateway Fondation ».

V- LECONS TIREES

5.1 Mise en œuvre de la stratégie

Leçons pour la Banque

5.1.1 *Sélectivité, pertinence et insuffisance des ressources du FAD pour la réalisation des piliers du DSPAR.* N'eurent été les ressources de la FEF, la Banque n'aurait pas pu apporter toute l'aide consentie pour la réalisation des résultats obtenus par le pilier I, et qui ont contribué aux résultats acceptables de l'axe 1 du DENARP, tant les ressources de l'ABP du FAD étaient faibles eu égard à la faible performance du pays. Le renforcement des capacités de l'appui ciblé a contribué à l'atteinte du point d'achèvement.

5.1.2 *Importance de la prise en compte de la dimension régionale dans la stratégie de la Banque :* la dimension régionale est importante pour la Guinée Bissau. Pour rappel, l'adhésion à la zone franc a permis à ce pays de converger vers un cadre macroéconomique sain. De même, la CEDEAO joue un rôle incontournable dans l'apaisement des tensions politiques face aux crises chroniques. Enfin, les difficultés en matière d'énergie électrique pourraient être atténuées avec les projets régionaux de production et d'interconnexion électriques.

5.1.3 *Importance de la prise en compte des activités du secteur privé dans la stratégie de la Banque :* Les efforts faits par le Gouvernement avec le concours de l'appui ciblé et de d'autres appuis de PTF, pour l'amélioration substantielle de l'environnement des affaires et le climat des investissements, permettra de susciter l'intérêt d'investisseurs et, ainsi, d'aller dans le sens de la dynamisation du secteur privé.

5.1.4 *Alignement et pertinence du cadre des résultats et capacités du mécanisme de suivi-évaluation :* un cadre de résultats suppose un système national performant de suivi-évaluation de la stratégie de développement, sur lequel les indicateurs de résultats du DSPAR vont s'aligner. La faiblesse du mécanisme de suivi-évaluation contribue à fragiliser la pertinence du cadre et des indicateurs de suivi du DSPAR. Les indicateurs du DSPAR étaient certes alignés sur le DENARP, mais se sont avérés inopérants par leur caractère général, générique et imprécis. La Banque, en coordination avec les autres partenaires, devra intégrer le renforcement du système de

suivi-évaluation dans sa stratégie d'assistance au pays et renforcer le dialogue avec le gouvernement et les partenaires au sein du Comité de coordination de l'aide.

5.1.5 *Domaines de concentration du prochain DSPAR* : les discussions préliminaires ont fait ressortir le souhait du gouvernement d'orienter les axes d'intervention vers les deux piliers actuels, mais en les élargissant au renforcement du climat des affaires pour le pilier I, en intégrant le secteur de l'énergie pour le pilier II. Le succès de l'appui ciblé milite pour son maintien et élargissement à d'autres structures du pays, sous réserve d'un niveau adéquat de ressources.

Leçons pour le gouvernement

5.1.6 *Renforcement du mécanisme de suivi-évaluation et mise en œuvre de la Déclaration de Paris*: les parties prenantes s'accordent sur les faiblesses du mécanisme de suivi-évaluation et de l'insuffisance de la coordination de l'aide telle que préconisée par la DP. Dans ce contexte, le gouvernement devra renforcer son engagement à renforcer le mécanisme de suivi-évaluation existant et à mettre en œuvre avec les PTF la DP. La Banque, en coordination avec les autres partenaires, devra : (i) intégrer le renforcement du mécanisme de suivi-évaluation dans sa stratégie d'assistance au pays ; (ii) renforcer le dialogue avec le gouvernement et les partenaires pour la mise en œuvre de la DP.

5.2 Gestion du portefeuille

Leçons pour la Banque

5.2.1 La Banque doit poursuivre ses interventions pour le renforcement des capacités institutionnelles suivant l'approche développée par l'appui ciblé et le PARCA, en ciblant également les ministères de tutelle liés au portefeuille. La faiblesse des capacités nécessite des actions communes en amont et tout au long du cycle des projets entre les deux parties. La Banque doit également poursuivre un suivi plus rapproché des opérations à travers notamment la réduction des délais de traitement des dossiers, l'intensification des missions de supervision, et la pleine implication du bureau régional du Sénégal, en liaison étroite avec le BPN. A ce titre, il est urgent que la Banque confie le suivi des questionnés fiduciaires au bureau régional du Sénégal, en particulier pour les décaissements. Etant donné le bénéfice généré par les formations, il apparaît essentiel de les poursuivre. S'agissant de la présence de la Banque, la solution ultime réside dans la mise en place d'un Bureau national. La « Feuille de route pour la décentralisation » qui privilégie des pays fragiles, sous réserve de son approbation, devrait accorder la priorité nécessaire à un pays comme la Guinée Bissau pour l'ouverture d'un Bureau national.

5.2.2 Des efforts ont certes été faits récemment pour améliorer la qualité à l'entrée des opérations. Cependant, la Banque doit monter des opérations correspondant aux capacités institutionnelles. La Banque doit par ailleurs veiller à minimiser les nombreuses prorogations de projets, qui en dernier ressort grèvent la performance globale du portefeuille et sur le calcul de la future allocation pays. De telles prorogations devront respecter les règles en la matière, et démontrer leur effectivité sur le développement. Il est préconisé de procéder à une véritable analyse bénéfices/cout des cas difficiles de prorogations de projet.

5.2.3 L'expérience de la Banque en Guinée-Bissau a démontré également que si l'intermédiation par des agences d'autres bailleurs de fonds installés dans le pays, offrait l'avantage d'une certaine garantie en situation post-crise. Cette architecture a cependant à terme quelques inconvénients en termes de multiplicité de procédures et de difficultés de suivi par la

Banque. Il s'avère donc important de bien penser ces intermédiations à l'avenir et de privilégier des services de consultants selon les modes classiques.

Leçons pour le gouvernement

5.2.4 Parallèlement à ces constats, le gouvernement doit pouvoir engager une participation plus proactive. Il devra rechercher une appropriation plus forte du portefeuille dans son rôle de facilitateur pour les nouvelles opérations du portefeuille, en apportant toute l'anticipation nécessaire pour la préparation des conditions d'effectivité des opérations. Ceci est également valable pour la mise en place des CEP et la préparation de la clôture des projets. Une des conclusions de la revue est le nécessaire renforcement en ressources humaines et matérielles de la DGP pour un suivi plus conséquent du portefeuille. Enfin, la mission de revue a constaté une absence de culture de résultats, et de ce fait, le gouvernement doit être davantage sensibilisé aux faiblesses actuelles du système de suivi-évaluation, tant de sa part que de celle des CEP. Il devra mettre en place l'expertise et les mécanismes de suivi-évaluation pour mesurer l'impact des opérations sur le développement. Enfin, **le gouvernement devra activer le système de coordination de l'aide récemment mis en place au niveau du MEPIR.**

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Conclusions

6.1.1 Tout au long de la mise en œuvre du DENARP, la Banque a fait preuve de flexibilité, une force pour le partenariat avec ce pays fragile et instable. Cette démarche soutenue par l'appui ciblé, les ressources supplémentaires du FEF et les assouplissements attachées aux financements FEF, ont permis d'accroître l'utilité et l'efficacité de l'assistance de la Banque.

6.1.2 La mise en œuvre du portefeuille dans le contexte parfois défavorable résultant entre autres des nombreuses suspensions sur les décaissements atteste des difficultés dans l'atteinte des objectifs et des résultats visés. Bien que des améliorations importantes aient été enregistrées, par exemple au niveau de la mise en vigueur des dernières opérations, ces progrès demeurent encore fragiles. Ils devront bénéficier d'une attention particulière tant de la part de la Banque que du gouvernement à l'effet de les consolider.

6.1.3 Par ailleurs, il s'est avéré nécessaire durant la revue de discuter avec le gouvernement d'un assainissement plus net du portefeuille en particulier sur le projet Education III supervisé de manière rapprochée par SNFO en 2010, et qui malgré les recommandations n'a pas amorcé un démarrage effectif des infrastructures scolaires après 7 ans ; son taux de décaissement reste très faible. La mission a fait valoir l'argument que la prorogation demandée par le gouvernement du projet ne ferait que porter atteinte aux résultats encourageants du portefeuille en 2010 et aurait un impact négatif sur la performance du portefeuille et en conséquence sur le volume de la prochaine allocation du pays. Ce projet PPP dont l'achèvement est prévu au 31 décembre 2010 n'a pas délivré des résultats et réduit considérablement la performance globale du portefeuille.

6.2 Recommandations

Au titre de la mise en œuvre de la stratégie

Pour le gouvernement

- (i) Poursuivre la préparation du DENARP II en veillant (a) à intégrer des hypothèses réalistes et des objectifs atteignables ; (b) à limiter le nombre de priorités et à les hiérarchiser ; (c) à rechercher des indicateurs avec des résultats précis et mesurables ; et (d) à formuler des risques avec les mesures d'atténuation ;
- (ii) La mise en place d'un mécanisme de suivi et évaluation (S&E) du DENARP est essentielle pour son succès ;
- (iii) La mise en œuvre de la Déclaration de Paris avec le concours de tous les PTF est le garant d'une bonne coordination de l'aide, alignée sur le DENARP et d'une meilleure visibilité de l'aide pour une bonne prévision du PIP ; et,
- (iv) Initier la réflexion dans la perspective de la préparation du prochain DSPAR de la Banque.

Pour le Groupe de la Banque

- (i) Poursuivre les discussions avec la Banque mondiale pour convenir d'une stratégie harmonisée et coordonnée à compter de 2011 ; et,
- (ii) Convenir avec le gouvernement, de la date et de l'approche pour la préparation du prochain DSPAR.

Au titre de la Revue de la performance du portefeuille

Pour le gouvernement

- (i) Consolider les efforts engagés visant l'amélioration du portefeuille, notamment par l'appropriation des mesures consignées dans le Plan d'amélioration du portefeuille et poursuivre l'assainissement du portefeuille par la clôture des prêts Education III et Santé II au 31/12/2010 ; et,
- (ii) Renforcer l'équipe du MEPIR pour le suivi des opérations de la Banque et la coordination de l'aide.

Pour le Groupe de la Banque

- (i) En relation avec le BPN, poursuivre les efforts de suivi rapproché des projets par des missions pluridisciplinaires de supervisions régulières de SNFO, y compris les services d'acquisition et de décaissements, et systématiser les lancements des nouvelles opérations avec la participation des services fiduciaires ; et,
- (ii) Sous réserve de l'approbation par les Conseils de la « Feuille de route de la décentralisation », accorder une attention particulière à la Guinée Bissau dans le sens du renforcement du BPN, ou de la création d'un Bureau national.

6.3 Les Conseils d'administration sont invités à prendre note du rapport d'achèvement du DSPAR de Guinée-Bissau pour 2005-2010, combiné aux résultats de la revue de la performance du portefeuille (2010), ainsi que les leçons et recommandations pour la prochaine stratégie de la Banque en Guinée-Bissau.

ANNEXE 1 : principales caractéristiques des 9 opérations en cours (Octobre 2010)

Secteur / Opération	Source	Montant approuvé (millions UC)	Montant décaissé (millions UC)	Taux déc. brut (%)	Délai satisf 1er déc. (mois)	Age (ans)	Taux déc. annuel (%)	Période prorogée (ans)	Statut
Secteur agriculture									
Réhab. secteur agricole	don FAD X	5 800 000,00	4 211 400,00	72,61	13	5	20,10	-	NON
Appui secteur pêche	prêt FAD VIII	4 290 000,00	1 143 040,00	26,64	28	9	2,54	2	PPP
Appui secteur pêche	don FAD VIII	1 700 000,00	1 432 400,82	84,26	28	9	7,86	2	PPP
Appui secteur pêche- (suppl.)	don FAD XI	2 000 000,00	1 772 872,00	88,64	1	2	37,90	2	NON
Sous-total / Moyenne		13 790 000,00	8 559 712,82	62,07					
Secteur social									
Renf. capacités admin.	don FAD XI	7 800 000,00	137 295,12	1,76	9	1	1,76	-	NON
Aide urgence Choléra II	don SRF	330 163,76	330 163,76	100,00		2		-	NON
Santé II	prêt FAD VII	10 000 000,00	7 531 447,00	75,31	46	13	2,51	5	PPP
Santé II (suppl.)	don FSF	6 000 000,00	239 407,00	3,99	10	2	3,99	5	PPP
Education III	prêt FAD IX	3 650 000,00	363 515,00	9,96	37	7	2,61	-	PPP
Education III	prêt FSN	3 510 000,00	43 833,00	1,25	37	7	0,40	-	PPP
Sous-total / Moyenne		31290163,76	8645660,88	27,63					
Multisecteur									
Renf. capac. gestion écon.	don FAD IX	1 350 000	1 118 093,00	82,82	7	6	8,26	1	PP
Urg. appui réf. budgétaires	don FAD X	1 700 000	1 700 000,00	100,00	3	1	100,00	-	NON
Urg. appui réf. budgétaires	don FSF	4 000 000	4 000 000,00	100,00	3	1	100,00	-	NON
Appui ciblé	don FSF	2 000 000	2 000 000,00	100,00		1,5	100,00	-	NON
Sous-total / Moyenne		9 050 000,00	8 818 093,00	97,44					
TOTAL / MOYENNE		54130163,76	26023466,70	48,08	16	4			

ANNEXE 2 : Principaux critères affectant les projets à risque (PAR)

Critères affectant les projets à risque (PAR)	Projets concernés
La performance en matière de passation des marchés obtient une note strictement inférieure à 1,5	Education III
La performance en matière de gestion du projet obtient une note strictement inférieure à 1,5	Education III
La disponibilité des ressources de contrepartie n'est pas assurée de manière satisfaisante	Education III – Santé II - PASP
Le temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur des projets excède 12 mois	Education III – PASP – Santé II
Moins de 10% du prêt ont été décaissés deux ans après la date d'entrée en vigueur	Education III
Le projet n'a pas été achevé après 8 années suivant la date d'approbation	Santé II –PASP

ANNEXE 3 : Guinée – Bissau : Indicateurs de performance du portefeuille

INDICATEURS DE PERFORMANCE	VALEUR 07/2008	VALEUR 10/2010	RAPP BANQUE (2008)
Taux de décaissement global	34,3%	48,08%	
Taux de décaissement annuel moyen	8,9%	19,79%	
Age moyen du portefeuille (année)*	6,4	4	4.3
Durée moyenne mise en vigueur (mois)	24,0	16	13.6
Nombre de projets à problèmes	1	1	
Nombre de projets à risque	5	3	
Taille moyenne des projets (millions d'UC)	6.02	6.0	
Proportion des projets à Risques (%)	66%	50%	40%
Evaluation globale des projets (échelle 0-3)	1.67	2,1	

Annexe 4 : Sélection d'indicateurs économiques et financiers

Table 1. Guinea-Bissau: Selected Economic and Financial Indicators, 2008–12

	2008	2009	2010	2011	2012
		Est.		Proj.	
(Annual percentage change, unless otherwise indicated)					
National accounts and prices					
Real GDP at market prices	3.3	2.6	3.1	3.7	4.3
Real GDP per capita	1.1	0.3	0.2	0.8	1.3
GDP deflator	8.8	1.3	3.0	1.9	2.0
Consumer price index (annual average)	10.4	-1.2	2.5	2.5	2.5
External sector					
Exports, f.o.b. (based on US\$ values)	61.7	-14.5	13.6	7.6	5.6
Imports, f.o.b. (based on US\$ values)	49.4	10.3	4.1	7.6	7.1
Export volume	21.4	21.8	2.0	5.0	5.3
Import volume	14.2	33.1	-1.5	6.1	5.7
Terms of trade (deterioration = -)	2.3	-12.7	5.6	1.1	-1.0
Real effective exchange rate (depreciation = -)	7.1	-1.3	1.4	1.2	0.9
Nominal exchange rate (CFAF per US\$; average)	478.6	445.7	477.6	465.6	467.8
Government finances					
Domestic revenue (excluding grants)	30.2	1.3	23.2	3.6	5.9
Total expenditure	8.6	13.8	8.9	3.6	2.5
Current primary expenditure	3.7	1.3	12.8	-0.7	4.1
Capital expenditure ⁴	12.0	43.4	7.0	10.2	7.8
Money and credit ¹					
Credit to government (net)	5.5	-8.8
Credit to the rest of the economy	3.0	2.6
Broad money	20.7	8.5
Velocity (GDP/broad money)	2.5	2.4
(Percent of GDP, unless otherwise indicated)					
Investments and savings					
Gross investment	24.8	43.7	25.0	25.9	25.9
<i>Of which: government investment</i>	12.0	31.7	13.2	13.6	13.5
Gross domestic savings	-8.1	8.8	-1.0	2.5	0.0
<i>Of which: government savings</i>	-21.7	-21.4	-15.8	-12.8	-11.7
Gross national savings	8.7	24.9	10.7	17.0	13.4
Government finances					
Budgetary revenue	16.8	16.4	19.1	18.7	18.6
Total domestic primary expenditure	22.7	22.4	26.0	25.5	25.3
Domestic primary balance	-5.9	-5.9	-7.0	-6.8	-6.7
Overall balance (commitment basis)					
Including grants	-7.0	-1.0	-2.8	-2.7	-2.5
Excluding grants	-21.9	-26.0	-24.5	-24.0	-22.6
External current account (including official current transfers)	1.8	-7.4	-4.3	-5.1	-4.7
Excluding official transfers	-10.0	-18.9	-15.7	-15.6	-15.1
Excluding official transfers (other than fishing licenses)	-6.1	-17.5	-12.9	-13.7	-13.3
Net present value of external debt/exports of goods and nonfactor services (percent) ³	348.4	381.9	122.6	124.0	126.6
Nominal stock of external debt, including arrears ²	243.7	226.8	208.3	60.4	55.4
Memorandum items (US\$ millions, unless otherwise indicated)					
Current account balance (including official current transfers)	8.5	-33.3	-21.0	-26.1	-25.2
Overall balance of payments	-16.9	-24.9	-23.1	-703.8	-6.2
Nominal GDP at market prices (CFAF billions)	205.6	213.6	226.8	239.8	255.0
Nominal stock of external arrears, end of period ²	382.8	402.1	92.8	92.8	92.8

Sources: Guinea-Bissau authorities, and IMF staff estimates and projections.

¹ Change in percent of beginning-of-period stock of broad money.

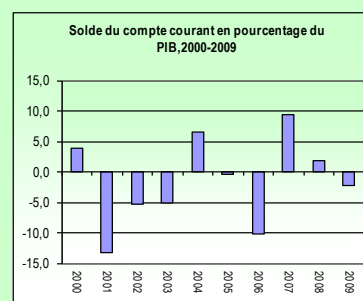
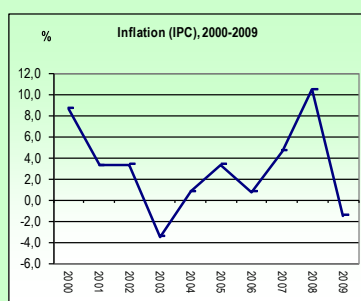
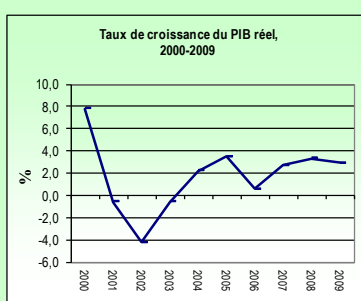
² Values in 2010 and thereafter reflect assumed impact of HIPC debt relief.

³ NPV is as in the July 2009 DSA.

⁴ Project grants in 2009 includes new public investments externally financed such as the new government offices complex and two hospitals.

Annexe 5: Guinée-Bissau : Principaux indicateurs macroéconomiques

Indicateurs	Unité	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (e)
Comptes nationaux								
RNB aux prix courants du marché	Million \$ E.U.	217	234	283	315	340	386	...
RNB par habitant	\$ E.U.	170	160	190	210	220	250	...
PIB au prix courants	Million \$ E.U.	216,1	285,3	301,7	317,3	381,6	458,2	419,2
PIB aux prix constants de 2000	Million \$ E.U.	216,1	208,9	216,2	217,4	223,3	230,7	237,5
Croissance du PIB en termes réels	%	7,8	2,2	3,5	0,6	2,7	3,3	2,9
Croissance du PIB par habitant en termes	%	5,4	-0,2	1,1	-1,7	0,5	1,1	0,7
Investissement intérieur brut	% du PIB	20,1	25,4	25,4	24,2	24,3	24,8	29,8
Investissement public	% du PIB	9,7	10,5	14,1	10,5	12,8	12,0	17,3
Investissement privé	% du PIB	10,4	14,9	11,3	13,7	11,5	12,8	12,5
Epargne nationale	% du PIB	9,8	19,0	18,6	-0,3	16,5	8,9	27,4
Prix et Monnaie								
Inflation (IPC)	%	8,6	0,8	3,3	0,7	4,6	10,4	-1,5
Taux de change (moyenne annuelle)	monnaie locale / \$ E.U.	712,0	528,0	527,8	522,6	479,2	448,7	471,4
Masse monétaire, variations annuelles (M)	%	60,8	42,8	21,3	4,4	24,9	29,5	8,0
Vitesse de circulation de la monnaie (PIB)	%	42,6	28,9	33,2	33,3	37,7	43,4	48,7
Finances publiques								
Recettes totales et dons	% du PIB	...	32,5	30,2	30,5	29,4	31,8	40,9
Dépenses totales et prêts nets	% du PIB	...	46,7	42,2	39,9	40,3	38,8	39,2
Déficit (-) / Excédent global (+)	% du PIB	...	-14,2	-11,9	-9,5	-10,9	-7,0	1,7
Secteur extérieur								
Variation en volume des exportations (ma)	%	18,7	24,3	26,1	-42,0	-7,6	-0,4	2,4
Variation en volume des importations (ma)	%	-5,0	-7,1	4,5	3,5	-15,5	14,0	14,0
Variation des termes de l'échange	%	-6,4	-8,2	-26,0	-2,4	27,9	24,0	5,5
Solde des comptes courants	Million \$ E.U.	8,4	18,9	-1,1	-32,2	36,1	8,4	-9,3
Solde des comptes courants	% du PIB	3,9	6,6	-0,4	-10,2	9,5	1,8	-2,2
Réserve internationale	mois d'importations	6,0	4,6	4,9	4,4	5,0	4,2	5,5
Dettes et flux financiers								
Service de la dette	% des exportations	2,5	6,8	4,4	8,6	5,2	3,0	2,6
Dettes extérieures totales	% du PIB	364,6	358,7	341,1	322,9	270,3	227,0	248,9
Flux financiers nets totaux	Million \$ E.U.	84,2	75,2	64,3	80,3	102,1	116,1	...
Aide publique au développement nette	Million \$ E.U.	80,3	76,4	66,0	87,0	122,3	131,6	...
Investissements nets directs en prov. de l'é	Million \$ E.U.	0,7	1,7	8,7	17,7	18,5	15,0	...



Source : Département de la statistique de la BAD; FMI: Perspectives de l'économie mondiale, Septembre 2009 et Statistiques financières internationales, février 2010; Département de la statistique : Development Data Platform (base de donnée), mars 2010; OCDE, Division des systèmes statistiques.

Notes: ... Données non disponibles

Dernière mise à jour : mai 2010

Annexe 6: Tendances à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	1990	2000	2004	2006 MCIS 3	Année la plus récente	<i>Cible pour 2015</i>
1. Réduire la pauvreté extrême et absolue Réduire de moitié le % des gens vivants avec moins de 2 \$ par jour	Taux de pauvreté absolue (%)	49	64,7(1)	68,5			24,5
	Taux d'extrême pauvreté (%)	26	21,0	22			13
2. Education primaire pour tous	Taux net de scolarisation (%)	23	45,3	56,9	53,7	67,4 MEPIR 2010	100
3. Egalité des sexes et autonomisation des femmes et pas de disparités entre les sexes dans le primaire	Ratio filles/garçons dans l'éducation primaire	0,56	0,67	0,83	0,97		100
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans Réduire de deux tiers le taux de mortalité des enfants < 5 ans	Taux de mortalité des enfants <5ans (par 1000 enfants)	240	239	205,2	223	155 MEPIR 2010	80
	Taux de mortalité infantile (par 1000 enfants)	142	124	122	136	117 (UNICEF 2008)	47,3
5. Réduire de trois quarts le taux de mortalité maternelle	Taux de mortalité maternelle (par 100 000 naissances vivantes)	914	822		822	800 MEPIR 2010)	229
6. Combattre les pandémies, stopper le SIDA, inverser la tendance actuelle	Taux de prévalence du Sida (%)	5,9	7,8	-		1,8 (UNICEF 2007)	5,9
7. Réduire ½ le % de la population sans accès durable à l'eau potable salubre	% de la population urbaine sans accès durable à l'eau potable	79	66	-	16,3		39,5
	% de la population rurale sans accès durable à l'eau potable	68	32	-	53		34

Sources : Rapport national sur le développement humain, PNUD, 2006 ; MCIS 3, MEPIR, 2006, DENARP, MEPIR, 2010 ; Statistiques UNICEF publiées sur http://www.unicef.org/french/infobycountry/guineabissau_statistics.html

ANNEXE 7 : DETAIL DE LA MISE EN ŒUVRE DU DENARP

Axe 1: renforcement de la gouvernance, la modernisation de l'administration publique, et garantir la stabilité macroéconomique

i- *La gestion macroéconomique*

En 2009 et 2010, le pays a fait des progrès dans la stabilisation macroéconomique et la mise en œuvre des réformes dans les domaines des finances publiques et des marchés publics. L'impact de la crise internationale a été moins défavorable qu'on ne le redoutait. La croissance a été positive en 2009 et en 2010, même si l'objectif de 5% n'a pu être atteint ; les résultats budgétaires ont été satisfaisants permettant d'augmenter les investissements publics et de faire face à une partie des arriérés dus au secteur privé ; la maîtrise de l'inflation a été également assurée, restant en deçà des 3 %, niveau exigé par l'UEMOA.

ii- *Réformes et gestion des finances publiques*

Des efforts importants ont été consentis pour améliorer l'équilibre budgétaire. Des résultats remarquables ont été obtenus au niveau des recettes fiscales: dans un contexte de croissance limitée. Ces résultats sont accompagnés par la consolidation de la stabilité budgétaire et de l'amélioration de la qualité, de la transparence et de l'efficacité des dépenses publiques, le gouvernement ayant entrepris des réformes structurelles de ses finances.

Les réformes et actions en matière de Finances publiques (2009-2010)	
<i>Actions</i>	<i>Approbation ou mise en œuvre (date)</i>
1. Initialisation de la préparation du budget SIGFIP et modules d'exécution dans les unités de budget, ministères et organismes administratifs.	Juin-Sept. 2009
2. Préparation du budget 2010 selon la classification de l'UEMOA.	Oct. 2009
3. Vérification des listes de la solde.	Juillet -Déc. 2009
4. Présentation de la Loi-cadre du budget.	Mars 2010
5. Approbation par le Conseil des ministres (i) d'un décret fixant les prérogatives du Contrôle financier ; (ii) d'un décret portant réorganisation de la direction générale du Trésor et de comptabilité et des prérogatives y afférents ; et (iii) d'un décret fixant les nouvelles responsabilités de la Direction générale du budget et les prérogatives des administrateurs financiers	28 Avril 2010
6. Publication et distribution du manuel des procédures financières dans tous les ministères.	27 Avril 2010
7. Projet conjoint du ministère des finances et le ministère de la Fonction publique relatif à un nouveau système national de gestion des ressources humaines à présenter au Conseil des ministres (CM)	23 Avril 2010
8. Ayant l'approbation du CM, sont mise en place (i) la nouvelle réglementation des marchés publics conforme aux directives de l'UEMOA et (ii) la nouvelle unité centrale des achats (UCP).	28 Avril 2010

ii- Réformes de l'administration publique et de la modernisation de l'Etat

Les réformes administratives visant à rendre plus efficace l'administration publique pour soutenir le développement, ont été poursuivies en 2009 et 2010. Le gouvernement a effectué un recensement biométrique du personnel du gouvernement à la fin de 2009. Cet exercice a révélé que plus de 4.000 fonctionnaires ont été des «travailleurs fantômes» fait. Des mesures correctives ont été prises dans la première moitié de 2010, qui a produit d'importantes économies qui pourraient être augmentées si les résultats du recensement avaient été entièrement utilisés. Plusieurs systèmes de traitements de l'information ont été acquis et permettent la gestion de la dette, la gestion des finances publiques, la gestion du système des douanes, la gestion unique de la circulation de l'information entre ministères et la gestion informatique des régions. Des efforts au niveau de la formation des cadres ont été consentis (création de l'Ecole nationale de l'administration, 200 professionnels auront reçu une formation dans les domaines de la planification stratégique, les finances publiques (avec un accent particulier sur la gestion budgétaire et gestion de la dette), les statistiques, la mobilisation et la coordination de l'aide, et l'organisation administrative.

D'autres progrès dans ce domaine en 2009 et 2010 ont été comme suit: (a) la restructuration de l'organisation de divers organismes gouvernementaux et des unités, la redéfinition de leurs missions, et la reconfiguration de leurs organigrammes; (b) l'établissement des descriptions de poste et les profils du personnel; (c) d'instituer des procédures de recrutement fondées sur la concurrence, et (d) l'établissement d'un programme d'alphabétisation pour les fonctionnaires.

iv- La réforme de la justice

Des réformes institutionnelles sont en cours pour renforcer la branche judiciaire du gouvernement afin d'améliorer la façon dont il fonctionne, tout en assurant qu'elle respecte pleinement le principe de la séparation des pouvoirs et est régie par la législation adaptée aux besoins spécifiques de la Guinée-Bissau. La réalisation de cet objectif passe par le renforcement des capacités des ressources humaines de la branche judiciaire et fournir les ressources matérielles nécessaires à la bonne administration de la justice.

v- Réforme de la défense et de la sécurité

En dépit des bouleversements politiques qui ont affecté la mise en œuvre d'actions en cours concernant le secteur de la défense et la sécurité, le travail essentiel de la réforme du secteur n'a pas été sérieusement interrompu pendant cette période. Au lieu de cela, les initiatives de réforme touchant différents domaines du secteur a procédé à des rythmes différents. En 2009 et 2010 des actions liées au plan de priorité pour la réforme de la défense et de sécurité (PPRSDS), qui a été préparé et approuvé en Janvier 2010, semblent avoir été à la fois une réponse et une impulsion à la réforme. Entre autres choses, ce plan met l'accent sur la réduction de la taille des forces militaires et de sécurité, mise en place d'un fonds de pension des militaires et des programmes connexes des prestations, et l'établissement de normes professionnelles pour les nouvelles recrues. Les mesures suivantes ont été réalisées:; (xv) les comptes Régime des forces armées; (xvi) la loi organique des forces armées.

Axe 2 : promouvoir la croissance économique et la création d'emplois

i- Des progrès mitigés ont été réalisés concernant l'environnement des affaires et des efforts lents ont été consentis quant au développement des infrastructures. Les autorités reconnaissent la nécessité de favoriser le développement du secteur privé afin de stimuler la croissance économique et la création d'emplois. En 2010, le gouvernement a lancé une série d'actions visant à améliorer le climat des affaires :

(a) privatisation de 31 sur 44 petites et moyennes entreprises d'État ; (b) adoption des textes de l'OHADA ; (c) mise en place du tribunal de commerce ; (d) adoption de la loi régissant les partenariats public-privé ; et (e) adoption d'un nouveau code des investissements.

ii- Le développement des infrastructures de base est la pierre angulaire de la stratégie de réduction de la pauvreté. La faiblesse des infrastructures de base est telle qu'aucun progrès tangible dans les domaines de la production et de l'emploi, ne peut être possible dans l'état actuel des choses. Toutes les évaluations qui ont été réalisées ont constatées la déficience ou l'insuffisance des infrastructures, devenues le principal obstacle à l'amélioration du développement économique et social.

iii- Le gouvernement n'a pas défini une stratégie claire du secteur de l'énergie. La capacité de production électrique a considérablement régressée entre 2000 (25 MW) et 2010 (5,5 MW dont moins de 1,5 sont disponibles) avec un impact négatif sur les perspectives des investissements du secteur privé, le fonctionnement de base de l'administration et des conditions de vie de la population. Malgré une nouvelle loi sur la production et la distribution de l'électricité approuvée en Juin 2007, peu de progrès ont été réalisés.

iv- L'amélioration majeure dans le secteur des transports a été la construction du pont de la rivière Cacheu facilitant la circulation des biens et des personnes entre le Sénégal et la Guinée-Bissau. Différentes études sont en cours pour la réhabilitation des routes secondaires dans les régions de Quinara et Tombali, l'entretien des routes en Guinée-Bissau et le programme spécial pour relier la Guinée-Bissau avec ses voisins, ce qui permet, dans ce domaine, d'approcher le DENARP II avec optimisme..

v- Le secteur des TIC a eu la plus forte croissance sectorielle au cours de la période de mise en œuvre du DENARP. Trois opérateurs de téléphonie mobile offrent des services en Guinée-Bissau. Le secteur a créé de nombreux emplois pour les jeunes. Le défi réside dans la consolidation de ces acquis.

vi- Le port de Bissau est en mauvais état et sa réhabilitation est un défi urgent. Son engorgement s'est traduit par la baisse d'activité entraînant une baisse des revenus, ce qui a conduit à moins d'entretien. L'impact négatif qui en découle sur les autres secteurs de l'économie est substantiel.

Axe 3 : augmenter l'accès aux services sociaux et aux infrastructures de base

Les améliorations dans le troisième axe ont été moins évidentes. Les dépenses au profit des services sociaux de base ont été modestes entre 2006 et 2009. Les dépenses de santé et d'éducation ne représentent que 14 pour cent des dépenses totales, en moyenne. Le pays n'est pas susceptible d'atteindre un seul des OMD d'ici à 2015 si les tendances actuelles se poursuivent. Les efforts faits, notamment en 2010 dans le domaine des infrastructures de santé et d'éducation ainsi que de la prise en charge des bénéficiaires des secteurs sociaux, de la formation des professionnels et des programmations effectuées (Plan national de développement sanitaire et Plan national du secteur de l'éducation (2011-2013)) permettront de relever une partie de ces défis dans le DENARP II.

Axe 4 : améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables

Les groupes vulnérables sont nombreux et variés en Guinée-Bissau, y compris les femmes, les jeunes, les enfants orphelins, handicapés, personnes vivant avec le VIH / SIDA, et les anciens combattants de la guerre qui survivent souvent dans une situation difficile. Les améliorations restent circonscrites à quelques groupes mais sont loin d'atteindre les objectifs que se proposait d'atteindre le DENARP :

i- En plus des efforts pour améliorer les taux de scolarisation des filles, les principales mesures prises en 2009 et 2010 dans le cadre de la promotion de l'égalité des sexes sont centrées sur la rédaction des textes juridiques dans trois domaines : (i) la santé génésique; (ii) la violence contre les femmes et les filles et (iii) la traite des personnes. Des efforts ont également été poursuivis pour mettre fin à la pratique des mutilations génitales féminines et une stratégie pour lutter contre cette pratique a été approuvée en 2010.

ii- Dans le domaine de la protection de l'enfance et à la sauvegarde des droits des enfants, des efforts ont été faits pour renforcer un certain nombre de politiques et stratégies.

iii- Les jeunes sont les plus durement touchés par la pauvreté et, c'est pourquoi, l'accent a été mis sur la formation professionnelle, le développement des capacités institutionnelles pour assurer ladite formation et le renforcement du système de micro finance.

ANNEXE 8 : Les questions expliquant la faiblesse du mécanisme de S & E du DENARP I

<p><i>Difficultés de mise en œuvre du mécanisme S & E du DENARP I.</i></p>	<p>➤ La non opérationnalisation d'un mécanisme de S&E du DENARP, l'insuffisance en quantité et qualité des ressources humaines pour la production et la diffusion d'informations et de données nécessaires au S&E du DENARP, l'absence de coordination effective au niveau interministériel, d'une part et entre le gouvernement et ses partenaires de développement, d'autre part, ont affecté négativement le processus de mise en œuvre du DENARP I.</p>
<p><i>Déficit d'appropriation.</i></p>	<p>➤ L'appropriation du contenu du DENARP a été insuffisante. Dans la conduite des affaires du pays et dans les diverses déclarations de beaucoup de responsables nationaux, il est fait peu référence au DENARP et à son contenu. Plus généralement, pour tous les faits de société, il existe dans le pays un déficit de communication, de dialogue et de circulation formelle de l'information entre les acteurs socio politiques. Au niveau de la mise en œuvre du DENARP, l'inexistence de textes formalisant la création des groupes sectoriels ou des points focaux institutionnels et l'absence de procédure et méthodes (termes de références, canevas des rapports de mise en œuvre, etc.) conduisent aussi à la faible implication des responsables des ministères sectoriels et, par conséquent, à l'insuffisance de la prise en compte des priorités sectorielles du DENARP I.</p>
<p><i>Faibles visibilité, capacité d'absorption et coordination de l'aide.</i></p>	<p>➤ Le peu de visibilité de l'aide, la multiplicité de procédures, la faible capacité d'absorption des aides par pays, aggravées par l'instabilité institutionnelle, l'insuffisance de ressources humaines, le manque d'organisation et de coordination ainsi que le déficit d'appropriation nationale sont des questions qu'il faudrait tenter de régler dans le cadre d'une mise en œuvre de la Déclaration de Paris à laquelle la Guinée-Bissau n'a adhéré qu'en Août 2010. Ce déficit affaiblit le mécanisme de suivi-évaluation.</p>
<p><i>Le S & E des Institutions de Bretton Woods</i></p>	<p>➤ Dans le cadre du Programme post conflit et ensuite du Programme de crédit élargit un suivi-évaluation technique périodique est fait par le FMI en coordination avec la Banque mondiale et les PTF majeurs du pays, dans la perspective de l'atteinte du point d'achèvement avec le concours actif de la DGP en charge du DENARP et des autres directions concernées (du MEPIR et du MF, notamment).</p>

ANNEXE 9 : Etat d'exécution et orientations des projets du portefeuille actif

Principales caractéristiques des projets en cours :

Projet à problèmes (PP): le seul projet PP s'achève le 31 décembre 2010.

Projet de Renforcement des Capacités de Gestion économique (PRCGE)

L'objectif de ce projet est de contribuer à améliorer les capacités de l'administration économique et financière du pays, à travers des actions de formations dans le domaine de la programmation des investissements publics, par le renforcement du système national de statistiques et en appuyant les efforts d'intégration économique en zone UEMOA. Le projet a été prorogé d'une année et s'achèvera fin décembre 2010 sans atteindre tous les résultats. Les dernières activités du projet sont les suivantes :

-La CEP doit revoir le contrat de l'assistance multidisciplinaire SNEDE pour proposer un avenant de réduction des prestations du fait de la clôture proche du projet et en maintenant toutefois celles qui peuvent encore se réaliser.

-Les équipements prévus au niveau des régions ont été acquis, mais les conditions de leur mise en place doivent encore être réunies pour la région de Bolama/Bijagos. Il est notamment attendu un engagement de l'Etat pour accélérer la mise en place des équipements et le démarrage effectif de leur utilisation.

-Par ailleurs, le processus de recrutement de l'auditeur pour la reconstitution des comptes du projet 2006-2010 est en cours ainsi que le processus consécutif de l'audit des comptes de 2006 à 2010. La CEP doit s'organiser en conséquence pour boucler ces opérations.

-La mission a été informée par le coordonateur que le remboursement des dépenses non justifiées sur le projet sera considéré après reconstitution des comptes du projet.

-Projets potentiellement à problèmes (PPP):

Programme d'Appui au Secteur de la pêche (PASP):

-Ce projet vise la promotion de l'activité de pêche au niveau national, à travers notamment le renforcement institutionnel, la construction d'un quai de pêche de 360 mètres. Les contraintes majeures observées en 2010 relatives à la question de la profondeur des pieux sont résolues, la contre expertise a révélé que la marge d'erreur de l'étude initiale était minimale et n'entraînerait pas des surcoûts supplémentaires. Le calendrier de finalisation des travaux du quai demeure fixé à juin 2011.

-Une attention urgente doit être portée à la prorogation du contrat du bureau de contrôle STUDI ainsi qu'au réaménagement proposé des prestations de l'assistance technique AGRER, en particulier pour le renforcement de l'expert financier et l'expert juridique.

-La CEP a informé la mission que les dépenses non justifiées sur le projet seraient en cours de remboursement.

-L'audit 2009 doit être validé au plus vite et les recommandations de l'audit 2008 entièrement mises en œuvre.

-La contrepartie du gouvernement sur les infrastructures maritimes s'avère cruciale pour la tenue du calendrier d'exécution des travaux. A ce propos, la tranche de l'U.E. (accords de pêche) a été versée au gouvernement mi 210.

Projet Santé II (PNDS)

L'accord de prêt a été mis en vigueur en août 2001, soit 44 mois après l'approbation du projet, en raison du conflit armé déclenché en juin 1998. Par la suite, le déroulement du projet a été retardé par des sanctions successives pour arriérés de paiement. Ce long délai d'exécution a abouti à un dépassement des coûts en raison des fluctuations du taux de change de l'Unité de compte et du renchérissement des coûts, en particulier des matériaux de construction. Dans ce contexte, la Banque a accordé un don supplémentaire de 6 millions d'UC et un choix de priorités des infrastructures nouvelles à construire a été opéré afin de rentrer dans l'enveloppe disponible. Il a également été fait appel à l'assistance technique d'UNOPS pour l'administration des activités et la gestion des fonds. Le taux de décaissement est de 75,41% sur le prêt et de 4% sur le don supplémentaire. Le premier niveau de soins a été amélioré grâce au renforcement des capacités d'environ 200 agents de santé, à la mise en place d'un système de collecte de données et à la construction/équipements des centres de santé de base, de logements, de forages. Le renforcement du système de référence secondaire et tertiaire sera achevé avec les activités restantes à savoir : la finalisation des travaux de construction/réhabilitation des infrastructures à l'hôpital national et au centre de santé de Buba qui est financée sur le prêt, l'acquisition des équipements, la formation en maintenance et la mise en place d'un système d'administration et de gestion de l'hôpital qui sont financées sur le don. Les travaux sont prévus d'être achevés en décembre 2010 mais une prorogation du prêt de 3 mois, au 31 mars 2011, est envisagée pour permettre le paiement des derniers décomptes de travaux. Les autres activités, financées sur le don, sont prévues de s'achever le 31 décembre 2011.

Projet Education III

Ce projet, approuvé en juillet 2003, a connu un retard de 3 ans pour sa mise en œuvre. Le lancement du projet a été effectué en novembre 2007 et du fait du changement constant de Task Managers (4 en 2 ans) et des sanctions appliqués au pays, le premier

décaissement n'est intervenu qu'en juin 2008. Ce projet vise à améliorer l'offre et la qualité de l'éducation de base dans les zones déficitaires, et à relancer la formation professionnelle de base afin de favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active. Les retards ont été constatés à nouveau au niveau du lancement des acquisitions depuis la dernière mission de mai 2010, et le dossier de construction de 80 salles de classes, 25 résidences d'enseignants et 20 latrines vient d'être lancé (durant la mission). De même, le recrutement du bureau d'études technique est en cours pour la réhabilitation des centres de formation professionnelle de Bula et de Contubuel. Le dossier relatif au mobilier pour les salles de classes approuvé depuis juin 2010 par la Banque attend le démarrage des travaux de construction des salles de classes pour être lancé.

-En ce qui concerne les formations des instituteurs, 3 ateliers pour la définition des objectifs de sélection de contenu ont été déjà organisés par l'INDE, les modules de formation ont été finalisés et la formation de 80 formateurs et 800 Directeurs aura lieu à la 1^{ère} quinzaine de janvier 2011 si la prorogation de deux ans est confirmée.

-Deux contraintes ont été notées à savoir ; le départ sans préavis du chargé des acquisitions et l'approbation de la convention de l'INAFOR. Cette structure doit assurer la gestion administrative et financière des centres de formation de Bula et Contubuel.

- En juillet 2010, le gouvernement a demandé une prorogation de deux ans du projet qui est en cours d'analyse par la banque. La mission a noté que le gouvernement souhaitait attendre les conclusions de la mission de supervision en cours (étant donné la sensibilité du secteur) pour décider sur le maintien ou le retrait de cette demande. La mission a fait valoir qu'un assainissement du portefeuille serait bénéfique à sa performance ce qui aurait une conséquence favorable pour l'allocation pays. Les résultats actuels du projet demeurent très faibles et les conditions dynamisation des activités restantes peu convaincantes. **La publication de l'avis d'appel d'offres pour la construction des salles de classes pendant la mission et avant les conclusions de la mission de supervision devrait recevoir toute l'attention du Ministère de tutelle et le MEPIR, étant donné qu'aucune décision n'a encore été prise sur la prorogation du projet.**

-Projets NON PP

Projet de Réhabilitation Secteur agricole (PRESAR)

L'objectif du projet est de contribuer à la réalisation de la sécurité alimentaire en visant l'amélioration de la production rizicole et maraîchère, ainsi que la promotion de l'élevage. Depuis le démarrage de ses activités en janvier 2007, le PRESAR s'exécute dans de bonnes conditions avec une équipe dynamique, et une bonne planification des activités. Les résultats du projet à mi-parcours sont très positifs :

-Dans le cadre de l'appui à la crise alimentaire, dynamisation de la production de riz et de légumes, en apportant des appuis importants en termes de semences améliorées, d'engrais, d'équipements agricoles et d'organisation des bénéficiaires.

-Alimentation sécurisée dans les communautés bénéficiaires par le projet et hausse de leurs revenus et leur niveau de vie.

-Implication des ONGs et des OP, a également permis à ces dernières de mieux exercer leur mission et souvent aussi d'étendre leur champ d'actions, et d'assurer une plus grande présence sur le terrain.

-De nombreux services de l'Agriculture ont également eu à profiter de l'appui du PRESAR, à travers des formations, la remise d'équipements et/ou la mise à disposition de moyens logistiques pour réaliser un certain nombre de tâches qu'elles n'étaient plus en mesure d'assurer. Le PRESAR a notamment permis une estimation des campagnes agricoles 2008 et 2009, un recensement du cheptel au niveau national, l'amorce d'une réflexion en matière de politique du secteur de l'élevage, une revitalisation des activités et des centres régionaux de l'INPA, ou encore une dynamisation des directions régionales de l'agriculture et des services centraux. D'une certaine manière, le PRESAR a pallié certaines insuffisances de l'Etat en rapport avec la faiblesse des moyens qui sont alloués aux différents services.

-En matière environnementale, le PRESAR a permis l'actualisation du Plan de Gestion Environnemental et Social, la réhabilitation de la pépinière de Embunhe pour la production de 200 mille plantes en moyenne par an, la protection des plus de 500 ha de forêts communautaire et la sensibilisation éducation des bénéficiaires sur des questions de dégradation de l'environnement. Par ailleurs, la politique forestière et son plan d'action, de même que la législation forestière et faunistique, le plan d'action de lutte contre la désertification ont été élaborés grâce à l'appui du PRESAR.

Le projet doit désormais se concentrer sur les actions essentielles à pérenniser.

PUARB

Le but du programme est de contribuer à une gestion plus efficace et efficiente des politiques macroéconomiques visant à favoriser l'accélération de la croissance et la réduction de la pauvreté. Son objectif spécifique est de poursuivre l'amélioration du cadre et de la performance de la gestion des Finances publiques. Le gouvernement bissau-guinéen continue son engagement dans la mise en œuvre des réformes structurelles dans le domaine des finances publiques avec les appuis de l'ensemble des partenaires au développement.

En ce qui concerne les onze mesures retenues par la Banque dans le cadre du PUARB, toutes les mesures ont été réalisées à l'exception d'une relative à la préparation pour les trois ministères les plus importants en volume budgétaire d'une ébauche de leurs programmes sectoriels avec objectifs et moyens chiffrés à MT (CDMT). La réalisation de ces mesures a permis une meilleure maîtrise des dépenses et une augmentation substantielle des recettes due principalement au prix à l'export de la noix de Cajou plus favorable. Ceci s'est traduit par l'appréciation positive à l'issue de la dernière revue du FMI (septembre 2010) dans le cadre de la Facilité pour le Crédit Elargi (FCE). Cette bonne performance contribuera aussi à l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE attendue fin Décembre 2010. Le programme a été mis en vigueur en mai et totalement décaissé en juin 2010.

Appui ciblé

-L'appui ciblé vise à renforcer les capacités de l'administration économique et financière en matière de planification stratégique, macroéconomique et sectorielle, de production des statistiques en vue du suivi de la pauvreté, des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et des indicateurs de développement humain (IDH), de renforcement des capacités de gestion de la dette ainsi que de mobilisation et d'absorption de l'aide extérieure, enfin de mise en place d'un fonds d'études en vue de cerner les contraintes inhérentes à la fragilité et dont la levée est essentielle à l'instauration d'une croissance durable et à la réduction de la pauvreté.

-De manière générale, la mise en œuvre des activités de l'appui ciblé de l'assistance technique pour le renforcement des capacités de l'administration présente un niveau de réalisation variable entre les deux composantes du projet et entre les différents volets d'actions. C'est ainsi que le renforcement de la planification stratégique a connu des avancées non négligeables sous l'impulsion des experts internationaux, du MEPIR et du PNUD.

-En revanche, le renforcement des compétences des cadres de l'administration et l'appui institutionnel à certains départements ministériels se situent au stade de démarrage en raison du temps mis pour formuler les besoins essentiels des structures bénéficiaires de l'appui ciblé et du recrutement relativement récent (début 2010) de l'expert international devant appuyer l'Ecole Nationale d'Administration dans la conception, la réalisation et la gestion des formations. Enfin, le Centre de documentation et le site web du MEPIR ne sont pas encore mis en place malgré la recommandation de la mission de supervision de février 2010. Par contre, la conduite de l'étude sur les sources de la croissance en Guinée-Bissau a démarré et l'atelier pour la validation du rapport provisoire a été réalisé 2-3 septembre 2010. Le projet se situe actuellement à une importante étape de la mise en œuvre des principales activités, notamment celles relatives au renforcement de la planification stratégique et de la mobilisation de l'aide.

-Il est par ailleurs possible d'accélérer le rythme de réalisation du projet si les lourdeurs administratives du PNUD et de certains ministères bénéficiaires sont levées, si les cadres nationaux éprouvent plus d'intérêt dans les activités du projet et s'ils s'approprient des nouvelles méthodes de travail et des outils de gestion développés par l'assistance technique.

PARCA

L'objectif général du projet qui a démarré en avril 2010 est de contribuer au développement du capital humain et à la gouvernance économique et financière. Les objectifs spécifiques sont (i) d'améliorer l'offre, les conditions et la qualité de la formation professionnelle dans les domaines de l'administration, (ii) de contribuer au renforcement des capacités et à la modernisation des administrations économique et financière. La CEP du projet est encore en phase de mise en place, le DG de l'ENA a mis à disposition du projet les locaux, cependant la mise en condition de ceux-ci est toujours attendue par l'Etat sur sa part de contrepartie. L'équipe de la CEP est quasiment au complet (à l'exception de la partie administrative) et a déjà reçu des formations tant à SNFO qu'à Bissau sur les procédures d'acquisition et de décaissement de la Banque. La plupart des dossiers d'acquisition est finalisée et certains avis d'appels d'offres ont été publiés. Durant la mission, le Ministre de l'Education a été sensibilisé sur la nécessité de désigner la composition et d'organiser au plus vite le Comité de pilotage du projet. Le calendrier d'exécution du projet reste à actualiser en veillant à adapter également la durée du projet à son budget. Le projet devra maintenant monter en puissance et développer des synergies avec les autres projets de renforcement des capacités de l'administration publique en cours.

Aide d'urgence Choléra II

Le don a été décaissé à 100%, les activités réalisées et le rapport technique ont été transmis à la Banque par l'OMS. La mission a rencontré le Représentant résident de l'OMS et des cadres du ministère de la santé qui ont exprimé leur satisfaction par rapport au don d'urgence accordé par la Banque. En effet, celui-ci a entre autres permis de mettre en place un système durable d'alerte précoce et de gestion des épidémies dans le pays.

AANNEXE 10 : GUINEE-BISSAU : CADRE DES RESULTATS DU DSPAR A FIN SEPTEMBRE 2010

Objectifs stratégiques à long terme du pays	Résultats du DSPAR pour le pays				Interventions/Produits pour la réalisation des résultats
	Résultats du DSPAR (Pilier) que la Banque espère influencer à travers ses interventions	Indicateurs de suivi de la réalisation des résultats du DSPAR	Cible visée à la fin de la période du DSPAR (2010)	Résultat à la fin de la période du DSPAR (2010)	
<i>PILIER 1 : Renforcement de la gouvernance pour accroître l'efficacité des politiques publiques et des programmes de développement</i>					
Administration publique efficace et au service du développement et des populations	Administration publique réformée et plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> Plan de restructuration des ministères (textes et Lois organiques) Nouveau projet de système de retraite et de plan de carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de restructuration des ministères (texte et Lois organiques) adopté et mis en œuvre Nouveau projet de système de retraite et de plan de carrière. adopté et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de restructuration des ministères (texte et Lois organiques) adopté et mis en œuvre Nouveau projet de système de retraite et de plan de carrière. adopté et mis en œuvre 	Dialogue + Projet d'Appui à la réforme administrative publique + Assistance technique accrue dans le cadre du pilier 3 de la FEF
	Cadres de l'administration publique professionnalisés	<ul style="list-style-type: none"> Ecole nationale d'administration (ENA) Plan de recrutement et de formation professionnelle conformes aux profils de postes Proportion de nouveaux cadres formés à l'ENA sont placés répondants aux profils adéquats 	<ul style="list-style-type: none"> Ecole nationale d'administration (ENA) mise en place Plan de recrutement et de formation professionnelle conformes aux profils de postes sont exécutés à partir de 2009 Proportion de nouveaux cadres formés à l'ENA sont placés répondants aux profils adéquats 	<ul style="list-style-type: none"> L'ENA a été créée et fonctionne Un processus de sélection de 200 professionnels guinéens (100 cadres de la Fonction publique et 100 nouveaux jeunes cadres) est en cours en vue de leur formation dans les domaines de la planification stratégique, les finances publiques (avec un accent particulier sur la gestion budgétaire et gestion de la dette), les statistiques, la mobilisation et la coordination de l'aide, et l'organisation administrative. Le programme de formation déjà élaboré en collaboration avec les Institutions spécialisées de la sous-région. 	
Administration publique efficace et au service du proche développement et des populations	Processus de décentralisation mis en œuvre	Loi sur la décentralisation	Loi sur la décentralisation adoptée et mise en œuvre	Loi sur la décentralisation adoptée et mise en œuvre	Dialogue + Projet d'Appui à la réforme administrative publique + Assistance technique accrue dans le cadre du pilier 3 de la FEF
	Cadre institutionnel de suivi-évaluation du DENARP révisé opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'actions prioritaires pour chaque secteur prioritaire élaboré CDMT central opérationnel utilisé pour la préparation et l'exécution budgétaire CDMT sectoriel par 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'actions prioritaires pour chaque secteur prioritaire élaboré CDMT central opérationnel utilisé pour la préparation du budget 2011 en 2010 CDMT du secteur de l'éducation utilisé pour la préparation et l'exécution du budget 2011 de ce 	<ul style="list-style-type: none"> Un plan d'actions opérationnel effectivement élaboré pour chaque secteur prioritaire. Le CDMT n'a pu être mis en place cette année. Cependant, un plan d'action a été préparé en vue de l'élaboration des CDMT global et sectoriel en 2011. 	

AANNEXE 10 : GUINEE-BISSAU : CADRE DES RESULTATS DU DSPAR A FIN SEPTEMBRE 2010

Objectifs stratégiques à long terme du pays	Résultats du DSPAR pour le pays				Interventions/Produits pour la réalisation des résultats
	Résultats du DSPAR (Pilier) que la Banque espère influencer à travers ses interventions	Indicateurs de suivi de la réalisation des résultats du DSPAR	Cible visée à la fin de la période du DSPAR (2010)	Résultat à la fin de la période du DSPAR (2010)	
		secteur prioritaire utilisé pour la préparation et l'exécution budgétaire <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de suivi-évaluation opérationnel 	secteur en 2010 Cadre de suivi-évaluation opérationnel en 2010	Quant au cadre du suivi-évaluation du DENARP, il a été sensiblement renforcé, ce qui a permis l'élaboration du deuxième rapport d'étape du DENARP I. Couvrant la période 2009/2010, ce rapport a été adopté par le gouvernement en Août 2010.	
<i>PILIER II : Promotion de la croissance du secteur agricole et rural ainsi que de l'accès aux infrastructures socio-économiques de base</i>					
La sécurité alimentaire du pays est assurée qui dégage des excédents à l'exportation	Sécurité alimentaire des populations rurales dans les régions Nord et Est, améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Part des périmètres hydro-agricoles (1250 hectares) et maraichers (100 ha) réhabilitée • Accroissement de 30% de la production rizicole (3500 tonnes) 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% des périmètres hydro-agricoles (1250 hectares) et maraichers (100 ha) réhabilitée • Accroissement de 30% de la production rizicole (3500 tonnes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Réhabilitations de près de 1560 hectares dont 1136 ha de rizières et 434 ha de maraîchage, avec 15969 bénéficiaires dont 10067 femmes ayant contribué à construire et/ou réhabiliter plus de 147 km de digues et 156 km de digues.</i> ▪ <i>L'accroissement de la production rizicole n'est pas encore connu, mais sera atteint (+30%)</i> 	Projet PRESAP
	Situation et accès aux infrastructures sociales et économiques améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de magasins de stockage, construits • Nbre de km de pistes rurales réhabilitées et Nbre de km de pistes de désenclavement rural • Proportion de km de la route Buba-Catio, réalisée • Nbre de groupements et d'associations de producteurs dont 50% de femmes, structurés • Degré de réhabilitation des infrastructures dans les 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de magasin de stockage, construits • 0 km de pistes rurales réhabilitées et 0 km de pistes de désenclavement rural • 0 km de la route Buba-Catio, réalisée • 0 groupements et associations de producteurs dont 50% de femmes, structurés • 50% de l'hôpital Simao Mendes réhabilité et équipé, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Réhabilitation de 3 magasin de stockage des produits agricoles, d'une porcherie, de 2 laboratoire de semences et d'une pharmacie ainsi que la pose de la clôture du périmètre maraîcher. 7 magasins communautaires sont en cours de travaux et terminés fin 2010</i> • <i>Des études pour la construction 200 km de routes secondaires donnant accès aux zones de production, ont été finalisées</i> • <i>Le Projet de route BUBA-CATIO non financé.</i> • <i>7 groupements et associations de producteurs dont près de 2/3 de femmes, structurées.</i> • <i>Fin 2010, 100% de l'hôpital Simao Mendes réhabilité et fin Mars</i> 	Projet PRESAR Fonds routier (UE)/PRESAR gouvernement/BAD Projet PRESAR Projet Santé II

AANNEXE 10 : GUINEE-BISSAU : CADRE DES RESULTATS DU DSPAR A FIN SEPTEMBRE 2010

Objectifs stratégiques à long terme du pays	Résultats du DSPAR pour le pays				Interventions/Produits pour la réalisation des résultats
	Résultats du DSPAR (Pilier) que la Banque espère influencer à travers ses interventions	Indicateurs de suivi de la réalisation des résultats du DSPAR	Cible visée à la fin de la période du DSPAR (2010)	Résultat à la fin de la période du DSPAR (2010)	
		régions ciblées par le PRESAR <ul style="list-style-type: none"> • • • Dispositif de formation continue des enseignants, est opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • • 0 nouvelles classes, 0 bâtiment annexe dans les zones déshéritées et 0 CFPI • 0 directeur d'école formé 	<i>2011 et les équipements commandés</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les entreprises de construction d'écoles ont été sélectionnées et l'AON lancés pour la construction d'écoles en 2011 et 0 CFPI</i> • <i>Le dispositif de formation est préparé ; modules de formation et enseignants sélectionnés. Il sera opérationnel en 2011.</i> 	Projet Education III Projet Education III

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Qualité à l'entrée et conception de projet	Insuffisante prise en compte dans la conception et le montage financier des projets des difficultés conjoncturelles liées à la situation post-conflit	- Prévoir des mécanismes d'exécution et de financement plus adaptés aux situations de post conflit	BAD	2011
	Insuffisante prise en compte des leçons et expériences du passé	- Mieux capitaliser les leçons des opérations antérieures	BAD/GVT SNFO/BPN	fin des projets
	Insuffisance d'opérations menées en synergie avec les autres partenaires	- Développer davantage la concertation, le partenariat	GVT/BAD/BPN	permanent
Démarrage des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les efforts pour une mise en vigueur rapide, la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, et la réalisation des autres conditions. 	<ul style="list-style-type: none"> Avant l'approbation des financements, anticiper davantage dans la préparation des conditions de mise en œuvre des opérations Veiller au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables figurant dans les accords de prêt et les protocoles d'accord de don Poursuivre au niveau de la DGP le suivi rigoureux pour assurer la mise en vigueur et la satisfaction des conditions préalables <ul style="list-style-type: none"> - Prendre les dispositions pour permettre la ratification des accords dans un délai maximum de 3 mois après la signature 	<ul style="list-style-type: none"> GVT BAD/GVT GVT/DGP/BAD SNFO/BPN GVT 	<ul style="list-style-type: none"> avant début projets préparation projets permanent dès approbation projet
	Conditions de démarrage souvent difficiles pour les cellules des projets (locaux, équipements, logistiques, etc.)	- S'assurer qu'un minimum de moyens matériels et de fonctionnement est disponible au démarrage des opérations	GVT/BAD	préparation projets lancement

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Démarrage des opérations	Difficultés pour les cellules des projets à débiter et mettre en œuvre certaines activités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des personnes qualifiées et expérimentées, sur une base concurrentielle. - Poursuivre l'approche multidisciplinaire des missions de lancement des projets. - Poursuivre les réunions régulières entre CEP, BPN et DGP et partager avec les CEP des nouveaux projets l'expérience de la gestion des projets en cours et des bonnes pratiques. 	GVT/BAD BAD/SNFO/BPN CEP/DGP/BAD	avant début projets permanent permanent
	Exonérations de douanes	Faciliter l'octroi des exonérations sur les projets	GVT	permanent
Aspects financiers	Difficulté pour l'Etat de mobiliser sa contrepartie financière	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser dans le montage des projets des contributions en nature apportées par le gouvernement et les bénéficiaires - Mobiliser les fonds de contrepartie en temps opportun ainsi que prévu dans les engagements du rapport d'évaluation 	BAD GVT	préparation projet permanent
	Insuffisances dans la gestion financière des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre et approfondir les programmes de formation et de renforcement des capacités pour les équipes des projets, particulièrement en gestion financière et comptable. - Prévoir une assistance technique spécialisée et expérimentée en matière de gestion financière au démarrage des projets. - Généraliser la mise en place, au démarrage, des 	BAD/SNFO BAD/GVT GVT/BAD/CEP GVT/CEP	début projet permanent préparation projets début projets permanent

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
		systèmes et logiciels comptables et des manuels de procédures - Veiller au respect des règles en matière d'éligibilité des dépenses		
	Retards dans les paiements	- Documenter correctement les demandes de paiement et s'assurer de leur conformité - Davantage tenir compte, dans l'analyse des pièces comptables transmises des réalités opérationnelles et celles inhérentes au pays, notamment en matière d'authenticité des pièces justificatives - Poursuivre la transmission mensuelle de la situation des décaissements aux cellules des projets, et permettre à terme la connexion des clients au système d'information	CEP BAD/FFCO BAD/SNFO	permanent permanent mensuel
	Recettes des ventes de DAO	- Clarifier les principes d'imputation des recettes de ventes de DAO au compte spécial FAD des projets	CEP/BAD	Décembre 2010
	Retards importants dans la réalisation des audits des opérations	- Planifier dans les délais les consultations pour le recrutement des auditeurs - Interagir plus rapidement entre les CEP et la BAD sur les questions d'audits, y compris par des échanges électroniques pour réduire les délais d'approbation	CEP CEP/BAD	Permanent permanent

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Règles et procédures d'acquisition	Insuffisante maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer dans les délais les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution - Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un expert en acquisition au sein de la CEP - Veiller au respect des dispositions prévues dans les Accords de financement, les rapports d'évaluation de projet et les plans de passation des marches - Veiller au respect des règles et procédures de la Banque et à l'utilisation des nouveaux dossiers types d'acquisition (version septembre 2010) - Dispenser une formation annuelle sur les règles et procédures d'acquisition de la Banque au personnel de la CEP 	BAD/SNFO/BPN GVT/BAD CEP CEP BAD/SNFO	démarrage projets permanent préparation des projets
	Retards dans le processus d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser annuellement les plans d'acquisitions (PPM qui doit couvrir les 18 prochains mois) et les faire approuver par la BAD - Pour la préparation des dossiers d'acquisition, recourir à l'assistance de SNFO - Limiter les délais de traitement des dossiers d'acquisition conformément aux délais standards préconisés par la Banque 	CEP CEP/SNFO BAD/SNFO/CEP	permanent exécution projets permanent
Gestion et suivi des opérations	Changement fréquent des Chargés de projets Managers au niveau de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter la fréquence des changements de Chargés de projets au niveau du siège et en cas de changement prévoir un dispositif adéquat au sein du département concerné 	BAD SNFO/BAD	fin 2008 fin 2008

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
		- Assurer autant que possible le suivi des projets par un Task Manager à SNFO.		
	Lenteurs dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque	- Transmettre régulièrement à la Banque/SNFO/BPN la liste des instances de plus de deux mois	GVT/CEP/BPN	permanent
	Gestion des CEP	- Chaque CEP doit veiller d'avoir à disposition des outils de base pour la gestion d'un projet, incluant un manuel des procédures approuvé par la Banque et un logiciel de comptabilité. - Chaque CEP doit disposer d'une équipe complète incluant l'expertise requise en gestion comptable et financière, et en passation de marché.	CEP CEP	Permanent Permanent
	Suivi des projets	- Poursuite des réunions trimestrielle des CEP organisée par la DGP - Impliquer davantage les départements sectoriels concernés et développer des mécanismes internes de suivi des activités pour une meilleure appropriation. - Poursuite avec régularité des réunions mensuelles des CEP avec le BPN - Assurer une régularité dans les sessions des Comités de pilotage des projets - Explorer la possibilité de renforcer davantage encore le rôle des services de SNFO dans le suivi des projets en Guinée-Bissau (Task managers, service décaissements).	CEP /DGP GVT CEP/BPN GVT/CEP BAD	Trimestriellement Permanent Mensuel Permanent 2011

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
	Retard dans la justification de l'utilisation de l'avance sur le Compte spécial	- Les comptables des projets doivent justifier l'utilisation de l'avance sur le Compte spécial dans les six mois qui suivent le décaissement par la Banque. - Attention rigoureuse aux pièces justificatives suivant les formats de la Banque et assurer un archivage complet de ces pièces	CEP /GVT CEP	Permanent Permanent
	Retards dans les décaissements	- Assister les CEP dans la préparation des demandes de décaissements.	CEP/BAD	permanent
	Nombre et durée des supervisions limités	- Poursuivre les efforts de fréquence et de qualité des missions de supervision et prévoir les expertises requises dans la composition des missions	BAD/SNFO	permanent
	Communication entre les projets et la Banque et problèmes linguistiques	- Systématiser l'utilisation de la messagerie électronique et développer les services offerts par le bureau national et SNFO	CEP/BPN/SNFO	permanent
	Manque d'anticipation et de mesures correctives adéquates dans l'exécution des projets	- Systématiser les revues à mi-parcours et procéder le cas échéant aux ajustements et corrections nécessaires	GVT/CEP/BAD	mi-parcours projets
		- Intensifier le dialogue et la concertation entre les parties concernées	GVT/BAD	permanent

**Annexe 11 : PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
DE LA GUINEE BISSAU**

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Mesure de la performance et des impacts	Difficultés à apprécier les effets des réalisations des projets Absence de culture de résultats	- Prévoir une formation approfondie des CEP en matière de suivi-évaluation des projets	GVT/CEP	permanent
		- Renseigner de manière systématique dans les rapports d'activités des projets à soumettre à temps, les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs	CEP	permanent
Coordination institutionnelle et communication	Poursuivre les efforts en communication autour des opérations financées par la Banque	- Mieux valoriser et diffuser plus largement les activités réussies au niveau des projets - Assurer une meilleure communication et visibilité en rapport avec l'intervention de la Banque en Guinée-Bissau	GVT/CEP/BAD GVT/BAD/BPN	Permanent permanent
	Faiblesse dans la coordination de l'aide par le GVT	- Mettre en œuvre le mécanisme de coordination des bailleurs de fonds (Comité de coordination de l'aide)	GVT	permanent

Annexe 12 : Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Projet santé II (PNDS)	Travaux de l'hôpital National Simão Mendes	Finaliser les travaux de l'hôpital	CEP	Réhabilitation: fin déc. 2010 Nouvelles constructions: fin mars 2011
	Travaux de construction du centre de santé de Buba	Finaliser les travaux du centre de santé	CEP	Fin décembre 2010
	Fonds de contrepartie	Régulariser les dettes sur le compte spécial du projet	GVT	meilleurs délais
	Réévaluation des besoins en assistance technique	Adresser une correspondance à la BAD proposant une réduction de l'assistance technique prévue dans la convention avec l'UNOPS.	GVT	Début novembre 2010
	L'audit 2008 n'a pas été validé et l'audit 2009 n'est pas réalisé	Régulariser la situation des deux audits	CEP	Nov. 2010
	L'avis de non objection de la Banque sur le dossier d'appel d'offres et la liste restreinte en vue du recrutement du bureau de contrôle des travaux a été notifié au gouvernement le 06 septembre 2010	Finaliser ce recrutement	CEP	meilleurs délais
	Comptabilité du projet	Transmettre à la banque les pièces justificatives de 34 389 753 FCFA	CEP	Novembre 2010
Projet appui secteur pêche (PASP)	Reconduire le contrat du bureau de contrôle STUDI	Envoyer l'avis de non objection sur la proposition d'avenant d'extension du contrat STUDI	BAD	Début novembre 2010
	Avenant de réaménagement au contrat d'assistance technique AGRER	Envoyer l'avis de non objection sur la proposition d'avenant	BAD	Novembre 2010
	Fonds de contrepartie	Mobiliser les fonds de contrepartie pour le fonctionnement du projet	GVT	Meilleurs délais
	Audit 2009	- Répondre à la correspondance de l'auditeur sur le rapport d'audit 2009 - Mettre en œuvre les recommandations de l'audit	BAD CEP	Début novembre 2010 Décembre 2010
Projet Education III	Prorogation du projet	- En considération des résultats du projet, prendre une décision sur la demande de prorogation du projet	GVT	Fin octobre 2010

Annexe 12 : Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
		- Confirmer la décision de la banque	BAD	Début novembre 2010
Si prorogation confirmée	-finaliser les dossiers d'acquisition	- Lancement des constructions scolaires - Evaluation du bureau de contrôle - Finaliser le recrutement du bureau chargé des études architecturales et techniques et la supervision des travaux de réhabilitation et des équipements des centres de formation professionnelle	CEP CEP CEP	Novembre 2010 Novembre 2010 Novembre 2010
	- manuel de procédures du projet	- Valider le manuel	BAD	Fin octobre 2010
	- fonds de contrepartie	- Mettre les fonds de contrepartie à la disposition du projet.	GVT	Meilleurs délais
Si non prorogation	-réalisation des travaux	- Voir possibilités financement des travaux sur les fonds de contrepartie	GVT	Novembre 2010
	-préparer le rapport d'achèvement -Audit 2010	- Recruter l'auditeur - Finaliser l'audit	CEP CEP	Novembre 2010 Décembre 2010
Projet de Renforcement des Capacités de Gestion Economiques (PRCGE)	Reconstitution des comptes du projet 2006 -2010	- Finaliser la reconstitution des comptes	CEP	Fin novembre 2010
	Rapport complet d'audit des comptes de 2005 à 2010	- Finaliser le recrutement du cabinet d'audit après avis de non objection de la Banque	CEP/BAD	Décembre 2010
	Ajustement des prestations de l'assistance technique	Renégocier le contrat avec le cabinet SNEDE pour ajuster à la baisse les prestations demandées pour la durée restante du projet	CEP	Début novembre 2010
	Rapport d'achèvement	Préparation du RAP	CEP	Novembre 2010
Projet de Réhabilitation du Secteur Agricole et Rural (PRESAR)	Pas de problèmes majeurs observés	- Poursuivre avec le même dynamisme en axant les interventions sur la durabilité des infrastructures et mécanismes mis en place	CEP	permanent jusque fin 2011
	Gap de financement et dépassement des coûts relevés sur certaines interventions dont celles de la composante A (réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et rurales)	- Sur la base des ressources résiduelles et des actions restant à engager, soumettre à la Banque une proposition de révision de la liste des biens et services	CEP	Fin novembre 2010
	Difficultés dans la mobilisation des ressources de contrepartie	- Poursuivre l'effort relevé en début 2010 (libération de 20 millions de F.CFA) en mobilisant le reste des ressources financières au titre de la contrepartie	MEPIR/MADR	Chaque année budgétaire

Annexe 12 : Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Projet de Renforcement des Capacités d'Administration (PARCA)	Comité de Pilotage du projet	- Mettre en place le Comité de pilotage et transmettre les documents y afférents - Inclure la participation du Directeur de l'ENA au Comité de pilotage	GVT	Meilleurs délais
	Compte du projet	Ouverture d'un sous compte du projet	CEP	Novembre 2010
	Installation de l'équipe du projet	Rendre les locaux du projet fonctionnels	GVT	Novembre 2010
	Exécution du projet	- Actualiser le calendrier d'exécution du projet - Ajuster la durée d'exécution et le budget du projet	CEP CEP/BAD	Fin octobre 2010 Novembre 2010
	Synergie avec les autres projets de renforcement des capacités de l'administration publique	- Développer les synergies en matière de formation	CEP	permanent
Programme d'Urgence d'Appui aux Réformes Budgétaires (PUARB)		- Valider le rapport PEMFAR et élaborer un plan d'actions global sur la gestion des finances publiques	GVT	15 novembre 2010
		- Prendre les dispositions appropriées pour faire fonctionner les organes prévues pour le suivi des réformes des finances publiques à savoir le Comité de Suivi du Programme et Commission de suivi du Plan d'actions prioritaires des réformes budgétaires	GVT	Décembre 2010
		- Relancer avec le PNUD les activités relatives à l'élaboration du CDMT	GVT	Dernier trimestre 2010
		- Reprise de l'assistance technique chargée d'appuyer les autorités pour l'élaboration du CDMT au niveau des 3 ministères (santé, éducation et agriculture)	BAD /GVT	Novembre 2010
Appui Ciblé	Equipe d'assistance technique	- Recruter les experts couvrant pour la réalisation des CDMT, dans les domaines des statistiques et de la planification stratégique	MEPIR/PNUD	4 ^{ème} trimestre 2010
	Formation	- Démarrer la formation des personnels de l'administration à l'ENA	Experts internationaux et ENA	
	Rapports	- Soumettre à la Banque les rapports trimestriels d'activités	MEPIR	Chaque trimestre

Annexe 13 : Guinée-Bissau - Etat de mise en œuvre des déclencheurs du point d'achèvement

Trigger	Status of Implementation
1 - Poverty Reduction Strategy Paper	
(i) "A full PRSP has been prepared through a participatory process and satisfactorily implemented for one year, as evidenced by the joint staff assessment of the country's annual progress report."	Implemented. Guinea-Bissau's first PRSP, finalized in 2006, was prepared in a participatory process that involved all segments of society. The first APR, covering implementation of the PRSP in 2007-2008, was approved by the government in August 2009. A second APR was prepared in August 2010, covering PRSP implementation from July 2009 to July 2010. The APR indicates a satisfactory implementation of the PRSP during 2009-10. A JSAN on the second APR highlights the progress achieved, attributes part of the good performance to political and administrative stability, and identifies areas for further improvements. A second PRSP is in preparation, with a tentative publication date of March 2011.
2- Macroeconomic Stability	
(ii) "Continued maintenance of macroeconomic stability as evidenced by satisfactory implementation of the PRGF-supported program."	Implemented. On May 7, 2010, The IMF Executive Board approved a three-year (2010-2013) arrangement under the ECF for Guinea Bissau. IMF staff will recommend that the first ECF review be completed together with the HIPC completion point document.
3- Governance	
(iii) "Satisfactory progress in strengthening public expenditure management assessed by the release to the Parliament and the public, twice a year starting in 2001, of comprehensive budget execution reports. These reports also will allow monitoring of basic education, primary health care and military expenditures."	Waiver required for lack of continuous implementation since 2001. The government produced comprehensive budget execution reports in 2002; however, this effort was abandoned in 2003 due to continued political and institutional instability. Since 2009, the government has begun implementing its action plan to deepen public expenditure management reforms. In 2010, the government started publishing quarterly comprehensive budget execution reports, including its spending on basic education, primary health care, and military expenditures. Two quarterly reports have been published in 2010 for the first and second quarter, and they have been submitted to the Parliament and published in the local press.
(iv) "The action plan to reform the public procurement system has been implemented and the new system has been installed in all ministries."	Implemented. A comprehensive overhaul of the procurement system in line with West African Economic Monetary Union (WAEMU) guidelines has been implemented under a 2009 action plan. It covers the entire administration and includes the passing of a new procurement law in April 2010, the creation of a regulatory authority, and the centralization of government purchases through the creation of a central unit of public procurement. In addition, an audit unit has been created to oversee the procurement transactions processed by the central unit. The requirement to establish public procurement units in each individual ministry was superseded by a new strategy agreed with IDA to pursue a more pragmatic, centralized approach to procurement that serves all ministries.
(v) "The findings of the external audit of the	Implemented. The external audit of the 1997–2001 budget

Annexe 13 : Guinée-Bissau - Etat de mise en œuvre des déclencheurs du point d'achèvement

Trigger	Status of Implementation
<p>1997–99 budget outturns have been submitted to Parliament and an action plan of corrective measures has been adopted.”</p>	<p>outturns was completed in 2002 and submitted to the Court of Accounts, the supreme audit institution that supports Parliament. As recommended by the audit, the government completed an inventory of domestic debt in 2008 and implemented measures to transition the public expenditure management system to WAEMU standards in 2009-2010. Under the WAEMU public expenditure management model, the authorities recently submitted the general administrative accounts for FY2009 to the Court of Accounts.</p>
<p>4- Education Sector</p>	
<p>(vi) “Elimination of fees for school books for all primary education students (grades 1–4) implemented in public schools.”</p>	<p>Implemented. In 2002, free primary education was introduced in public schools as part of the government’s broader Education For All (EFA) program. Tuition and book fees were eliminated.</p>
<p>(vii) “Satisfactory implementation of the basic education action plan, measured by an increase in the gross primary school enrollment ratio to 61 percent.”</p>	<p>Implemented. The gross enrollment ratio increased from 53 percent in 1995 to 60 percent in 1999 and 102 percent in 2005. In 2009, gross enrollment reached 104 percent, and net enrollment (enrolled children between the ages of 6 and 12) was 67.4 percent.</p>
<p>5- Health Sector</p>	
<p>(viii) “Satisfactory implementation of the National Health Development Program, measured by an increase to at least 40 percent in the proportion of children under one year old fully vaccinated.”</p>	<p>Implemented. Sixty-two percent of children under 1 year old were fully vaccinated by end-2007 from about 25 percent in 1999. Provisional data for 2010 indicates that over 90 percent of children have been vaccinated. The second National Health Development Plan (NHDP), covering the period 2011 to 2017, was adopted in May 2010.</p>
<p>(ix) “Adoption of an action plan for malaria and its satisfactory implementation measured by an increase to 15 percent in use of insecticide impregnated bed nets by pregnant women.”</p>	<p>Implemented. A malaria action plan adopted in 2002 increased the use of insecticide-impregnated bed nets by vulnerable groups such as children under 5 and pregnant woman. In 1998, impregnated bed nets were used by only 5 percent of households. Eighty-one percent of children under 5 and 72 percent of pregnant women were sleeping under insecticide-treated bed nets by end-2007. According to the 2010 Multiple Indicators Cluster Survey (MICS), over 85 percent of families have at least one mosquito net.</p>
<p>6- HIV/AIDS</p>	
<p>(x) “Adoption of a strategic framework to fight against HIV/AIDS. At least 50 percent of the population at increased risk (age 14–29) made aware of transmission and prevention methods.”</p>	<p>Implemented. The government prepared the National Aids Control Programme (NACP) 2003-05 to reverse the progression of HIV/AIDS. Supported by the international community—in particular the Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria (GFATM)—the implementation of this program was satisfactory. In a 2006 survey, 87 percent of 15- to 24-year-olds indicated that they knew how HIV was transmitted. Progress has continued in recent years: according to the 2010 MICS, about 91 percent of women aged 15 to 49 have heard of HIV/AIDS, and 64 percent know that it can be transmitted from mother to child. About 52 percent of women aged 15-49 know at least one</p>

Annexe 13 : Guinée-Bissau - Etat de mise en œuvre des déclencheurs du point d'achèvement

Trigger	Status of Implementation
	method of prevention and 34 percent are aware of three methods.
7- Demobilization Program	
(xi) “Demobilization has been successfully completed and discharged combatants are being reinserted into civilian life as established in the DRRP.”	Implemented. The government’s Demobilization, Reinsertion and Reintegration Program (DRRP), adopted in 2002, was successfully completed in 2006. The program had demobilized about 4,000 ex-combatants by September 2003. The final phase of reintegration was completed in 2006 and involved about 7,500 ex-combatants.