

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



REPUBLIQUE DE GUINEE BISSAU

Document de Stratégie Pays 2012-2016

Département Régional Ouest II (ORWB)

Novembre 2011

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



REPUBLIQUE DE GUINEE BISSAU

Document de Stratégie Pays 2012-2016

Département Régional Ouest II (ORWB)

Pour toute question concernant ce document, prière s'adresser à :

M.	N. MATONDO-FUNDANI, Directeur en Charge	ORWB	2054
Mme.	L. MOKADEM Représentante Résidente	SNFO	2528
M.	T. HOUENINVO Economiste-Pays	ORWB	3307

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	1
2	CONTEXTE ET PERSPECTIVES	1
2.1	Contexte politique économique, et social	1
2.2	Options stratégiques	10
2.2.1	Cadre stratégique du pays	10
2.2.2	Défis et faiblesses	10
2.2.3	Forces et opportunités	11
2.3	Coordination et harmonisation de l'aide	12
2.4	Positionnement du Groupe de la Banque	13
2.5	Résultats du DSP 2005-2010 et principales leçons tirées de sa mise en œuvre.....	16
3	STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LA GUINEE BISSAU.....	17
3.1	Justification de la stratégie du Groupe de la Banque	17
3.2	Résultats attendus et cibles.....	18
3.3	Suivi et évaluation.....	19
3.4	Dialogue avec le pays.....	20
3.5	Risques potentiels et mesures d'atténuation.....	20
3.6	Conclusion et recommandations	20

ANNEXES

Annexe I	:	Cadre stratégique de suivi des résultats du DSP 2012-2016
Annexe II	:	Programme indicatif d'intervention 2012-2016
Annexe III	:	Principaux indicateurs économiques et financiers
Annexe IV	:	Tableau de réalisation des OMD
Annexe V	:	Domaines d'intervention des principaux partenaires au développement
Annexe VI	:	Environnement des affaires
Annexe VII	:	Résumé du rapport combiné d'achèvement du DSP 2005-2010 et de revue du portefeuille.
Annexe VIII	:	Justificatifs de l'appui budgétaire dans les Etats fragiles
Annexe IX	:	Matrice de mise en œuvre des recommandations du PAPP 2010
Annexe X	:	Portefeuille en cours, septembre 2011
Annexe XI	:	Plan d'amélioration du portefeuille pays 2011
Annexe XII	:	Gestion financière et stratégie fiduciaire de la Banque en Guinée Bissau 2012-2016
Annexe XIII	:	Carte de la Guinée Bissau

LISTE DES ABREVIATIONS

AD	:	Alliance Démocratique
BAD	:	Banque africaine de développement
BPN	:	Bureau du programme national
CCAB	:	Comité de coordination des appuis budgétaires
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CDMT	:	Cadre de dépenses à moyen terme
DENARP	:	Document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté
DP	:	Déclaration de Paris
DSP	:	Document de stratégie pays
DSPAR	:	Document de stratégie pays axé sur les résultats
EES	:	Etude économique et sectorielle
FAD	:	Fonds africain de développement
FAE	:	Facilité africaine de l’eau
FEF	:	Facilité pour les États Fragiles
FAGACE	:	Fonds africain de garantie et de coopération
FMI	:	Fonds monétaire international
MAE	:	Ministère des affaires étrangères
MICS 3	:	Enquête par grappes à indicateurs multiples – 2006
MEPIR	:	Ministère de l’économie, du plan et de l’intégration régionale
NSIA	:	Nouvelle société interafricaine d’assurance
OMD	:	Objectif du millénaire pour le développement
PAIGC	:	Parti africain pour l’indépendance de la Guinée et des îles du Cap-Vert
PARCA	:	Projet d’appui au renforcement des capacités de gestion d’administration
PND	:	Parti de la Nouvelle Démocratie
PRID	:	Parti Républicain de l’Indépendance pour le Développement
PRS	:	Parti de la Rénovation Sociale
PARCGEF	:	Projet d’appui au renforcement des capacités économiques et financières
PAREF	:	Programme d’appui aux réformes économiques et financières
PASP	:	Projet d’appui au secteur de la pêche
PEMFAR	:	Revue de la gestion des dépenses publiques et de la responsabilité financière de l’Etat
PIB	:	Produit intérieur brut
PNUD	:	Programme des nations unies pour le développement
PPTE	:	Pays pauvres très endettés
PRCGE	:	Projet de renforcement des capacités de gestion économique
PTF	:	Partenaires techniques et financiers
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UC	:	Unité de compte de la Banque africaine de développement
UE	:	Union Européenne

EQUIVALENCES MONETAIRES
(Taux en vigueur en juillet 2011)

Unité monétaire	=	Franc CFA (XOF)
1 UC	=	726, 374 FCFA
1 UC	=	1,10735 EUR
1 UC	=	1, 60045USD
1 EURO	=	655,957 FCFA
1 USD	=	453, 85609 FCFA

EXERCICE BUDGETAIRE

1^{er} janvier – 31 décembre

DATES CLES

Mission de collecte d'information	:	mai 2011
Mission de préparation de la stratégie du DSP	:	juillet 2011
Revue du rapport par l'équipe pays	:	septembre 2011
Revue du rapport par OPSCOM	:	octobre 2011
Mission de dialogue avec le Gouvernement	:	novembre 2011
Examen par les Conseils (date indicative)	:	janvier 2012

EQUIPE DU DSP

Equipe en charge du DSP	N. MATONDO-FUNDANI, Directeur en charge ORWB L. MOKADEM, Représentante Résidente, SNFO (Chef d'équipe-pays) T. HOUENINVO, Economiste Pays Principal, ORWB
Membres de l'équipe	M. BENARD, Economiste Supérieur des Transport, OITC1 A. MAHDI, Analyste Financier en Chef, OSGE2 P. DOUGNA, Socio économiste en Chef, OSHD3/SNFO R. TRAORE, Socio économiste, OSHD2/SNFO N. CONTE, Coordinatrice Régionale en Chef des Acquisitions, ORPF1/SNFO A. NNA EBONO, Coordonnateur Régional de Gestion Financière, ORPF2/SNFO A. DIALLO Chargé de gestion financière, ORPF2/MLFO O. BRETECHE, Chargé des Programmes Pays Principal, SNFO J. A. DA GRACA PINTO, Chargé de Programme, SNFO C. HOYOS, Experte Politique des Etats Fragiles, OSFU L. KANE, Economiste Agricole Principal, OSAN2 L. GBELI, Economiste Agricole Principal, OSAN4 K. BA, Analyste Financier en Chef, OWAS1 N. LETSARA, Statisticien, ESTA1 M. KOUAKOU, Statisticien, ESTA2 P. DJAIGBE, Analyste Financier Supérieur, ONEC1 S. VEIT, Economiste Supérieur, Changement Climatique, ONEC3/SNFO M. DIMMER, Chargé Supérieur d'Investissement, OPSM/SNFO
Pairs évaluateurs	M. SOUARE, Ingénieur des transports en Chef, OITC1 E. CARVHALO DE MELO, Spécialiste principal en infrastructure et Expert PPP, ONRI1 M. DIAGNE, Economiste Pays Principal, MLO R. SCHIERE, Chargé Principal de Mobilisation de Ressources, ORMU

RESUME ANALYTIQUE

1. Après une décennie de désorganisation socioéconomique et politique ponctuée par la recrudescence de la violence la Guinée Bissau cherche encore une fois à reconstruire son économie et assurer le développement durable et le bien-être de sa population. *La Guinée Bissau est un Etat fragile* c'est-à-dire caractérisé par un spectre de situations de fragilité allant de la détérioration marquée sur les plans politique, économique et social, conséquences des différentes crises politico-militaires à un redressement lent. La stabilisation et le redressement économique sont d'autant plus difficiles que le pays connaît une émergence des réseaux criminels (trafic de drogue) qui affectent les institutions publiques.

2. La préparation d'un nouveau DSP couvrant la période 2012-2016 pour la Guinée Bissau se justifie d'une part par l'adoption du rapport d'achèvement du précédent DSP (2005-2010) et d'autre part, par l'effectivité de la douzième reconstitution du Fonds africain de développement (FAD XII) et l'élaboration par le pays du deuxième document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP II 2011-2015).

3. Le DSP qui intervient dans un contexte post point d'achèvement (décembre 2010), vise principalement, sur la base des orientations stratégiques du DENARPII, à *aider la Guinée Bissau à parvenir à une croissance plus inclusive, créatrice d'emploi et réductrice de la pauvreté et de la fragilité*. Il est inspiré des analyses des causes/moteurs des conflits (fragilité politique, économique et sociales) de sorte que les interventions proposées en complément des autres partenaires Techniques et financiers contribueront à réduire la fragilité et favoriser le processus de reconstruction de la paix.

4. En termes de perspectives, plusieurs réformes telles que : (i) le processus de révision constitutionnelle (rationalisation du régime parlementaire) et de réconciliation nationale avec la participation de toutes les composantes de la société ; et (ii) la réforme en cours des forces de défense et de sécurité, soutenue par la communauté internationale, notamment l'Angola (PALOP), la CEDEAO et l'UE, suscitent beaucoup d'espoir.

5. Les réformes macroéconomiques et structurelles menées par le pays lui ont permis d'atteindre en décembre 2010 le point d'achèvement dans le cadre de l'initiative PPTE et la récente revue du programme avec le FMI est positive. Pour l'année 2011, l'accélération modérée de la croissance de 4,3% contre 3,5% en 2010 sera tirée par la hausse du prix et de la production de la noix de cajou grâce à une bonne pluviométrie et à la réhabilitation des infrastructures notamment les routes, l'électricité et l'eau. L'objectif du Gouvernement est de passer à une croissance de 5,5% en 2015 par la relance de la production.

6. L'économie Bissau guinéenne reste dominée par l'agriculture (46% du PIB) suivi des services (41%) et de l'industrie (13%). La croissance 2009/2010 a été principalement tirée par l'agriculture, en particulier **la chaîne de production et d'exportation de noix de cajou**. De façon générale, la Guinée Bissau présente plusieurs secteurs porteurs parmi lesquels figurent principalement **l'agriculture, la pêche, les mines, l'horticulture et du tourisme**.

7. La Guinée Bissau affiche de très faibles performances en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption. Le Gouvernement de la Guinée Bissau s'inscrit cependant dans une perspective d'amélioration de la gestion des finances publiques. Les rapport PEFA (2008) et PEMFAR (2009) d'évaluation du Système de Gestion des Finances Publiques (SGF) ont révélé de très grandes faiblesses aux plans de (i) la crédibilité du budget, (ii) l'exhaustivité et la transparence des opérations budgétaires, (iii) la prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget, (iv) l'alignement sur les stratégies et politiques nationales, (v) la comptabilité,

l'enregistrement des informations et les rapports financiers et (vi) les contrôles externes des dépenses publiques.

8. L'un des traits de la fragilité en Guinée Bissau est le caractère embryonnaire du secteur privé qui peine à se développer principalement en raison d'un environnement des affaires peu propice et de déficience d'infrastructures d'appui à la production.

9. Le Gouvernement a élaboré et adopté le 05 juillet 2011, le Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (DENARP II) pour la période 2011-2015. Le document contribue à l'opérationnalisation de la Vision prospective du développement, appelé «Guinée-Bissau 2025 Djitu Ten», adopté par le Gouvernement en 1996. Il constitue le cadre de référence pour la planification stratégique, la programmation et le dialogue avec les partenaires techniques et financiers.

10. La stratégie d'assistance de la Banque à la Guinée-Bissau s'appuie principalement sur le DENARP II et plus particulièrement en ses deuxième et troisième axes stratégiques, « Assurer un environnement macro-économique stable et incitatif » et « Promouvoir le développement économique inclusif durable ». Elle est également conforme à la stratégie régionale telle que présentée dans le RISP de la région de l'Afrique de l'ouest et dont les piliers sont : (i) lier les marchés de la région à travers l'investissement dans les infrastructures et la facilitation du commerce et de l'investissement ; et (ii) renforcer les capacités de mise en œuvre de l'agenda d'intégration régionale.

11. Sur la base du DENARPII, des leçons tirées de la mise en œuvre du DENARPI et de la complémentarité avec les autres PTF, les deux piliers suivants ont été retenus en accord avec le Gouvernement : (i) le renforcement de la bonne gouvernance économique et financière et ; (ii) le développement des infrastructures d'appui aux activités productives.

12. Dans le cadre du FAD-XII (2011-2013), l'allocation pays prévoit des ressources disponibles pour la Guinée-Bissau estimées à 21,77 millions d'UC dont 12,51 millions d'UC provenant de la FEF et 9,27 Millions d'UC du FAD. Dans ces conditions la stratégie de la Banque vise à renforcer le rôle catalytique de la Banque pour aider le pays à mobiliser des fonds additionnels externes à travers des cofinancements et divers fonds fiduciaires par effet de levier des FADXII et XIII.

1 INTRODUCTION

1.1 Ce nouveau DSP pour la Guinée Bissau est le fruit des discussions avec le Gouvernement, les partenaires au développement et les autres parties prenantes. Il fait suite à l'approbation en janvier 2011, du rapport combiné d'achèvement du DSPAR 2005 – 2010 et de revue de la performance du portefeuille 2010 par le Groupe de la Banque (Banque). Un nouveau DSP se justifie par l'effectivité de la douzième reconstitution du Fonds africain de développement (FAD XII) et l'élaboration par le pays du deuxième document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP II 2011-2015). Le DENARPII a été adopté par le Gouvernement, la société civile et les PTF le 05 Juillet 2011. Il a été entériné par les institutions de Bretton -Woods le 18 octobre 2011. Le DSP est entièrement aligné sur la stratégie nationale de développement du pays (DENARPII).

1.2 Le DSP qui intervient dans un contexte post point d'achèvement (décembre 2010), vise principalement, sur la base des orientations stratégiques du DENARPII, à *aider la Guinée Bissau à parvenir à une croissance plus inclusive, créatrice d'emploi et réductrice de la pauvreté et la fragilité*. Dans cette optique et dans le but d'avoir plus d'impact face aux ressources concessionnelles limitées, la stratégie s'appuie à travers une approche sélective sur deux piliers : (i) le renforcement de la bonne gouvernance économique et financière et (ii) le développement des infrastructures d'appui aux activités productives. Enfin la stratégie vise à renforcer le rôle catalytique de la Banque pour aider le pays à mobiliser des fonds additionnels externes à travers des cofinancements et divers fonds fiduciaires.

1.3 Le présent DSP est inspiré des analyses des causes/moteurs des conflits (fragilité politique, économique et sociales) de sorte que les interventions proposées en complément des autres partenaires Techniques et financiers contribuent à réduire la fragilité et favoriser le processus de reconstruction de la paix

1.4 En effet, les interventions de la Banque dans le cadre de la présente stratégie n'ont qu'un seul objectif principal : aider le pays à sortir de la fragilité¹

¹ C'est ce qui ressort des deux piliers de la stratégie. En effet une meilleure gouvernance économique et financière permettra au pays de mieux mobiliser des ressources internes et mieux faire face aux dépenses pro pauvres.

2 CONTEXTE ET PERSPECTIVES

2.1 Contexte politique économique, et social

La Guinée Bissau est un Etat fragile c'est-à-dire caractérisé par un spectre de situations de fragilité allant de la détérioration marquée sur les plans politique, économique et social, conséquences des différentes crises politico-militaires à un redressement lent. En particulier, le pays est classé par la Banque dans la liste des Etats fragiles selon les directives de la Banque (ADB/BD/2008/103/cor1 et ADB/BD/2008/37) sur les Etats fragiles avec accès aux guichets 1 et 3 de la FEF pour des ressources supplémentaires. L'évaluation faite le 14 septembre 2011 par le Conseil a indiqué que la Guinée Bissau est éligible pour un second cycle d'accès aux ressources supplémentaires du pilier I de la FEF. Le pays bénéficie d'un reliquat sur les ressources du guichet III de la Banque dont l'utilisation optimale a été discutée avec les autorités.

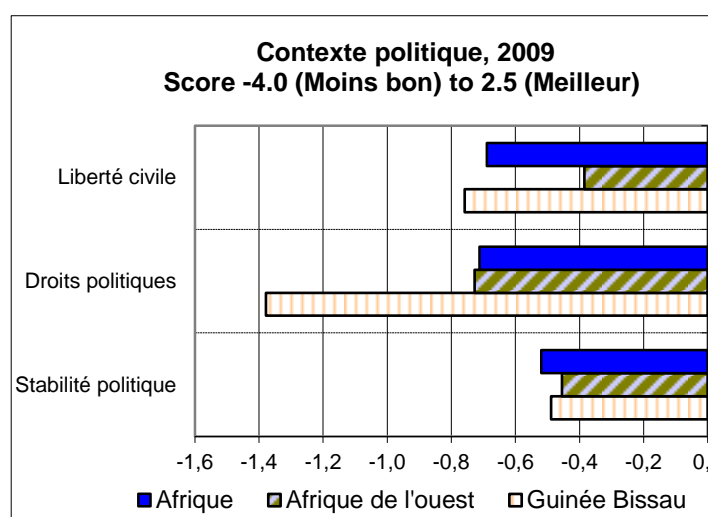
Contexte politique

2.1.1 La Guinée Bissau est un pays de 1,6 million d'habitants dont près des 2 /3 vivent en milieu rural. Il est limité au Nord par le Sénégal et à l'Est et au Sud par la République de Guinée. Le pouvoir législatif est exercé par l'Assemblée Nationale Populaire (ANP)/le parlement et le pouvoir exécutif incombe au Premier Ministre avec un système semi-présidentiel. Il y a 26 partis politiques enregistrés dont 5 sont représentés au parlement (Législatives de 2008). L'ANP comprend 100 sièges dont 67 détenus par le PAIGC le parti au pouvoir, 28 par le PRS, le principal parti d'opposition, 3 par le PRID, 1 par le PND, 1 par l'AD. Dès la proclamation de son indépendance (1974) et sous la conduite d'un parti unique, le Parti Africain pour l'Indépendance de la Guinée et du Cap Vert (PAIGC), la Guinée-Bissau est entrée dans une phase d'instabilité politique chronique avec des changements fréquents de gouvernements (14 successifs sur 1999-2008)² et un coup d'Etat en 2003. Cette situation de forte instabilité politique vers la fin de la décennie 1990 et de la décennie 2000, marquée principalement par le non-respect de l'une des règles importantes du pouvoir démocratique à savoir la subordination de

² Les premières élections libres ont eu lieu en 1994 après le régime du parti unique (1974 à 1991). Dès Juin 1998, il y a eu des conflits politico-militaires et une instabilité notoire. La durée de vie d'un gouvernement est en moyenne de 6 mois sur la période 2000-2004 et de 2 ans depuis 2004.

l'armée au pouvoir civil, a fragilisé l'administration publique (en particulier la gestion économique et financière) et les infrastructures du pays. La stabilisation et le redressement économique sont d'autant plus difficiles que le pays connaît une émergence des réseaux criminels (trafic de drogue) qui affectent les institutions publiques. Cependant, selon le Forum Economique mondiale (2010), la Guinée Bissau jouit d'une stabilité politique légèrement meilleure à la moyenne de l'Afrique et des libertés civiles légèrement moins bonne que la moyenne africaine. Par contre, en matière de droits politiques, le pays est moins noté que la moyenne des pays africains.

Graphique 1 – Contexte politique



Source : Départements des statistiques de la BAD utilisant les données du WEF 2010

2.1.2 Plus récemment, les dernières élections législatives de Novembre 2008 et présidentielles de juillet 2009 ont été perçues comme un progrès considérable pour la stabilité du pays. Il est vrai que l'intervention militaire du 1er avril 2010 avec le retour des anciens chefs de l'armée, exacerbant ainsi les tensions au sommet de l'Exécutif a davantage fragilisé l'Etat et l'équilibre de la Nation. Mais au total, le processus démocratique et la stabilisation politique se renforcent avec le Gouvernement issu des élections législatives de Novembre 2008. En effet, en dépit des quelques événements qui ont troublé la vie politique, l'ordre constitutionnel est globalement respecté.

2.1.3 En outre, contrairement à la période précédente très instable où la durée moyenne d'un gouvernement est de six mois, le gouvernement actuel, issu des élections législatives de 2008 jouit d'une certaine stabilité. Mieux, il a pu mener des réformes structurelles qui ont conduit le pays au

point d'achèvement le 16 décembre 2010 dans le cadre de l'initiative PPTTE. Par ailleurs, en août 2010, un processus de réconciliation nationale a été lancé par l'ANP, sous le haut patronage du Président de la République, impliquant toutes les forces vives de la nation et soutenu par les Nations Unies.

2.1.5 En termes de perspectives, les facteurs externes et internes ci-après pourraient être déterminants dans le processus de stabilisation politique et de normalisation du jeu institutionnel de la Guinée-Bissau: (i) le processus de révision constitutionnelle (rationalisation du régime parlementaire) et de réconciliation nationale avec la participation de toutes les composantes de la société; (ii) la réforme en cours des forces de défense et de sécurité³, soutenue par la communauté internationale, notamment l'Angola, la CEDEAO et l'UE, à travers le financement de la mise en œuvre des actions prioritaires des programmes sous-jacents (fonds de pension, démobilisation et réinsertion, coopération technique militaire, etc.)⁴.

2.1.6 Par ailleurs, la Banque mondiale et le FMI ont nommé des Représentants résidents qui ont pris service à Bissau au cours de l'été 2011. L'UE qui avait suspendu sa coopération financière depuis les troubles politiques du 1^{er} avril 2010 a annoncé vers fin juillet 2011 une reprise de sa coopération sous réserve de certaines réformes de gouvernance politique sur une période transitoire de 12 mois (juillet 2011-juillet 2012). Les conditions de la première étape de la matrice conditionnelle (soumission d'un chronogramme détaillé pour la mise en œuvre de la réforme de sécurité conformément à la feuille de route de la CEDEAO, etc.) ont été pratiquement remplies⁵.

Contexte économique

2.1.7 **La situation économique** est marquée par une amélioration de la croissance de 0,6% en 2006 à 3,5% en 2010. Pour l'année 2011, l'accélération modérée de la croissance de 5,3% contre 3,5% en

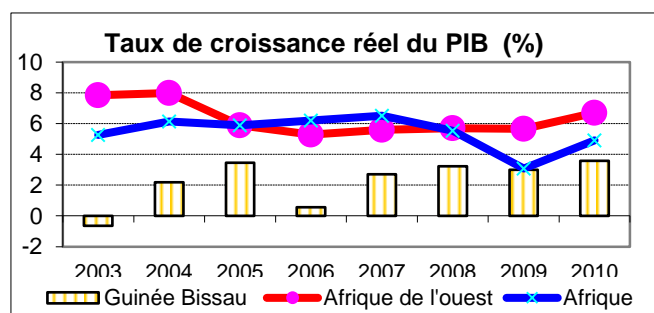
³ La réforme de sécurité est en bonne voie avec déjà 1400 soldats candidats au départ de l'armée. Le Pays a toujours besoin du soutien de la communauté internationale pour accompagner ce processus y compris ces soldats qui ont accepté de quitter l'armée.

⁴ En raison des avantages comparatifs et la division du travail la Banque n'intervient pas directement dans les questions de sécurité, ce volet étant traité par des bailleurs comme UNIOGBIS, l'Angola, l'UE et la CEDEAO.

⁵ Les conditions de l'Etape1 incluent : la soumission d'un chronogramme détaillé pour la mise en œuvre ; finalisation, adoption, et publication de l'ensemble de la législation sur la réforme du secteur sécuritaire etc. Les étapes 2 et 3 comprennent la conduite et la conclusion des investigations judiciaires sur les assassinats de mars et Juins 2009 et les événements du 1^{er} avril 2010.

2010 sera tirée par la hausse du prix et de la production de la noix de cajou grâce à une bonne pluviométrie et la réhabilitation des infrastructures notamment en ce qui concerne les routes, l'électricité et l'eau. Pour 2011 et 2012, il est attendu respectivement une croissance économique de 5,3% et 4,5%. L'objectif du Gouvernement est de passer à une croissance à 5,5% en 2015 par la relance de la production.

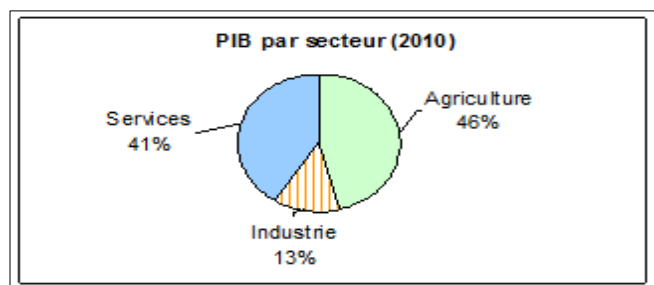
Graphique 2 – Taux de croissance



Source : Départements des statistiques de la BAD, PEA avril 2011

2.1.9 Potentialités économiques. Bien que la part du secteur primaire ait baissé progressivement depuis 2002 au profit du secteur tertiaire, l'économie bissau guinéenne reste dominée par l'agriculture⁶ (46% du PIB) suivi des services (41%) et de l'industrie (13%). La croissance 2009/2010 a été principalement tirée par l'agriculture, en particulier **la chaîne de production et d'exportation de noix de cajou.**

Graphique 3 – Répartition du PIB



Source : Départements des statistiques de la BAD

2.1.10 L'agriculture joue un rôle plus important dans le commerce extérieur et constitue la principale source de devises. En effet, l'agriculture représente 98% des exportations totales de biens et représente la plus forte recette extérieure de la balance courante. Le secteur

constitue la principale source d'emploi avec 65% du total des emplois. Contrairement à Bissau où l'agriculture ne compte que pour 9% des emplois, il représente 80% des emplois à l'intérieur du pays. Le pays dispose d'un potentiel économique considérable en raison de ses richesses naturelles et de l'état vierge dans lequel se trouvent certains secteurs relativement attrayant. Parmi ces secteurs on note principalement **l'agriculture, la pêche, les mines, l'horticulture et le tourisme** dont l'exploitation peut apporter des changements positifs. Mais il manque à l'heure actuelle un système approprié d'infrastructures (énergie, transport, etc.) ainsi qu'un système financier approprié d'appui aux activités génératrices de revenus et aux PME.

2.1.11 Situation de l'emploi. En raison des contraintes à l'exploitation des potentialités évoquées précédemment les opportunités de création d'emploi ont du mal à se matérialiser. Dans ces conditions, les jeunes qui bénéficient de formations ne trouvent pas d'encadrement adéquat pour aller vers l'emploi et l'auto emploi. Le taux de chômage parmi les jeunes est élevé de l'ordre de 30%⁷. La population en âge de travailler (15 ans et +) est estimée à 54,6% de la population totale (59,1% à Bissau et 53,0% dans les autres régions). La population occupée, c'est-à-dire, celle disposant d'un emploi, est constituée de 11,4% de salariés, 28,9% d'employeurs/indépendants, et 59,5% d'aides familiaux/apprentis. L'instabilité politico-économique observée dans le pays depuis la fin des années 1990 n'a pas favorisé les investissements et les activités créatrices d'emploi. En dehors de l'impact de l'instabilité sur les activités productives et les investissements, il faut signaler que la dégradation du système éducatif suite aux conflits et le faible niveau de qualification constitue un obstacle majeur à l'accès à un emploi rémunérateur.

Gestion macroéconomique

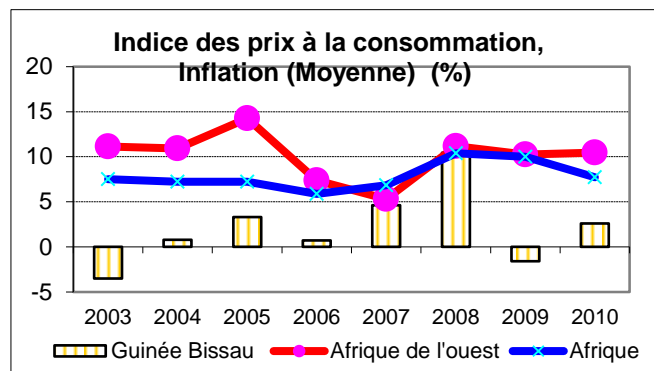
2.1.12 La politique monétaire, conduite par la BCEAO au niveau régional, permet de maintenir la stabilité des prix. Le taux d'inflation qui était de 10,4% en 2008 est passé à 2,6% en 2010. Il est attendu en 2011 un taux de 4% à cause de la hausse des prix des produits alimentaires importés. Cependant dès 2012 le taux d'inflation reviendra dans la norme de 3% des critères de convergences de l'UEMOA. Ici le fait d'être membre de l'UEMOA a aidé la Guinée Bissau à maîtriser l'inflation contrairement à certains autres Etats

⁶ Ces données qui sont de 2008 résultent de la révision des comptes nationaux ramenant la part de l'agriculture de 54% (selon les anciens comptes) à 46%. Par ailleurs avant 2002, la part du secteur primaire dans le PIB qui était de 53% a progressivement baissé au profit du secteur tertiaire.

⁷ Evaluation de la pauvreté (2010), étude financée conjointement par la Banque et le PNUD.

fragiles de la sous-région qui ont connu l'hyperinflation.

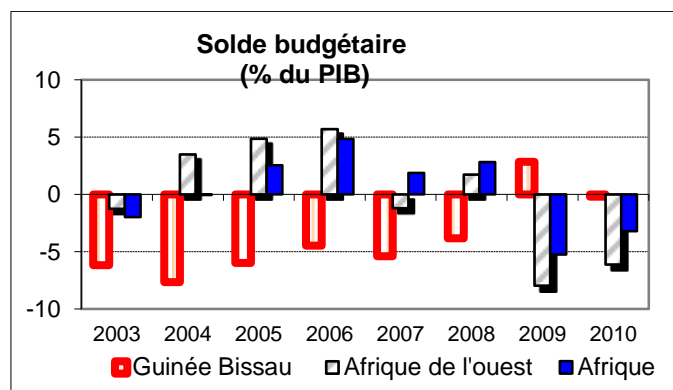
Graphique 4 – Indice des prix à la consommation



Source : Départements des statistiques de la BAD, PEA avril 2011

2.1.13 En matière **des finances publiques**, les récentes réformes entreprises, notamment dans les domaines des finances publiques, ont renforcé la stabilité du cadre macroéconomique. Le solde budgétaire global, qui était déficitaire de plus de 10% du PIB entre 2005 et 2007 et de 7% en 2008, a enregistré un déficit presque nul de 0,5% en 2010, grâce à l'accroissement des recettes intérieures (0,5% du PIB), au resserrement des dépenses publiques (2,1% du PIB) et à un tirage sur les réserves du pays auprès de la BCEAO (0,6% du PIB). Cette performance a permis au Gouvernement de réussir son ajustement budgétaire par rapport à la baisse de 13,4 milliards de FCFA (3,2% du PIB) des appuis budgétaires prévus en 2010⁸. Pour 2011 et 2012 les niveaux de déficit global attendus sont presque nuls respectivement de 0,4% et 0,8%.

Graphique 5 – Solde budgétaire

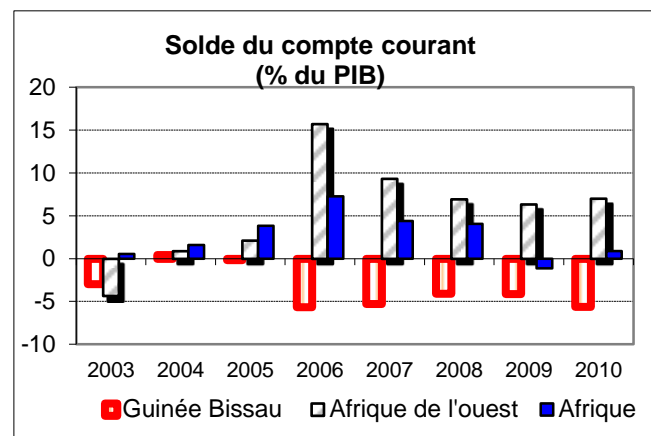


Source : Départements des statistiques de la BAD, PEA avril 2011

⁸ Face à la suspension de l'aide budgétaire de l'UE suite aux troubles politiques d'avril 2010, le Gouvernement a tenu le 29 mars 2011 avec l'UE des consultations au titre de l'article 96 de l'accord de Cotonou. L'UE conditionne la reprise de sa coopération financière à la mise en œuvre de certaines réformes y compris dans le domaine de la sécurité et la nomination des responsables militaires à certains postes. Mais la Banque et la Banque mondiale maintiennent leurs appuis budgétaires en étroite coordination avec le FMI.

2.1.14 En ce qui concerne la position extérieure du pays, le compte courant est resté déficitaire depuis 2003 à l'exception de l'année 2004. Le déficit du compte courant est passé de 0,2% en 2005 à 4,1% en 2008/2009 et à 5,6% en 2010. Les réserves internationales ont représenté 4,9 mois d'importations des biens et services en 2005 et 4,6 mois en 2010.

Graphique 6 – Solde du compte courant



Source : Départements des statistiques de la BAD, PEA avril 2011

2.1.15 La charge de la dette extérieure a constitué une contrainte financière majeure pour le développement économique et sociale du pays jusqu'à l'atteinte du point d'achèvement en décembre 2010. En effet, la valeur actuelle de la dette extérieure en termes d'exportations est passée de 419,4% en 2009 à 134,6% en 2010, résultat de l'atteinte du point d'achèvement dans le cadre de l'initiative IPTE en décembre 2010. La part de la Banque dans le réaménagement de la dette représente 14% de l'allègement total et 30% de celui de la dette multilatérale. En terme nominal, la Banque a accordé un allègement de 129,9 millions de dollars dans le cadre de sa participation à l'initiative PTE renforcé. Certains partenaires comme l'Algérie sont prêts à faire 100% de remise. La baisse du niveau d'endettement devrait se poursuivre pour atteindre 119,3% en 2011 et 117,7% en 2012.

Gouvernance

2.1.16 **Sur le plan de la gouvernance**, l'indice Mo Ibrahim sur l'état de la gouvernance⁹ indique une légère baisse de la note de la Guinée Bissau entre

⁹ Cet indice prend en compte catégories principales de la gouvernance à savoir : la sécurité et la souveraineté du droit, la participation et droits de l'homme, le développement économique durable et le développement humain.

2007/2008 et 2008/2009. En effet la note sur 100 attribuée à la Guinée Bissau est passée de 40 en 2008 à 39,1 en 2009. En Conséquence, le pays qui occupait le 41^{ème} rang sur les 53 pays africains en 2008 a connu, un recul de deux places par rapport en 2009 passant au 43^{ème} rang.

2.1.17 Des faiblesses importantes demeurent en matière de gouvernance économique et financière. La Guinée Bissau affiche de très faibles performances en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption. En effet, le pays se classe au 154^{ème} rang sur 178 pays classés, selon le classement au titre de l'année 2010 de *Transparency International*, avec un Indice de Perception de la Corruption (IPC) de 2,1. En outre, la note globale accordée à la Guinée Bissau par le Groupe de la Banque, dans le cadre de l'évaluation des politiques et institutions nationales (CPIA) est de 3,12, et demeure faible. La note attribuée à la Guinée Bissau sur l'indicateur 16 (Transparence, Responsabilité et Corruption) est de 2,5. L'impunité et l'absence d'une véritable politique de lutte contre la corruption et la délinquance financière semblent être à l'origine de la prolifération de celle-ci. A cet égard l'intervention de la Banque notamment dans l'appui à la transparence dans la gestion des ressources publiques en favorisant une meilleure mobilisation des recettes et une meilleure rationalisation des dépenses, contribue à réduire la fragilité.

2.1.18 Le Gouvernement de la Guinée Bissau s'inscrit cependant dans une perspective d'amélioration de la gestion des finances publiques. En effet, sur la base des recommandations de la revue de la gestion des dépenses publiques et de la responsabilité financière de l'Etat (PEMFAR 2009) réalisée avec plusieurs bailleurs de fonds dont la Banque, le Gouvernement a adopté et commencé à mettre en œuvre le Plan d'action prioritaire des réformes des finances publiques. Les principaux résultats déjà obtenus portent sur (i) l'harmonisation du cadre juridique national avec les directives de l'UEMOA ; (ii) l'informatisation de la chaîne de la dépenses qui a permis d'améliorer la crédibilité, la transparence, l'exhaustivité et la discipline dans la gestion du budget de l'Etat, à travers la publication de rapports trimestriels d'exécution budgétaire et la comptabilisation des opérations financières de l'Etat.

2.1.19 Ainsi et pour la première fois depuis vingt ans, le Gouvernement a transmis pour certification à la Cour des comptes, les comptes de l'Etat pour les exercices 2009 et 2010. Les facteurs ayant favorisé

ce processus sont entre autres, la relative stabilité politique dont jouit le pays depuis le Gouvernement de janvier 2009 et l'engagement du gouvernement à mener des réformes de fond pour créer un environnement crédible et attractif.

2.1.20 Par ailleurs, le deuxième Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DENARP II 2011-2015) fait ressortir la nécessité de poursuivre et d'amplifier les réformes entreprises en vue de renforcer et de consolider la gouvernance économique et financière dans le pays. Il s'agit entre autres du renforcement des capacités de mobilisation des recettes publiques, de la mise en place d'un cadre juridique et comptable moderne pour la gestion des finances publiques, du renforcement du système de contrôle et l'amélioration de la gestion opérationnelle du budget, y compris l'atteinte de l'exhaustivité du Système Intégré de la Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) à travers son extension à la préparation budgétaire et sa décentralisation en vue d'améliorer l'efficacité et la transparence dans l'exécution du budget. A cela s'ajoute la réduction du déficit budgétaire et d'une moins grande dépendance des recettes d'exportation des noix de cajou et l'assistance internationale.

2.1.21 S'agissant de la passation des marchés et de l'utilisation du système national, une récente étude réalisée par la Banque en 2010 évaluant du système national de passation de marché. a permis de relever que la République de Guinée Bissau ne dispose pas encore de dossiers types d'appel d'offres (DTAO) ni de Cahiers de Clauses Administratives Générales (CCAG) officiels. Cependant, l'article 20 du décret-loi portant Code des marchés publics décrit le contenu minimum du dossier d'appel d'offres.

2.1.22 Par ailleurs, il a été constaté qu'il existe plusieurs divergences majeures entre les procédures et documents d'AON pays par rapport aux R&P de la Banque. Celles-ci concernent essentiellement outre l'inexistence de DTAO, la participation des entreprises publiques aux appels d'offres, la forme des groupements, la période de préparation des offres, la pré-qualification pour les travaux complexes, les conditions d'octroi des préférences, les conditions de révision des prix, la post-qualification des soumissionnaires, les conditions de relance d'un appel d'offres, les conditions d'attribution du marché, les dispositions relatives à la fraude et à la corruption. Le principal constat de la revue est que l'instabilité politique, la mauvaise gestion financière, et les difficultés à

mettre en œuvre des réformes pour moderniser un système de gestion des finances publiques ont profondément dégradé la qualité de la gestion des finances publiques en Guinée Bissau.

2.1.23 Il ressort de ladite évaluation que le système des marchés publics nécessite encore des améliorations substantielles, surtout en ce qui concerne sa mise en adéquation avec les bonnes pratiques et standards internationaux, dont les Directives de l'UEMOA. Le système de gestion des finances publiques présente des risques majeurs liés à des problèmes systémiques qui affectent négativement l'exécution des dépenses, dont celles relatives aux marchés publics. Le risque de contrôle est également élevé, car non exhaustif et inefficace. Par conséquent, le système et les procédures nationaux de passation de marchés en Guinée Bissau présentent des risques qui rendent prématurée leur utilisation pour l'exécution des projets de la Banque. L'étude a recommandé qu'il est plus raisonnable d'attendre la mise en place de la nouvelle réforme en cours, entamée sur recommandation de la Revue PEMFAR, organisée conjointement par la Banque Mondiale et d'autres partenaires au développement dont la BAD, et de s'assurer de son fonctionnement adéquat.

Le climat des affaires

2.1.25 **Secteur privé embryonnaire.** L'un des traits de la fragilité en Guinée Bissau est le caractère embryonnaire¹⁰ du secteur privé qui peine à se développer principalement en raison d'un environnement des affaires peu propice. En effet, la Guinée Bissau fait partie des pays dont l'environnement des affaires est le moins propice au monde. Selon le rapport « Doing Business 2011¹¹ », la Guinée Bissau a été classée 181^{ème} sur 183 pays en 2010. Parmi les principaux facteurs explicatifs figurent l'instabilité politique/risque pays, la complexité, la longueur des procédures, le financement prohibitif et la multiplicité des institutions jouant l'interface avec le secteur privé. Des progrès ont été réalisés dans le cadre institutionnel principalement avec la mise en place du Guichet unique de formalités des entreprises financé par la Banque en collaboration avec le PNUD et la Banque mondiale en 2011. Ces progrès ont conduit le pays au rang de 176^{ème} sur 183 en

2011 « Doing Business 2012 » soit 5 points d'amélioration. Mais plusieurs contraintes d'ordre réglementaire et d'institutions d'appui au secteur privé restent à lever. Pour relever ces défis, le Gouvernement devra améliorer l'environnement des affaires et rehausser la compétitivité de l'économie dans le cadre d'une politique de promotion du secteur privé. De façon générale les différentes caractéristiques de l'environnement des affaires (information commerciale, impôts et taxes, droits de propriété, marché du travail, le système judiciaire etc.) sont moins favorables que celles de plusieurs pays de la sous-région Afrique de l'Ouest (cf. annexe 6). Le secteur privé est par conséquent dominé par des activités informelles qui génèrent plus de 70% du PIB. A cet effet, les interventions de la Banque dans l'amélioration du climat des affaires contribuent à accroître la compétitivité du pays favoriser la formalisation de l'économie et réduire la fragilité.

2.1.26 En ce qui concerne **le secteur financier** de la Guinée Bissau, il comprend 4 banques commerciales¹². Avec la concurrence entre ces banques on note une certaine amélioration de l'accès au crédit. En conséquence le crédit au secteur privé a presque triplé en moins de 3 ans pour atteindre 14,2% du PIB en 2008 niveau proche de la moyenne de l'UEMOA qui est de 16,1%. Toutefois, l'accès au crédit et les courtes échéances des prêts offerts par le marché bancaire continuent à constituer un frein important au développement du secteur privé. Parmi les institutions non bancaires on note la récente implantation de la compagnie d'assurance « NSIA » et un Fonds régional de garantie de crédit « FAGACE ». La première finance déjà des pré-exportations.

2.1.27 **En ce qui concerne le partenariat public-privé (PPP)** dans le secteur des infrastructures, le gouvernement cherche à le promouvoir pour accélérer le développement et améliorer la qualité des services dans ce secteur. A cet effet, une loi soutenant le développement de projets sous forme de Partenariats Public Privé a été votée en 2009.

2.1.28 La Banque travaillera avec le Gouvernement en vue de mobiliser des ressources additionnelles (fonds fiduciaires, co-financement etc.) pour appuyer des initiatives visant à promouvoir le développement des entreprises et des investissements du secteur privé.

¹⁰ Le secteur privé Bissau Guinéen comprend principalement 166 entreprises selon le Guide de l'investisseur, élaboré par la Chambre de commerce avec le soutien de l'UE et des ACP.

¹¹ Doing Business 2011 est publié en 2010 et sur la base des données de 2010

¹² En plus de ces 4 banques, 2 autres banques internationales auraient l'intention de s'installer en Guinée Bissau. La micro finance est encore à l'état embryonnaire (DTIS 2010).

Les principaux facteurs ayant une incidence sur la compétitivité de l'économie

Les infrastructures

2.1.29 L'un des traits marquants de la fragilité en Guinée Bissau est **l'incapacité du budget de l'Etat à assurer les investissements publics dans les infrastructures**, ce qui affecte négativement la compétitivité de l'économie. En effet le programme d'investissement public est financé à hauteur de 95% par l'aide extérieure. A cet égard, l'intervention de la Banque dans les infrastructures et dans la gouvernance économique et financière permettra au pays de mieux faire face aux investissements publics dans les infrastructures et de réduire la fragilité dans ce domaine.

2.1.30 **Sur le plan énergétique**, le taux d'électrification est très faible, surtout dans les zones rurales. La crise prolongée de l'électricité est marquée par des coupures régulières et des coûts d'exploitation élevés, des pertes importantes (y compris le vol d'électricité au moyen de connexions illégales), les tarifs élevés aux consommateurs ainsi que les faibles taux de recouvrement des factures. Cette situation qui représente une des contraintes les plus importantes au développement du secteur privé, a réduit considérablement le développement des activités économiques et l'amélioration des conditions de vie des populations.

2.1.31 Depuis l'année 2000, la production s'est complètement effondrée. Au début de la décennie, la capacité dépassait les 20 MW. En 2010, la production d'électricité n'a été que d'environ 2 MW contre une demande sans cesse en augmentation, estimée à environ 30 MW. Parmi les mesures prises, il y a le contrat de bail qui a été signé avec une entreprise privée pour offrir une capacité supplémentaire de 2,5 MW, ce qui porte la capacité de production totale actuelle de la Guinée Bissau à 5,5 MW ; mais cette capacité reste théorique puisque seulement environ 2 MW pourraient être produits en moyenne en raison du manque de liquidités pour acheter du carburant.

2.1.32 Récemment la CEDEAO et l'UEMOA ont apporté une subvention de 10 millions de dollars pour l'achat de carburant par EAGB, ce qui améliorerait la situation. Cependant, le problème demeure à moyen et long terme car, l'évaluation des coûts des services énergétiques nécessaires pour l'atteinte des OMD indique un montant total de

355,8 milliards de F CFA sur la période 2011-2015, soit une moyenne annuelle de 71,2 milliards F CFA. De plus le projet régional OMVG d'un montant de 23 millions d'UC sur l'enveloppe régionale constitue une réponse de la Banque à la fragilité. En vue d'améliorer la performance opérationnelle et financière d'EAGB, le pays a signé un mandat de conseil en transaction avec la Société Financière Internationale (IFC Advisory Services) pour appuyer la transformation d'EAGB en une entreprise gérée de manière commerciale avec l'objectif de développer sur le moyen terme un partenariat avec une ou plusieurs entreprises privées, dont le format reste à être déterminer.

2.1.23 **Le réseau routier** est de 2755 km dont seulement un tiers est revêtu. Le réseau routier principal est en bon état, grâce à plusieurs projets engagés ces dernières années avec l'appui de l'U.E. Ces projets ont surtout touché les tronçons (avec la construction des deux ponts en 2008 et 2009) entre Bissau et Ziguinchor au Sénégal, avec des bretelles vers Banjul en Gambie. La partie méridionale du pays est encore beaucoup plus difficile à atteindre, nécessitant un long détour. L'état du réseau des routes secondaires, constitue un goulot d'étranglement pour le secteur agricole et en particulier pour la noix de cajou, principale recette d'exportation. En outre, toutes les liaisons avec les ports fluviaux sont classés prioritaires pour l'évacuation des produits de la pêche et du riz vers Bissau.

2.1.35 **Le transport maritime et fluvial** le port de Bissau constitue la seule porte d'entrée pour le commerce extérieur. En effet plus de 85% des importations et 95% des exportations de la Guinée-Bissau passent par le port de Bissau. A ce titre il représente le poumon de l'économie bissau guinéenne. Ce port initialement construit pour 5000 containers par an approche actuellement 30 000 containers soit 4 fois la capacité initiale. En plus des limites des capacités et la dégradation des conditions d'accès, on note les coûts exorbitants des opérations, les plus élevés de la sous-région, représentant un goulot d'étranglement structurel et financier pour le commerce extérieur. Si ce port n'est pas réhabilité de façon à le rendre compétitif il va perdre sa clientèle au profit des ports de Banjul et de Dakar. Une étude portant sur les investissements nécessaires à la réhabilitation et au développement du port a déjà été produite et un partenariat avec un opérateur privé est une des pistes privilégiées par le gouvernement. Cependant, un contentieux avec un

ancien opérateur, devra être auparavant résolu. A terme, le Gouvernement envisage un deuxième port à Buba. Un tel port en eau profonde (13 à 18 m de tirant d'eau) permettrait d'exporter la production de bauxite et de phosphate mais surtout pourrait être considéré comme plateforme multimodale dans le cadre de l'intégration régionale du NEPAD et desservir le Mali, le Sénégal et la Guinée. En outre, un réseau important de voies navigables pourrait, grâce à la réhabilitation des quais fixes et flottants existants, desservir les populations rurales riveraines et accroître la mobilité et l'accessibilité aux infrastructures sanitaires et éducatives.

2.1.36 Le **réseau aéroportuaire** est constitué d'un seul aéroport international « l'aéroport Oswaldo Vieira » qui opère en dessous de ses capacités avec en moyenne deux vols internationaux par jours. Il a besoin d'être modernisé en vue de répondre aux normes de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), y compris par la normalisation du système de navigation aérienne.

2.1.37 Sur le plan de la **télécommunication**, il y a eu d'importants développements ces dernières années grâce à l'ouverture du secteur à plusieurs opérateurs de la téléphonie mobile. On compte trois opérateurs pour la téléphonie cellulaire (Guinetel, Guinée-Bissau/MTN et Orange Bissau), avec 39,3% de la population qui ont des téléphones cellulaires. Par contre la problématique du développement de la téléphonie fixe demeure entière. En effet, la migration de la clientèle vers la téléphonie cellulaire a fragilisé le développement de ce service, essentiel pour le transfert de données à haut débit. Le taux de connexion à internet se situe en deçà de 1%, l'un des plus faibles de la sous-région.

Intégration et commerce régional

2.1.38 **La Guinée Bissau est membre de l'UEMOA et de la CEDEAO.** L'appartenance du pays à l'UEMOA lui a permis d'avoir une stabilité monétaire. Cela lui permet de même de tendre progressivement vers un cadre institutionnel favorable à l'intégration économique et financière. Cela lui a permis aussi d'accroître de même ses échanges intra régionaux. Ainsi depuis l'adhésion de la Guinée Bissau à l'UEMOA en 1997, ses importations intra UEMOA sont passées de 0,4 milliards en 1997 à 11 milliards de FCFA en 2006. Quant aux exportations intra UEMOA, elles ont régressé passant de 1,3 milliards de FCFA en 1997 à 0,4 milliards en 2005. Le fait d'être membre de l'UEMOA offre par ailleurs d'importantes

opportunités de financement de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOA) dans différents secteurs comprenant les voix urbaines, les pistes rurales et l'énergie. Son appartenance à la CEDEAO lui a permis de bénéficier de l'assistance des instances régionales dans la gestion des conflits politiques. Cependant, les échanges commerciaux de la Guinée Bissau avec les pays de la sous-région restent limités en raison de la structure de son économie très peu diversifiée et des déficiences d'infrastructures.

2.1.39 Le projet OMVG énergie de la Banque dont bénéficiera la Guinée Bissau constitue de même une des retombées de l'intégration régionale. En effet avec une contribution de 0,9 MUC, le pays bénéficiera d'une allocation régionale de 23 MUC. Ce projet régional contribuera à résoudre le problème d'énergie auquel fait face la Guinée Bissau.

Contexte social

2.1.40 **Pauvreté, inclusion sociale et équité :** Le tableau social de la Guinée-Bissau a été gravement marqué par le conflit politico-militaire, dont l'impact socio-économique a été considérable, résultant en un recul dans le classement du pays en termes d'indice de développement humain du 156^{ème} rang en 1999 au 164^{ème} en 2010¹³ sur un total de 169 pays. Par ailleurs le taux de pauvreté absolue est passé de 64,7% en 2002 à 69,3% en 2010¹⁴ comme une des conséquences de la fragilité (contraintes budgétaires et baisse de la capacité de l'Etat à faire face aux dépenses sociales de base). L'aggravation de la pauvreté monétaire et le faible niveau de l'espérance de vie à la naissance expliquent principalement le niveau de l'IDH.

2.1.41 La Guinée Bissau, dans ce contexte défavorable a enregistré néanmoins des améliorations significatives de certains de ces indicateurs sociaux. C'est ainsi que dans le domaine de l'éducation et sur la même période de référence, le taux brut de scolarisation (TBS) dans le primaire est passé de 70 à 107%, la proportion d'enfants scolarisés est passée de 43 à 67% et des progrès plus importants ont été enregistrés dans l'accès à l'enseignement secondaire (46% en 2010 contre 19% en 2003). La qualité de l'éducation reste néanmoins un défi majeur étant donné que sur 100 élèves inscrits dans l'enseignement primaire 48%

¹³ Rapport Mondial sur le Développement Humain, PNUD, 2010

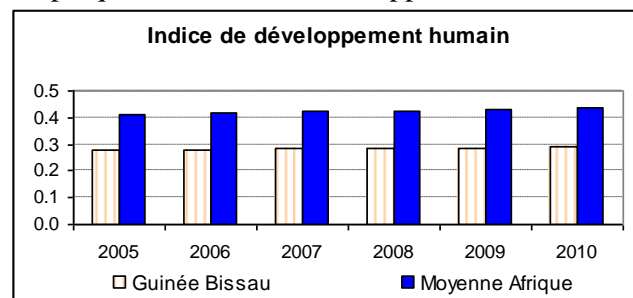
¹⁴ Enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté I et II, respectivement réalisées en 2002 et 2010. La Banque a cofinancé l'édition 2010 de ladite enquête en collaboration avec le PNUD et la Banque mondiale

achèvent leurs études primaires, 37% entrent en secondaire et 17% terminent les études secondaires. Dans le domaine de la santé, la Guinée Bissau a également enregistré des améliorations sensibles comme en témoignent la baisse de la mortalité infantile (155‰ en 2010 contre 223‰ en 2003) et maternelle (800 pour 10 000 femmes en 2010 contre 822 en 2004). Enfin, le niveau de l'accès à l'eau potable s'est amélioré (66% en 2010 contre 54% en 2005). Après le point d'achèvement le Gouvernement a fait un effort d'augmentation des dotations budgétaires dans le secteur social (66% d'augmentation en 2011 par rapport à 2009)¹⁵.

2.1.42 Malgré ces progrès récents, la Guinée ne pourra atteindre aucun des ODM en 2015. Cette perspective est basée d'une part sur le fait que les contraintes budgétaires et politiques n'ont permis de consacrer à l'ensemble du secteur social qu'environ 22% des budgets annuels (contre 42% pour les pays de l'UEMOA) et d'autre part sur les disparités entre le genre, les villes et les campagnes et en particulier entre les régions de Oio, Tombali/Quinara et Bijagos et celle de Bissau en matière d'accès à la quasi-totalité des services sociaux de base. Enfin, le niveau du capital humain reste faible tant en termes de profils de qualifications que de qualité des travailleurs ce qui se traduit par des difficultés structurelles à trouver une main-d'œuvre qualifiée alors que le taux de chômage des jeunes est de l'ordre de 30%.

2.1.43 Malgré ses contraintes financières et institutionnelles, la Guinée Bissau a, avec la participation des partenaires au développement mis en place des programmes visant à favoriser l'inclusion sociale notamment les programmes de cantines scolaires (67% des écoles du pays et 95% dans les zones plus défavorisées), la quasi-gratuité scolaire et les mesures incitatives à la scolarisation des filles dans l'enseignement secondaire. Dans sa nouvelle stratégie de développement inscrite dans le DENARP II, le Gouvernement entend promouvoir la croissance inclusive par l'amélioration de l'employabilité et la diversification et amélioration des productions agricoles en vue de favoriser la création des emplois et la génération de revenus pour les pauvres.

Graphique 7– Indice de Développement Humain



Source : Départements des statistiques de la BAD, en utilisant les données du PNUD 2010

2.1.44 En matière de **genre**, même si les textes parlementaires confèrent des droits égaux aux deux sexes, la situation des femmes demeure préoccupante : elles ne représentent que 25% des effectifs de l'administration publique et 10% du personnel politique (députés, membres du gouvernement, etc.). Si le taux d'inscription des filles a augmenté depuis 2003 en faisant passer l'indice de parité fille- garçon de 76% en 2003 à 0,91 en 2010, la représentativité relative des filles décroît de manière significative au niveau secondaire (indice 0,51) en raison de taux de redoublement et d'abandon plus élevés (57% contre 46% pour les garçons de l'ensemble) ce qui augmente les risques d'un retour à l'analphabétisme.

2.1.45 Bien que 51,9% des femmes soient considérées comme actives, elles travaillent principalement dans le secteur informel et l'agriculture de subsistance (77,1% données de l'ILAPII/2010) qui ont des taux de rentabilité économique les plus faibles. La concentration des femmes dans ces types d'activités s'explique en grande partie par la faiblesse des niveaux d'alphabétisation et d'éducation des filles. En effet, en 2010, le taux d'alphabétisation des femmes de plus de 15 ans est de 35,9% au niveau national (52% pour les hommes) contre seulement 15,6% en zone rurale. Sur le plan social, la faiblesse des systèmes judiciaire et sécuritaire favorise certaines pratiques socioculturelles nocives, en particulier la violence fondée sur le genre dont les mutilations génitales féminines.

2.1.46 La dernière enquête de 2010 (MICS-4/IDRS-2010) indique que 44,5% des femmes âgées de 15 à 49 ans ont été soumises à la pratique de l'excision et les mariages précoces et forcés touchent 27% des femmes. L'adoption de la loi de criminalisation de l'excision en mai 2011 est une avancée majeure qu'il convient de soutenir. Par ailleurs, avec l'adoption et la mise en œuvre dans un avenir proche

¹⁵ Il y a par contre une baisse de 9% dans la dotation du Ministère de la santé en 2011 par rapport à 2009. Une meilleure gouvernance notamment une meilleure mobilisation des ressources internes devrait permettre de dégager plus de ressources pour les secteurs sociaux, une façon de contribuer à la réduction de la fragilité.

du document de « Politique nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre » en cours de finalisation, le pays accordera un plus grand rôle aux femmes dans le développement.

Environnement et Changement Climatique

2.1.47 La biomasse représente plus de 95% de l'énergie totale consommée par les ménages en Guinée Bissau et conduit à une réduction significative des zones forestières existantes. En conséquence, le pays est aux prises avec la dégradation des terres et la déforestation. Le bois est le combustible dominant, suivi par le charbon qui est le combustible le plus utilisé dans la capitale. Il existe un important résidu de la biomasse mais son utilisation reste très faible.

2.1.48 En conséquence, la forte pression démographique exercée sur les ressources naturelles (bois de chauffe, agriculture itinérante) constitue une menace. Cependant, les ressources de la biomasse disponibles sont d'environ 48,3 millions de m³. Parmi elles, celles provenant de produits agricoles, la transformation du bois et du fumier de bétail est d'environ 67 000 m³ par an. On estime à environ 10.000 m³, le potentiel de production de biocarburant à partir de noix de cajou. Alors que l'adaptation au changement climatique est déjà bien couverte par le FEM et le soutien du PNUD, les causes profondes telles que la déforestation par l'utilisation du charbon de bois ne sont pas encore suffisamment pris en compte. La Banque mobilisera des fonds fiduciaires pour une étude de faisabilité couvrant ces aspects complémentaires de la gestion de l'énergie renouvelable et le cas échéant des financements de projets dans le secteur.

2.2 Options stratégiques

2.2.1 Cadre stratégique du pays

2.2.1.1 Le DENARP II (2011-2015) contribue à l'opérationnalisation de la Vision prospective du développement, appelé «Guinée-Bissau 2025 Djitu Ten», adopté par le Gouvernement en 1996. Il constitue le cadre de référence pour la planification stratégique, la programmation et le dialogue avec les partenaires techniques et financiers. Sur la base du bilan de la mise en œuvre du DENARP I, le pays a engagé le processus d'élaboration du DENARP II (2011-2015). Le DENARPII a été adopté par le Gouvernement et l'ensemble des parties prenantes le 05 juillet 2011 et a été entériné par les institutions de Breton-Woods le 18 octobre 2011.

2.2.1.2 L'objectif fondamental du DENARPII (2011-2015) est de «Réduire la pauvreté par le Renforcement de l'Etat, l'accélération de la croissance et la réalisation des OMD». Les priorités stratégiques du DENARP II, coïncidant avec la fin de la période définie pour l'atteinte des OMD, s'articulent autour des quatre axes stratégiques suivants :

- (i) Renforcer l'Etat de droit et les institutions républicaines;
- (ii) Assurer un environnement macro-économique stable et incitatif ;
- (iii) Promouvoir le développement économique inclusif durable; et,
- (iv) Relever le niveau de développement du capital humain

2.2.1.3 Les grandes priorités nationales du pays sont les infrastructures, l'énergie, l'agriculture et le développement humain (éducation/santé). En ligne avec ces priorités, plusieurs études et plans sectoriels ont été élaborés par le Gouvernement. Parmi ces études figurent : (i) l'étude sur l'évaluation des besoins en infrastructure routière pour la réalisation des objectifs des OMD finalisée en septembre 2010 ; (ii) l'étude portant évaluation des besoins de services énergétiques nécessaires pour l'atteinte des OMD finalisée en octobre 2010¹⁶.

2.2.2 Défis et faiblesses

2.2.2.1 La situation socioéconomique de la Guinée-Bissau reste marquée par des fragilités d'ordre structurel et dont les plus saillantes sont les suivantes :

(i) la fragilité du processus démocratique ou instabilité politique, caractérisée par l'interférence récurrente de la hiérarchie militaire dans la vie politique, qui obère une partie des gains de la reprise économique amorcée depuis 2007 et pourrait même fragiliser les politiques et réformes envisagées dans le cadre du DENARP II. Toutefois, les perspectives politiques mentionnées ci-dessus et les réformes du secteur de la sécurité constituent des mesures d'atténuation des risques politiques ;

(ii) les faibles capacités institutionnelles sont un obstacle majeur compte tenu des immenses besoins

¹⁶ Parmi les autres documents de politique sectorielle on note : (i) le plan National d'Investissement Agricole (PNIA) 2011-2015 adopté en 2010 ; (ii) la politique sectorielle de l'électricité, élaborée en (2010) ; (iii) le plan national de développement du secteur de santé (PNDS) 2008-2017 adopté en 2010; (iv) de la Stratégie nationale de lutte contre le VIH/SIDA ; (v) la lettre de politique du secteur de l'Éducation 2009-2020 ; (vi) le plan directeur «Eau et assainissement 2010-2020 » ; (vi) de la Politique nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre à finaliser fin Juin.

de l'administration public et du secteur privé pour relever les défis de développement du pays¹⁷. A cet égard, l'intervention de la Banque en matière de renforcement des capacités des administrations économiques et financières et l'amélioration du climat des affaires constitue une contribution à la réduction de la fragilité.

(iii) la vulnérabilité économique résulte de la dépendance de l'économie de l'agriculture et de la mauvaise gestion. En effet, l'agriculture est la plus importante activité productrice du pays (48% du PIB, 93% des recettes d'exportation et 17% de ses revenus fiscaux). De plus elle est sujette aux aléas climatiques en raison de la monoculture d'exportation de la noix de cajou. La diversification des bases de la croissance et une meilleure gestion est de ce fait un défi majeur. Les interventions de la Banque à travers une amélioration du climat des affaires et en améliorant la mobilisation des ressources contribuent à la diversification et réduire la fragilité.

(iv) la déficience en infrastructure d'appui à la production et un environnement non propice aux affaires constituent l'une des contraintes majeures auxquelles est confronté la Guinée Bissau. En matière d'énergie, on estime à moins de 20 % le taux d'électrification au niveau national, contre plus 40 % au niveau régional en 2010. Ces difficultés structurelles d'accès à l'électricité constituent une entrave à l'émergence d'une industrie manufacturière et les activités de service, à forte valeur ajoutée devant accélérer le développement national. Le projet OMVG de la Banque, les interventions de la Banque mondiale ainsi que celle prévue par la BOAD sont des moyens d'atténuation de ces contraintes. En ce qui concerne le réseau routier, il est de 2,755 km, dont seulement 770 km sont bitumés (27,5%). Plus de 75% des routes régionales sont en mauvais état¹⁸. En outre, un réseau important de voies navigables pourrait permettre le désenclavement des populations vulnérables. La réhabilitation de quais et l'amélioration de la signalisation fluviale sont

essentielles pour développer le potentiel du sous-secteur fluvio-maritime. A cet égard la construction de quais fixes/flottants constitue une réponse à la fragilité. Par ailleurs, l'étude « phare » de la Banque sur « l'intégration régionale et la stabilité en Afrique de l'Ouest : un plan d'action pour les infrastructures pour la Guinée Bissau » contribuera par des propositions concrètes plus larges à la sortie de la fragilité.

(v) Faiblesses du système de gestion des finances publiques. Le PEMFAR (2009) a permis de mettre en évidence les faiblesses du système de gestion des finances publiques et a en même temps révélé les défis importants à relever notamment au niveau du renforcement de la mobilisation des recettes à travers : i) l'application stricte des dispositions fiscales et douanières, ii) l'élargissement de la base fiscale, y compris par l'intégration des taxes immobilières et foncières, iii) la rationalisation et le suivi des exonérations douanières et fiscales, iv) la sécurisation des recettes à travers la centralisation des encaissements à la DGCI, v) le développement des mécanismes et procédures accélérés pour l'adoption de la TVA et vi) l'inscription de la question fiscale à l'ordre du jour du dialogue entre le Gouvernement et le secteur privé. Sur ce plan, les opérations du pilier « gouvernance économique et financière » notamment le renforcement des capacités de mobilisations de recettes vont aider à réduire progressivement la dépendance du pays de l'Aide extérieure qui représente 97% du programme d'investissement public. En réduisant ainsi la vulnérable aux chocs dans les pays donateurs, les interventions de la Banque contribuent à réduire la fragilité.

2.2.3 Forces et opportunités

2.2.3.1 Face à ces contraintes et défis à relever pour replacer l'économie nationale sur un sentier de croissance, il existe un fort potentiel sectoriel de développement du pays notamment dans l'agriculture, la pêche, le tourisme et les mines susceptibles de créer des emplois notamment pour les jeunes et les femmes. En effet, les potentialités du secteur agricole sont importantes en raison de facteurs favorables, tels le climat et les caractéristiques du sol, offrant ainsi une gamme diversifiée de produits céréaliers (riz, mil, sorgho, maïs, etc.), de rente (noix de cajou, arachide et coton), de fruits (mangue, banane, agrumes, papaye, ananas, etc.), de légumes et de tubercules (manioc et patate douce). Une exploitation mieux intégrée des différentes filières pourrait engendrer une valeur ajoutée industrielle par le biais d'activités de

¹⁷ Cette contrainte est atténuée à moyen terme par le dispositif de renforcement des capacités mis en place (Appui ciblé, PARCA.) et en cours de préparation (PARCGEF). Les experts desdits projets de la Banque, en étroite collaboration avec ceux des autres PTF, assisteront le gouvernement dans la préparation des dossiers et le suivi des programmes de réformes. A cet égard, l'Ecole nationale d'administration (ENA), mise en place dans le cadre d'une des composantes du PARCA financé par la Banque est un début de réponse pour la résolution définitive de la question qui mérite d'être consolidée, approfondie et amplifiée.

¹⁸ Par ailleurs, les îles comptent à peine 79 km de routes, et seulement 13 km bitumés. Au sujet des infrastructures portuaires, en plus des limites des capacités portuaires et la dégradation des conditions d'accès, on note les coûts exorbitants des opérations, les plus élevés de la sous-région

transformation de la noix de cajou ou la fabrication de jus. Dans ce sens, le gouvernement cherche à développer des initiatives visant à remonter dans la chaîne de valeurs de la transformation des produits agricoles. La Guinée-Bissau est l'un des pays les plus riches en ressources halieutiques de la côte occidentale africaine. Les richesses minières du pays concernent les gisements de bauxite et de phosphate, dont la qualité autoriserait une exploitation industrielle n'eussent été les contraintes en coûts d'investissement, notamment en infrastructures de transport. Les ressources pétrolières off-shore constituent également un potentiel non négligeable. **Les opportunités d'investissement incluent les filières noix de cajou, la pêche, le riz, le tourisme la bauxite et le phosphate.** Le département du secteur privé de la Banque continuera à promouvoir ses activités auprès de l'ensemble des acteurs économiques en vue de réaliser sa première opération dans le pays.

2.2.3.2 Capitaliser les gains de la bonne gouvernance financière. Au cours des trois dernières années, des efforts importants ont été fournis pour adapter le cadre juridique de la gestion des finances publiques aux normes internationalement admises et du cadre communautaire de l'UEMOA. Cette adaptation offre des règles plus modernes et plus sécurisantes pour l'exécution du budget de l'Etat. Avec cette amélioration, la poursuite, la consolidation et l'approfondissement de ces réformes pourraient créer un cadre attractif de l'aide au développement public et porter le pays des politiques de stabilisation financière à celle d'une forte croissance économique à la réduction de la pauvreté. L'intégration régionale est importante pour la Guinée Bissau : l'adhésion à la zone franc et l'UEMOA a permis à ce pays de converger vers la stabilité monétaire et d'améliorer ses performances macroéconomiques dans le cadre des programmes pluriannuels de convergence au sein de la zone UEMOA. 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 tels que l'OMVG.

2.3 Coordination et harmonisation de l'aide

2.3.1 L'aide publique au développement représente près des trois-quarts des dépenses publiques de la

Guinée Bissau. Le pays a récemment signé la Déclaration de Paris (depuis août 2010). Cependant, les mécanismes de coordination et de suivi de l'aide demeurent peu efficaces, en raison des faiblesses structurelles de l'administration publique. A cet égard, et dans le cadre de l'appui ciblé de la Banque, le Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration Régionale (MEPIR) et le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) bénéficient d'une assistance technique dans les domaines de la mobilisation, la coordination et le suivi de l'aide extérieure. En outre, un Comité de coordination de l'aide publique au développement a été créé pour institutionnaliser les pratiques définies ci-dessus et optimiser ainsi l'aide extérieure reçue. Dans cette lancée, le Gouvernement a produit en avril 2011 le document de politique de l'aide de la Guinée Bissau. Ce document a déjà fait l'objet d'une consultation présidée par le 1er Ministre et doit être adopté prochainement par le Conseil des Ministres. La mise en œuvre de cette nouvelle politique devrait améliorer la coordination / Harmonisation de l'aide. En outre le Gouvernement a produit en février 2011 le rapport sur la coopération et le développement (2007-2009). Au niveau des Partenaires techniques et financiers, il existe un cadre de concertation, coordonné par le PNUD et la Commission de l'UE et fonctionnant sur la base de groupes thématiques¹⁹. En ce qui concerne les appuis budgétaires leur mobilisation et coordination sont assurées par le Cadre de concertation des appuis budgétaires (CCAB), mis en place depuis février 2009, et dont les membres (Gouvernement et Finances et PTF) se réunissent formellement tous les trimestres²⁰. De nouveaux partenaires tels que la Chine et l'Inde qui ont émergé et prennent de plus en plus d'importance ces dernières années participent également à certaines réunions des Partenaires au développement.

2.3.2 La Banque a en particulier discuté et coordonné étroitement avec la Banque mondiale dans le cadre de la préparation de sa stratégie. A défaut de faire une stratégie conjointe à cause des contraintes propres à chaque institution, ces deux partenaires au développement ont échangé les informations pour assurer la complémentarité dans leurs stratégies²¹.

¹⁹ Ainsi, la coordination entre PTF s'est améliorée et renforcée avec l'institutionnalisation de missions conjointes pour la préparation, l'évaluation (élaboration d'une matrice commune de réformes budgétaires) et la supervision du programme (discussions et partage d'informations).

²⁰ Depuis la suspension de l'aide budgétaire de l'UE, le CCAB présidé par l'UE ne se réunit plus trimestriellement mais récemment les bailleurs y compris l'UE ont décidé de reprendre ces réunions.

²¹ En outre, chaque institution fera référence à l'autre dans son document de stratégie. Par ailleurs, en plus des références à la stratégie de l'une dans

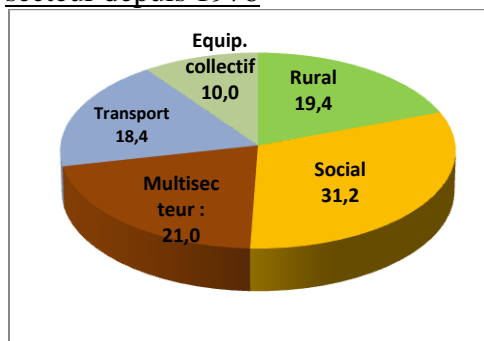
2.4 Positionnement du Groupe de la Banque

2.4.1 Composition du portefeuille.

2.4.1.1 Opérations cumulées

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 150 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 NTF et 0.99 millions d'UC pour le FSS. Le secteur social est le secteur ayant bénéficié des plus importants financements (31,2%), suivi du multi secteur (21,0%), des secteurs de l'agriculture (19,4%), du transport (18,4%) et des équipements collectifs (10%). Pour l'ensemble, 28 opérations sont achevées, 4 ont été annulées partiellement et 6 sont en cours d'exécution. En septembre 2011, les montants totaux décaissés s'élèvent à 161,29 millions d'UC, soit 85,8% des engagements nets.

Graphique 8 : Composition et engagements par secteur depuis 1976



2.4.1.2 Opérations en cours

Le portefeuille actif de la Banque en Guinée Bissau comprend six (6) opérations, représentant un montant total net de 46,75 millions d'UC dont 24,01 millions décaissés soit un taux de décaissement de 51.3% en septembre 2011 contre 50% en 2010 et 34,3% en 2008. Le portefeuille est dominé par le

secteur social (66.2%) suivi de l'agriculture/pêche (29.5%) et du multisecteur (4,3%). La dominance du social dans le DSP précédent s'expliquait par le fait que le pays sortait juste des années de conflit et la nécessité de bâtir une administration et des services sociaux de base s'avérait indispensable. Avec l'évolution de la situation du pays et la nécessité de bâtir une infrastructure d'appui à la production et de poursuivre les réformes, la Banque en accord avec le Gouvernement a changé de domaine de concentration en passant du social et agricole aux infrastructures de soutien à la production tout en poursuivant son soutien dans la gouvernance et le renforcement des capacités²².

Encadré 1 : Impact de la décentralisation sur les opérations en Guinée Bissau :

Dans le cadre du processus de décentralisation des activités de la Banque, le bureau régional du Sénégal (SNFO) s'est vu progressivement renforcé en vue d'un suivi de plus en plus rapproché des opérations de la Banque en Guinée Bissau. En 2011, les chargés de plus de la moitié des projets actifs sont basés à SNFO, près de 70% des missions de supervision sont conduites par le personnel du bureau, démontrant une montée en puissance de la gestion des projets à partir de Dakar depuis l'ouverture du bureau en 2005 quand les missions étaient conduites par le personnel du siège.

Cette nouvelle approche s'est illustrée par des améliorations importantes enregistrées dans la mise en œuvre des opérations de la Banque en Guinée Bissau, caractérisée principalement par la réduction des délais de mise en vigueur des opérations (de 20 mois en 2008 à 16 en 2011) et de satisfaction des conditions préalables au premier décaissement (passant de 23 mois en 2008 à 17 en 2011), par la qualité de préparation des dossiers d'acquisition et la réduction des délais de traitement, par la mise en place au niveau des agences d'exécution des projets des cadres fiduciaires conformes aux exigences de la Banque, par la réduction des projets à risques (passant de 5 en 2010 à 3 en 2011) et la disparition des projets à problème, par la qualité des demandes de décaissement et, par une plus forte implication du bureau et des ministères sectoriels concernés.

Une plus grande visibilité de la banque avec l'appui du bureau du coordonnateur national à Bissau est désormais possible ainsi qu'une réactivité plus rapide de la Banque sur les événements importants dans nos relations avec les partenaires au développement de Guinée Bissau. Les résultats de la récente évaluation des Bureaux de Coordonneurs nationaux permettront de mieux renforcer ce suivi rapproché.

Dans le cadre de la feuille de route de la décentralisation des discussions sont en cours en vue du transfert de l'Economiste pays à SNFO

le document de l'autre, des séances de vidéoconférences sont prévues entre les deux institutions pour en assurer la complémentarité avant la finalisation des documents respectifs et la présentation à leurs conseils respectifs.

²² Les projets PARCA et Education III (sociaux) et PRESAR (agricole) vont continuer à s'exécuter pendant un certain temps au cours du FADXII.

2.4.1.3 Projets à risque

Le nombre de projets à risque (PAR) a baissé, passant de 5 en 2010 à 3 en 2011. En effet, la part des projets sociaux s'est relevé dans l'ensemble du portefeuille suite à la finalisation de projet non problématiques tels que l'appui ciblé au le PUARB. Ce taux devrait rapidement baisser à nouveau avec l'entrée prochaine dans le portefeuille des nouvelles opérations issues du nouveau DSP. Le portefeuille ne comporte aucun projet à problème (PP) et 3 projets potentiellement problématiques (PPP). En revanche, **le niveau d'engagement à risque (EAR) a accusé un fort recul passant à 49.5% en 2011, contre 66% en 2010.**

2.4.1.4 Performance du portefeuille

2.4.1.4.1 La récente revue du portefeuille pays montre une légère amélioration de la performance du portefeuille par rapport à celle de 2010. La performance globale du portefeuille de la Banque en Guinée Bissau est jugée satisfaisante avec une note globale moyenne de 2.18 sur une échelle de 0 à 3, légèrement supérieure à la note établie à l'issue de la revue du portefeuille de 2010 (2.15) et en forte amélioration depuis 2008 (1.67). Ce progrès reflète les efforts réalisés par le Gouvernement et la Banque pour réduire le délai de traitement des dossiers et accélérer le rythme d'exécution des projets. Pour améliorer et consolider cette performance, les efforts doivent être poursuivis dans la réalisation des projets. La mise en œuvre du Plan d'amélioration de la performance du portefeuille pays contribuera à l'amélioration de la performance et de la qualité du portefeuille des opérations financées par la Banque en Guinée Bissau.

Les principaux défis demeurent :

- **qualité à l'entrée et conception des projets :** Montage plus rigoureux des projets qui correspondent à la réalité des capacités institutionnelles et financières du pays. La banque renforcement la qualité à l'entrée par l'adoption et l'application du « filtre de l'Etat de préparation »

Encadré 2: Renforcement de l'amélioration de la qualité à l'entrée par l'application d'un «filtre de l'état de préparation».

Le «filtre de l'état de préparation» est un volet clé du dialogue sur le DSP en novembre 2011 avec le pays. Les éléments clés du filtre convenus avec le Gouvernement qui doivent s'appliquer aux projets de la Banque dans le cadre de la présente stratégie (2011-2015) consistent notamment à garantir : (i) la désignation du personnel du projet au plus tard au cours des négociations ; (ii) la conformité avec les exigences fiduciaires, sociales et environnementales ; (iii) la disponibilité du plan d'exécution du projet ; (iv) la disponibilité des fonds de contrepartie au cours de la première année ; et (v) la disponibilité des documents d'appel d'offres avant l'approbation du projet par le Conseil.

La Banque et le Gouvernement veilleront à l'application de ce « filtre de l'état de préparation » dans les nouvelles opérations pour consolider les acquis déjà obtenus dans l'amélioration de la performance du portefeuille.

- **qualité à l'exécution :**

Maintien des équipes complètes des projets pour assurer la continuité des opérations et leurs compétences requises (fiduciaire : passation des marchés, comptabilité et gestion financière).

Maitrise des règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition et de décaissement par les Agences d'exécution des projets.

-Mise à disposition des fonds de contrepartie²³ de l'Etat en temps opportun pour assurer le bon fonctionnement du projet.

-Renforcement des capacités par les formations régulières des agents des projets et ministères concernés sur les règles et procédures de la banque.

-Planification et réalisation des audits dans les délais par les cabinets d'audits et traitement par les CEPs.

- **qualité à la sortie :**

-Finaliser et Clôturer les dernières activités des opérations dans les délais (engagements financiers, préparer les RAP, indicateurs de résultats, audits)

-Mise en place d'une expertise de suivi évaluation axée sur les résultats pour suivre et mesurer les impacts des opérations de la Banque sur le développement du pays.

2.4.1.5 Résultats de la mise en œuvre du Plan d'amélioration du Portefeuille :

²³ Ce problème se pose seulement pour les projets approuvés avant 2009. Depuis lors, les projets sont financés à 100% sur le FAD selon la politique de la Banque sur la base des paramètres financiers pour la Guinée Bissau

2.4.1.5.1 Les principaux résultats du Plan d'amélioration du portefeuille engagé avec le MEPIR fin octobre 2010 sont dans le domaine de la gestion fiduciaire des projets. En effet, les missions de SNFO en Guinée Bissau tant de supervision que d'amélioration du portefeuille sont systématiquement multidisciplinaires et intègrent les services acquisitions et décaissement du Bureau régional.

2.4.1.5.2 Cette approche a permis de résoudre 'on the spot' les différents problèmes de gestion financière expérimentés par les CEP, d'opérer un suivi rapproché de ces cellules par SNFO et de renforcer les échanges fluides (par courrier électronique et téléphone) entre le bureau régional à Dakar et les projets avec l'appui du BPN. Ces missions ont été l'occasion d'organiser des journées de formations ciblées à l'attention des projets et d'accompagner les nouvelles opérations telles que le PARCA. Une des conséquences immédiates a été la réduction des délais dans la constitution et le traitement des demandes de décaissement et des dossiers d'acquisition. De son côté, le MEPIR a organisé trimestriellement des réunions avec les CEP et le BPN en vue de traiter des problèmes du portefeuille et ce, sur la base d'une actualisation de la matrice du PAPP. Les constructions de l'hôpital National Simaao Mendes de Bissau sont pratiquement finalisées (95%), les constructions scolaires du projet Education III ont été lancées (40% de réalisation) et sont suivies de près par SNFO.

2.4.5.3 Enfin, les travaux de construction du quai pêche de Bandim sont finalisés et ce dernier sera réceptionné prochainement, le projet d'appui ciblé qui a accompagné le gouvernement dans les travaux du DENARP II est en voie d'achèvement avec beaucoup de succès. Le projet de Renforcement des Capacités de l'Administration (PARCA) a bien démarré ses activités à l'Ecole Nationale d'Administration de Bissau.

2.4.1.5.4 En revanche un certain nombre de préoccupations importantes demeurent et comportent un risque pour le portefeuille. Il s'agit en particulier du retard de mise à disposition des fonds de contrepartie de l'Etat (anciens projets) qui empêchent la finalisation de certains travaux de construction, et de fonctionnement des CEP ne disposant pas des fonds de roulement programmés. Par ailleurs, certains ministères de tutelle tardent à s'engager et s'approprier les projets financés par la

banque. A noter également, que des efforts constants devront être déployés pour assurer une amélioration de la gestion financière des projets et des activités de passation de marché suivant les standards de la banque. Une attention particulière doit être absolument apportée à la justification des dépenses inéligibles sur certains projets y compris sur des projets clôturés tels que le PRPC. Un règlement favorable de ces questions est essentiel pour éviter toute suspension des décaissements sur l'ensemble du portefeuille.

2.4.1.5.5 Malgré l'attention particulière des services d'ORPF de SNFO, la réalisation des audits se produit toujours avec retard et la qualité des documents demeurent encore peu satisfaisantes. A cet effet, SNFO prévoit un atelier d'information et de formation destiné aux auditeurs des projets.

Le gouvernement devra finalement rendre effective la coordination des bailleurs de fonds et s'engager à rendre effective et régulier les travaux du Comité de coordination de l'aide.

2.4.1.6 Âge du portefeuille :

L'âge moyen du portefeuille a fortement augmenté à 6.6 ans du fait de la sortie récente du portefeuille des opérations dont la durée d'exécution était réduite telle que l'appui budgétaire PUAR d'une durée de 1 an. Le portefeuille comporte trois (3) opérations appartenant à la catégorie des projets vieillissantes (c'est-à-dire 8 ans au moins) : Santé II, Education III et le projet PASP. Le portefeuille devrait toutefois se rajeunir quelque peu avec l'arrivée de nouvelles opérations, mais surtout par la fin d'exécution de deux opérations très âgées telles que le PNDS (Santé II) ainsi que le PASP. Le temps qui sépare l'approbation de l'opération de son entrée en vigueur est de 17 mois, supérieur à l'objectif de 12 mois fixé par la Banque.

2.4.1.7 Leçons tirées du Plan d'amélioration du portefeuille

2.4.1.7.1 La Banque doit poursuivre ses interventions pour le renforcement des capacités institutionnelles et cibler 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 qui a déjà intensifié sa présence dans le pays, doit poursuivre un suivi rapproché des opérations à travers notamment la réduction continue des délais de traitement des dossiers, la régularité des missions de supervisions, y compris des services d'acquisition et de décaissements, la programmation de nouvelles

formations des CEPs sur la base de l'expérience des 'cliniques fiduciaires' ou de la prochaine formation des cabinets d'audits prévue à SNFO, et la pleine implication du bureau régional du Sénégal, en liaison étroite avec le BPN. Le gouvernement doit consolider les efforts engagés visant à l'amélioration des mesures consignées dans le Plan d'amélioration du portefeuille et renforcer l'équipe du MEPIR pour le suivi des opérations de la Banque et la coordination de l'aide.

2.4.1.7.2 Des efforts ont certes été faits récemment pour améliorer la qualité à l'entrée des opérations, cependant la banque doit pouvoir exiger un montage correspondant aux capacités institutionnelles et à la réalité économique du pays en impliquant également le bureau régional SNFO qui constitue une mémoire institutionnelle de par son expérience du pays. D'autre part, une attention particulière doit être apportée aux calendriers d'exécution des projets afin d'éviter des prorogations de projets trop nombreuses dans le portefeuille car bien que celles-ci mettent en exergue les difficultés rencontrés dans les multiples interruptions d'activité dans le contexte fragile de la Guinée Bissau, elles ont un impact négatif sur la performance globale du portefeuille et sur le calcul de la future allocation pays.

2.4.1.7.3 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 de post crise, cette architecture avait souvent de nombreux inconvénients en termes d'appropriation par les bénéficiaires, en termes de multiplicité de procédures et de difficultés de suivi par la banque. Cette intermédiation limitait également la visibilité des actions de la banque à Bissau.

2.4.1.7.4 Parallèlement à ces constats, le Gouvernement doit engager une participation plus proactive et rechercher une appropriation plus forte du portefeuille dans son rôle de facilitateur, autant pour les nouvelles opérations du portefeuille, en apportant toute l'anticipation nécessaire pour la préparation des conditions d'effectivité des opérations, que pour la mise en place des équipes, et pour la préparation de la clôture des projets. Une des conclusions est le nécessaire renforcement en ressources humaines et matérielles de la DGP pour un suivi plus conséquent du portefeuille des opérations de la banque. Enfin, une absence de culture de résultats, et de ce fait, le Gouvernement doit être davantage sensibilisé aux faiblesses actuelles du système de suivi-évaluation de sa part ainsi que de la part des CEP et mettre en place une expertise supplémentaire de suivi-évaluation afin de

mesurer l'impact des opérations de la Banque sur le développement du pays.

2.5 Résultats du DSP 2005-2010 et principales leçons tirées de sa mise en œuvre

2.5.1 Suite aux conclusions et recommandations de la revue à mi-parcours du DSPAR 2005-2009, l'horizon temporel de la stratégie d'intervention de la Banque a été prorogé à 2010 et les domaines d'intervention recentrés pour tenir compte du contexte du pays (instabilité politique, faibles capacités, résultats insuffisants du DENARP, etc.) comme suit : (i) renforcement de la bonne gouvernance financière ; et, (ii) promotion du développement rural et de l'accès aux infrastructures socioéconomiques de base. S'agissant du pilier I, les activités dans les différents projets programmés (appui budgétaire, renforcement des capacités, etc.) ont permis d'obtenir des résultats appréciables dans le domaine de la stabilisation du cadre macro-économique et plus particulièrement en matière de réformes budgétaires. Ces efforts de réforme ont abouti à la conclusion d'un programme triennal 2010 - 2012, appuyé par une Facilité élargie de crédit du FMI et permis ainsi l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE en décembre 2010. Concernant le second pilier, la réhabilitation des périmètres hydro-agricoles a entraîné un accroissement d'au moins 30% de la production rizicole et maraîchère dans les régions Nord et Est du pays. Cependant, la production de ces régions (50% de la production de riz et 47% des réserves forestières) demeure contrariée par l'absence d'infrastructures. A ce titre, la réalisation de la route de Buba-Catio est cruciale, pour l'amélioration conséquente de la sécurité alimentaire et des activités productives en général.

2.5.2 Le rapport d'achèvement du DSPAR 2005-2010 a tiré, entre autres, les enseignements utiles suivants :

(i) le besoin d'une masse critique de renforcement des capacités humaines et logistiques d'exécution des projets et programmes;

(ii) la sélectivité dans les domaines d'intervention limités à 2 (Gouvernance et infrastructures dans le présent DSP) pour un meilleur impact face à aux ressources limitées;

(iii) la prise en compte des besoins du secteur privé, notamment en matière d'infrastructure d'appui à la

production et l'amélioration de l'environnement des affaires, dans la stratégie de la Banque pour faire décoller le secteur privé ; et

(iv) le renforcement des mécanismes de coordination, de suivi-évaluation avec la création d'un comité de coordination de l'aide, la disponibilité d'un document de politique de l'aide de la Guinée Bissau, le dispositif de suivi-évaluation de la stratégie d'intervention de la Banque (systématisation des revues annuelles et à mi-parcours).

3 STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LA GUINEE BISSAU

3.1 Justification de la stratégie du Groupe de la Banque

3.1.1 La stratégie d'assistance à la Guinée-Bissau s'appuie principalement sur le DENARP II adopté par le Gouvernement le 05 juillet 2011, et plus particulièrement en ses deuxième et troisième axes stratégiques, « Assurer un environnement macro-économique stable et incitatif » et « Promouvoir le développement économique inclusif durable ». Elle est également conforme à la stratégie régionale telle que présentée dans le RISP de la région de l'Afrique de l'ouest et dont les piliers sont : (i) lier les marchés de la région à travers l'investissement dans les infrastructures et la facilitation du commerce et de l'investissement ; et (ii) renforcer les capacités de mise en œuvre de l'agenda d'intégration régionale. Elle est par ailleurs conforme à la nouvelle politique de développement du secteur privé du Groupe de la Banque dont les objectifs de long terme sont d'aider les pays membres régionaux (PMR) à améliorer l'environnement des affaires, et renforcer la compétitivité internationale. Elle est de même adossée à la stratégie à moyen terme 2008 – 2012 et les recommandations de sa revue à mi-parcours.

3.1.2 Il en est de même de la politique en faveur des Etats fragiles et les différentes stratégies du Groupe de la Banque en matière de soutien à la production et à ses interfaces en termes d'infrastructures. Sur cette base et au regard de la continuité stratégique préconisée par le rapport d'achèvement du DSP précédent (cf. §. 2.5.1) et de l'analyse des contraintes et prenant en compte la rareté des ressources, les choix stratégiques du Gouvernement dans le DENARP II et le souci d'impact, les interventions des autres partenaires, la stratégie de la

Banque pour la période 2012-2016 s'articulera autour des deux piliers suivants²⁴ :

(i) le renforcement de la bonne gouvernance économique et financière. Ce pilier s'appuie sur l'axe 2 du DENARP II « assurer un environnement macroéconomique et incitatif ». L'une des principales priorités de cet axe est « d'améliorer les **fondamentaux macro-économiques et la gestion des finances publiques** » et de **créer des meilleures conditions d'attrait des investissements étrangers**. A cet effet, le financement des réformes d'amélioration de la gestion des finances publiques nécessitera le partenariat et le soutien des bailleurs de fonds à l'Etat. Le gouvernement exprime clairement sa volonté d'associer les partenaires techniques et financiers dans le processus de conduite des réformes en Guinée Bissau, et met en avant son leadership dans ce domaine. Les réformes devront favoriser l'harmonisation des modalités de financement des partenaires techniques et financiers. Elles devront contribuer à améliorer le dialogue entre le gouvernement et ses partenaires au développement.

3.1.3 Le financement des réformes sera prévu au budget de l'Etat matérialisant la manifestation de la volonté des autorités et le reliquat pourrait être financé par les bailleurs de fonds. En conformité avec cet axe du DENARPII, la Banque, à travers un appui budgétaire²⁵ (PAREF) et un appui institutionnel en gouvernance, dans ce pilier, soutiendra, d'une part, les efforts de réforme des finances publiques (accroissement de la crédibilité et de la transparence budgétaire, etc.) et, d'autre part, les actions de promotion du secteur privé (amélioration de l'environnement des affaires, etc.) Ainsi les nouvelles interventions dans ce pilier compléteront les actions déjà en cours dans ces domaines avec l'appui ciblé et le PARCA;

(ii) le développement des infrastructures d'appui aux activités productives. Ce pilier s'appuie sur l'axe 3 du DENARPII « promouvoir le développement économique durable ». L'une des principales priorités de cet axe est « d'**accélérer la mise en place des infrastructures économiques de base** » notamment (extension des infrastructures de production et de distribution) et de transport (routier, maritime, fluvial et aérien). En conformité avec cet

²⁴ La sélectivité de la Banque résulte à la fois de la contrainte de ressource, ses avantages comparatifs (infrastructure, Gouvernance), des priorités du Gouvernement de ce qu'il finance sur ressources propres, et de sa complémentarité avec les autres partenaires. Le choix de 2 piliers se justifie par la nécessité de liens entre opérations d'un même pilier. Ainsi l'appui budgétaire a été séparé de la route.

²⁵ Les justificatifs de cet appui budgétaire figurent en annexe

axe du DENARPII, la Banque financera des projets d'infrastructures de désenclavement et de soutien à la production. Ces infrastructures permettront d'accroître et de diversifier la production, grâce à l'amélioration de la productivité des facteurs de production.

3.1.4 Dans le cadre du FAD-XII (2011-2013), l'allocation pays prévoit des ressources disponibles pour la Guinée-Bissau estimées à 21,77 millions d'UC dont 12,51 millions d'UC provenant de la FEF et 9,27 Millions d'UC du FAD. Pour la période 2011-2013, la Banque concentrera ses opérations sur la Gouvernance économique et financière (PAREF, PARCGEF) d'une part et les infrastructures routières d'autre part (Buba Catio) et OMVG.

3.1.5 Pour la période 2014-2016, correspondant aux trois années du FAD-XIII, la Guinée-Bissau pourrait ne plus bénéficier du même niveau de ressources que le cycle précédent du FAD, sous l'hypothèse de l'entrée en vigueur du critère actuel de la durée d'éligibilité maximale de six ans à la FEF (phase-out). En effet dans le cas où les critères actuels seraient appliqués, le pays connaîtrait dès 2014 une réduction de 40% des ressources (soit 5 MUC) sur la FEF²⁶. Un scénario alternatif optimiste serait de supposer qu'une amélioration du cadre et de la performance du portefeuille, pourraient compenser cette baisse éventuelle des financements FEF par plus de ressources au titre du FAD basée sur la performance améliorée des pays. Dans l'une ou l'autre hypothèse, la revue à mi-parcours de la stratégie de la Banque permettra de s'ajuster en conséquence.

3.1.6 **Processus participatif.** Le dialogue avec la partie nationale a été renforcé, bâti sur une participation active des ministères techniques, des organisations représentatives du secteur privé et de la société civile. La consultation avec la société civile a été faite principalement à travers une structure faîtière dénommée le Mouvement national de la société civile pour la démocratie et le développement (MOVIMENTO) composé de 124 organisations de la société civile y compris les syndicats, les ONGs et organisations religieuses. Ces discussions ont porté entre autres sur : (i) le contexte et les perspectives ; (ii) les piliers ainsi que le programme indicatif de prêt ; (iii) le cadre stratégique de résultats y compris les indicateurs. La société civile participera à la mise en œuvre de la stratégie à travers sa participation aux organes des

projets de la stratégie mais aussi à travers sa participation à la mise en œuvre du DENARP²⁷. De même, dans l'esprit de la complémentarité et de l'harmonisation au sens de la déclaration de Paris et du plan d'action d'Accra, la stratégie proposée a fait l'objet de discussions approfondies avec les principaux partenaires au développement intervenant dans le pays. C'est ainsi qu'au terme du processus participatif et à l'issue d'un dialogue de haut niveau entre la Banque et les membres du Gouvernement, les deux piliers ci-dessus mentionnés ont été retenus.

3.2 Résultats attendus et cibles

3.2.1 **Résultats liés aux opérations de prêt.** L'objectif global est de contribuer à sortir le pays de la fragilité afin qu'il soit plus attractif pour l'aide au développement et les investissements directs étrangers. Pour le premier pilier du DSP « Renforcement de la gouvernance économique et financière », les réformes budgétaires envisagées devraient améliorer : (i) la programmation budgétaire pluriannuelle et la mobilisation des recettes ; (ii) les procédures de contrôle budgétaire et d'exécution budgétaire grâce au renforcement des capacités de la Cour des Comptes ; et (iii) un système national de gestion des finances publiques en amélioration continue, fondé sur des institutions et capacités nationales renforcées et conduisant à une atténuation des risques fiduciaires, iv) le renforcement de capacités des agents de l'administration public et privé .

3.2.2 En ce qui concerne l'environnement des affaires, un double résultat est recherché : (i) le renforcement du guichet unique, en vue de la réduction du délai de constitution des sociétés ; et (ii) la concrétisation des opportunités d'investissement (agence de promotion d'investissement, la mise en place d'une structure chargée de l'encadrement et du contrôle du secteur du microcrédit). S'agissant du second pilier « Développement des infrastructures », Les résultats attendus portent sur la réduction du gap de production notamment avec la construction de la route Buba Catio. A cet effet, la construction de la route Buba-Catio, va non seulement augmenter la productivité agricole mais aussi permettre une

²⁶ Dans cette hypothèse le niveau baisserait de 21,77 MUC à 16,77 à cause de la FEF qui passerait de 12,51 MUC à 7,51 MUC.

²⁷ La société civile est fortement impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre du DENARP. Par exemple lors de la tentative de coup d'Etat du 1^{er} avril 2010, la société civile est sortie dans la rue pour protester contre cette tentative de push. Par ailleurs, lors de la mission de préparation du DSP, le Chef de l'Etat avait un rendez-vous avec la Société civile juste après le rendez-vous avec la mission pour consulter la société civile sur certaines préoccupations majeures du pays.

évacuation des produits agricoles de la région de Catio, (le grenier du pays) vers Bissau. En effet, cette région rurale du Sud contribue pour plus de 50% à la production de riz et de fruits et légumes et concentre 47% des réserves forestières²⁸. De plus, le département du Secteur Prive de la Banque continuera tout au long de la stratégie à chercher des opportunités de financement avec les différents acteurs économiques du pays.

Par ailleurs, cette route contribue à la construction de la paix et à la croissance inclusive. En effet, les habitants de la région de Catio ont été les premiers combattants de la lutte de libération du pays. Par conséquent la construction de la route Buba-Catio au-delà son avantage économique (faibles coûts de transports, hausse de la productivité agricole et la réduction de la pauvreté) contribue à la pacification du pays. Par conséquent, cette intervention contribue à une croissance inclusive et la réduction de la pauvreté.

3.2.3 Résultats liés aux opérations hors prêt. Ils comprennent : (i) l'élaboration d'une stratégie nationale du transport multimodal (à financer sur le PARCGEF) ; (ii) l'étude « phare » sur la croissance et les infrastructures assortie d'un plan d'action devant contribuer à aider le pays à identifier les options de sortie de la fragilité. L'étude phare pour la Guinée Bissau s'intègre dans un ensemble d'étude des pays de l'Union du fleuve Mano (Sierra Leone, Libéria, Guinée et Guinée) dans une perspective régionale et des corridors Dakar-Lagos. Ces travaux qui seront menés en collaboration avec les autres départements de la Banque, permettront non seulement d'orienter les futures interventions de la Banque. De plus, à la lumière des enseignements tirés de la précédente stratégie et de douze années de coopération, la cible stratégique du point de vu des réformes a été recentrée, se voulant davantage axée sur les résultats et plus directement liée à l'action Gouvernementale en cours pour plus d'appropriation. Enfin, une priorité particulière sera accordée au renforcement des capacités de l'administration publique et/ou des structures parapubliques impliquées directement dans la mise en œuvre et le suivi de l'exécution de tous les projets qui s'inscriront dans cette stratégie.

²⁸ Compte tenu de l'importance de cette route, elle a déjà été prévue dans le FADX avec un autre tronçon dans le programme d'infrastructure routière avec un co-financement gouvernemental. Mais face à l'incapacité du gouvernement d'honorer son engagement financier le prêt a dû être annulé. Il devrait s'inscrire dans le FADX mais face aux priorités du DENARPI notamment les réformes de stabilisation et macroéconomique, l'appui budgétaire dans le domaine de la gouvernance a été priorisé. En terme de leçons tirées, non seulement, il n'y plus de cofinancement par le gouvernement mais les ressources totales allouées sont presque le double de celles du FAD X.

Convaincu de ce qu'une stratégie fiduciaire de ses opérations basée exclusivement sur les règles et procédures de la Banque et privilégiant les unités parallèles de gestion, ne peut ni assurer le renforcement du système national de gestion des finances publiques, ni garantir l'efficacité de l'aide, la Banque adoptera une approche adaptée à la nature de chaque opération envisagée, et apportera son soutien aux réformes des finances publiques à travers l'utilisation dans la mesure du possible des composantes dudit système, au regard des améliorations relevées à partir de la situation de référence résumée dans fiche d'évaluation des risques fiduciaires (cf Annexe XI).

3.3 Suivi et évaluation

3.3.1 L'une des leçons tirées de la précédente stratégie est le besoin de mettre en place d'une expertise de suivi-évaluation au niveau des CEP, des Ministères de tutelle et du MEPIR afin de générer les données nécessaires au cadre de suivi des résultats (annexe 1 cadre de résultats du DSP) qui sera utilisé conjointement par le Gouvernement de la Guinée Bissau et la Banque pour le suivi des résultats de ce DSP. Ce cadre repose sur le DENARPII en tant que point de départ et porte principalement sur les réalisations susceptibles d'être influencées par les interventions de la Banque au cours de la période. Il permettra de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du DSP et effectuer les ajustements nécessaires pour mieux orienter les opérations vers les résultats tangibles. Le suivi de la stratégie sera également renforcé par l'exercice de révision annuelle des programmes indicatifs des prêts (IOP). Les résultats de la revue à mi-parcours prévue pour 2013 et du rapport d'achèvement en 2016 seront partagés avec la société civile et les autres partenaires techniques et financiers. Il en est de même des rapports sur la mise en œuvre des réformes, ainsi que les travaux analytiques ou diagnostics initiés par le Gouvernement ou les PTF.

3.3.2 La Banque a pris note des faiblesses du système statistique national qui milite contre un suivi-évaluation efficace aux niveaux des secteurs et des projets. A cet effet, elle a préparé le Profil statistique pour la Guinée Bissau couvrant la période 2012-2016. Dans ce cadre, elle a prévu d'établir un canevas et des matrices de suivi-évaluation des impacts de tous les projets et programmes à financer dans le cadre du présent DSP 2012-2016. Il s'agit d'identifier les indicateurs cibles (de réalisations, de résultats et d'impacts) et de trouver les moyens de les suivre statistiquement durant la durée de vie des

projets et programmes au plus tard fin premier trimestre 2012. En clair, une composante statistique par opération envisagée dans le DSP sera élaborée. Par ailleurs Un Projet d'appui sous forme de don pour la mise en œuvre d'un système d'informations statistiques destiné au suivi-évaluation des résultats du DENARP-II et du DSP de l'ordre de 2 millions d'UC sur le FAD XIII (2014-2016) est envisagé pour la mise en place de ce système d'informations qui permettra de centraliser et de mettre en réseau les données statistiques de l'ensemble du Système statistique national (SSN).

3.4 Dialogue avec le pays

3.4.1 Pendant la mise en œuvre de la stratégie d'assistance de la Banque, le dialogue portera essentiellement sur : (i) la performance du portefeuille. La Banque veillera à la bonne mise en œuvre des projets et programmes en vue des résultats escomptés. Elle a développé un mécanisme de suivi rapproché par SNFO et de mécanisme encourageant le pays à mettre en place la qualité à l'entrée, à l'exécution et à la sortie des projets et gestion axée sur les résultats. La présence des experts en acquisition, gestion financière d'un chargé de décaissement et d'un assistant de décaissement basés à SNFO renforcent ce dispositif dans le cadre de la feuille de route de la décentralisation. La Banque fera par ailleurs des revues de portefeuille sur une base annuelle (de préférence avec d'autres bailleurs); (ii) la mise en œuvre du DENARPII (Table ronde sur le DENARPII, les capacités statistiques, la coordination de l'aide et d'exécution des projets et programmes²⁹) ainsi que les questions de sécurité et la modernisation de l'Etat. La Banque œuvrera par ailleurs pour plus de cofinancement, de mission conjointe avec d'autres bailleurs; (iii) une meilleure transparence dans la gestion des ressources publiques ; (iv) l'inclusion sociale et les questions sur l'emploi des jeunes.

3.5 Risques potentiels et mesures d'atténuation

3.5.1 Le premier risque qui est **politique** est celui lié au retournement de la tendance au renforcement du processus démocratique conséquence des pesanteurs de la fragilité. Ce risque est atténué par la

bonne mise en œuvre la réforme en cours³⁰ des forces de défense et de sécurité et les réformes politiques et de réconciliation nationale, soutenues par la communauté internationale.

3.5.2 Le second risque est lié à **la faiblesse des capacités institutionnelles** de mise en œuvre et de coordination. Il est atténué par la création par le Gouvernement d'un comité de coordination de l'aide, les perspectives de l'adoption et la mise en œuvre de la politique de l'aide de la Guinée Bissau. Il est de même mitigé par les projets de renforcement des capacités de la Banque (PARCGEF, PARCA, Appui ciblé) et des autres partenaires visant à aider le pays à sortir de la fragilité. En outre, tous les projets inscrits dans le programme indicatif de prêt du DSP intégreront un volet dédiés au renforcement des capacités des structures bénéficiaires.

3.5.3 Le troisième risque est fiduciaire. Il sera atténué par le renforcement du système national de gestion financière. La Banque devra s'engager résolument aux côtés du Gouvernement et des autres PTF pour la poursuite des réformes et pour le succès de tous les projets et de toutes les initiatives contribuant au renforcement du système national de gestion des finances publiques.

3.6 Conclusion et recommandations

3.6.1 Au total, la présente stratégie de la Banque pour la Guinée Bissau 2012-2016 élaborée de façon participative est le cadre des interventions de la Banque pour soutenir les efforts de la transition de la sortie de crise vers une économie de croissance inclusive et créatrice d'emploi à travers la relance de la production. La stratégie permettra d'améliorer les fondamentaux macro-économiques et la gestion des finances publiques » et de créer des meilleures conditions d'attrait des investissements étrangers. Elle permettra de même d'accélérer la mise en place des infrastructures économiques de base » d'appui à la production (route Buba Catio et le développement du secteur fluvio-maritime). Enfin elle soutiendra le pays dans le développement du savoir.

3.6.2 Le Conseil est prié d'examiner et d'approuver le présent document de stratégie pays 2012-2016 pour la Guinée Bissau.

²⁹ S'agissant du portefeuille, le dialogue avec les autorités nationales portera sur la question cruciale de l'amélioration de la performance du portefeuille (projets à risques, exigences de la culture des résultats, critères EPIP, etc.) et dans quelle mesure les opérations en cours et à venir de la Banque pourraient faciliter l'atteinte ou, à défaut, l'approximation des indicateurs de résultat fixés dans le cadre des ODM.

³⁰ La réforme de sécurité est en bonne voie avec déjà 1000 soldats candidats au départ de l'armée. Le Pays a toujours besoin du soutien de la communauté internationale pour accompagner ce processus y compris ces soldats qui ont accepté de quitter l'armée.

Cadre stratégique de suivi des résultats du DSP 2012-2016

Objectifs de développement de la guinée Bissau (DENARPII)	Problèmes entravant la réalisation des objectifs de développement de Guinée Bissau (problèmes sectoriels)	RÉSULTATS DÉFINITIFS (attendus à la fin de la période du DSP en 2016)	PRODUITS DÉFINITIFS (attendus à la fin de la période du DSP en 2016)	RÉSULTATS À MI-PARCOURS (attendus à mi-parcours du DSP à l'horizon 2013)	PRODUITS À MI-PARCOURS (attendus à mi-parcours du DSP à l'horizon 2013)	Interventions du Groupe de la Banque devant être mises en œuvre au cours de la période du DSP (interventions nouvelles et en cours)
PILIER I - Renforcement de la bonne gouvernance économique et financière						
Secteur : Multi-secteur						
Assurer une gestion saine des finances publiques en vue de créer les conditions optimales de relance de la croissance et le développement du secteur privé.	<p>1 Faiblesse du contrôle interne de l'exécution du budget</p> <p>2. Faiblesse du contrôle externe de l'exécution du budget</p> <p>3 Faiblesse de la mobilisation des recettes</p> <p>4. La longueur et la complexité des procédures administratives pour les affaires</p> <p>5. Faiblesse de la part du crédit au secteur privé par rapport au crédit total octroyé dans le pays</p> <p>6. Faible supervision des activités de microcrédit améliorée</p>	<p>1. Avoir mis en œuvre pendant 2 ans le contrôle interne basé sur le manuel de procédures</p> <p>2. Avoir opérationnalisé le Système d'information de la cour des comptes pendant au moins un an</p> <p>3. Pression fiscale passé à 10% en 2015 contre 7,4% en 2010</p> <p>4 Réduction du délai de constitution des sociétés à moins de 100 jours en 2015 contre 216 jours en 2010</p> <p>5. Passe de 3% en 2010 à 8% en 2015</p> <p>6. Nombre d'IMF répondant aux critères de qualification de la réglementation bancaire</p>	<p>1. Manuel mis à jour et prêt.</p> <p>2. Système d'information de la cour des comptes opérationnel depuis 2 ans</p> <p>3. Système d'information des impôts conçu et opérationnel</p> <p>4. - Cellule "Doing Business" opérationnelle</p> <p>6. Le nombre passe de 18 en 2010 à 35 en 2015</p>	<p>1. Début de mise en œuvre du contrôle interne basé sur le manuel de procédures</p> <p>2. Début de mise en œuvre du Système d'information de la cour des comptes</p> <p>3. Pression fiscale passé à 8,5%</p> <p>4. Réduction du délai de constitution des sociétés à 105 jours</p> <p>6. Le nombre passe de 18 en 2010 à 26 en 2015</p>	<p>1. Manuel mis à jour et adopté</p> <p>2.. Système d'information validé et adopté</p> <p>3 Système d'information validé et adopté</p> <p>4. Texte créant et organisant la Cellule "Doing Business"</p> <p>6. 26 IMF disposent d'un conseil de surveillance opérationnel</p>	<p>Nouveaux projets</p> <p>-Projet d'Appui au Renforcement des Capacité de Gestion Economique et Financière (PARCGEF)</p> <p>-Programme d'appui aux Réformes Economiques et Financières (PAREF) Appui ciblé (PECA II)</p> <p>Projet en cours</p> <p>-Projet de Pilotage de l'Economie et la Coordination de l'Aide (PECA)</p> <p>-Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de l'Administration (PARCA)</p>
Secteur social : Education supérieure, formation professionnel et emploi						
Renforcer les capacités d'administration des institutions publiques et du secteur privé.	1. Locaux et infrastructures de l'ENA délabrés	1. Le nombre des salles de classe de l'ENA passe de 36 en 2009 à 48 à partir de 2011, avec un nouveau bloc restaurant	1.- Locaux et infrastructures fonctionnels	1. Début de fonctionnalité des infrastructures	1. Réhabilitation et équipement de l'ENA	Projet en cours PARCA

<p>Contribuer au développement des ressources humaines</p> <p>Renforcer l'efficacité du système de santé et l'amélioration des infrastructures sanitaires</p>	<p>2. Non diversification de l'offre de formation à l'ENA</p> <p>3. Déficit en infrastructures dans les régions les plus défavorisés, utilisation des abris provisoires utilisés comme salles de classe et structures de formation professionnelles dégradés</p> <p>4. Faible qualité du système éducatif et de rendement interne</p> <p>5. Défaillance de la structure nationale de référence</p> <p>6. Difficulté d'accès à des services de santé de base de qualité</p>	<p>2. A partir de 2013, l'ENA délivre chaque année des diplômes et des titres de formation dans 12 filières distinctes de l'administration, contre des diplômes dans 6 filières en 2009</p>	<p>2.- Offre de 12 programmes validés selon le système LMD, en formation initiale, continue, intensive ou à la carte, à l'ENA</p>	<p>2, l'ENA délivre chaque année des diplômes et des titres de formation dans 12 filières distinctes de l'administration, contre des diplômes dans 6 filières en 2009</p> <p>3. Construction et équipement de 80 salles, construction de 42 latrines et 20 puits d'eau, 80 logements pour les enseignants - Réhabilitation et équipement de 2 centres de formation à Bula et des installations de l'INAFOR</p> <p>4. Formation de 4.000 enseignants au cours d'emploi, formation de 400 directeurs et agents du secteur privé</p> <p>5. Construction/réhabilitation et équipement de l'hôpital national Simão Mendes</p> <p>6. Amélioration de l'accessibilité géographique aux centres de santé de 1 pour 53.732 à 1 pour 35.820 habitants</p>	<p>2. Le document de l'offre de formation de 12 Filières validé</p> <p>3. 80 salles de classe construit et équipées, 42 latrines et 20 puits d'eau construit, 80 logements pour les enseignants construits</p> <p>- Deux centres de Bula réhabilité et équipé, les installations de l'INAFOR réhabilité</p> <p>4. Quatre mille enseignants de l'enseignement de base formés, quatre cent directeurs et agents du secteur privé formés</p> <p>5. Les services essentiels de l'hôpital sont construits/rénovés et équipés</p> <p>6. Trois nouveaux centres de santé construits et équipés passant le nombre à 9 centres de santé opérationnelle</p>	<p>PARCA</p> <p>EDUCATION III</p> <p>SANTE II</p>
---	--	---	---	---	---	---

PILIER II - Renforcement des infrastructures d'appui aux activités productives

Secteur : Transport

<p>Amélioration du Taux d'accessibilité rurale (CEV et temps de parcours)</p>	<p>1- Déficience en infrastructure routière et fluviales</p>	<p>1. Réduction des coûts de transport de X en 2010 à Y en 2015</p>	<p>1.- 58 km de routes réalisées 4 quais fluviaux réhabilités</p>	<p>1.3-Réduction du temps de transport Buba Catio de Xh en 2010 à Yh en 2013 ;</p>	<p>1.4- 58 km de route bitumée selon un processus évolutif sur le tronçon Buba Catio</p>	<p>Nouveau projets</p> <p>-Projet de la route Buba-Catio</p> <p>-Transport multimodal (Programme 2012)</p>
---	--	---	---	--	--	---

Projet régional Secteur : Energie

<p>Accélérer la mise en place des infrastructures économiques de base.</p>	<p>1. L'offre d'électricité est t déficitaire</p>	<p>S.0</p>	<p>S.0</p>	<p>S.0</p>	<p>S.0</p>	<p>Nouveau</p> <p>-Projet OMVG</p>
--	---	------------	------------	------------	------------	---

Programme indicatif d'intervention 2012-2016 (en millions d'UC)

Année	Opération	Million UC
2012 (FAD-12)		
FEF	Appui budgétaire (PAREF)	8
FAD	Appui institutionnel (PARCGEF)	2.5
FEF (0.5) + FAD (0.4)	OMVG	0.9
FEF pilier III (Reliquat) du cofinancement (PECA)	Extension Appui ciblé/PECA (480794 UC) Table ronde bailleurs sur GNB (156206 UC)	0,637
2013 (FAD-12)		
(FEF 4 MUC +FAD 4 MUC)	Route Buba Catio (actualisation de l'étude APS , préparation APD et intervention à caractère évolutif.)	8.0
FAD 2,37 MUC	-Phase2-Programme d'appui au développement des capacités nationales de pilotage de l'économie et de coordination de l'aide (PECA-2)	2,37 (+ part du PNUD)
Fonds fiduciaire	Projet énergie renouvelable et changement climatique	
2014 (FAD-13)		
(Approximatif pour les 2 premières années)	Seconde partie Buba Catio Transport multimodal (Route/port de Buba)	7 7

Guinée Bissau - Indicateurs de développement

Indicateurs sociaux	Guinée Bissau		Afrique	Pays en développement
	1990	2010 *		
Superficie (000 Km ²)	36		30,323	80,976
Population totale (millions)	1.0	1.6	1,031.5	5,658.7
Croissance annuelle de la population (%)	2.4	2.2	2.3	1.3
Espérance de vie à la naissance -Total (années)	43.8	48.6	56.0	67.1
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	136.4	109.4	78.6	46.9
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	...	5.0	58.3	109.5
Naissances assistées par un personnel de santé qualifié (%)	...	38.8	50.2	64.1
Taux de vac. contre rougeole (% d'enfants de 12-23 mois)	53.0	79.0	71.1	80.7
Taux de scolarisation au primaire (% brut)	...	119.7	102.7	107.2
Ratio Filles/Garçons au primaire (%)	91.7	96.2
Taux d'alphabétisation (% de la population >15 ans)	...	51.0	64.8	80.3
Accès à l'eau salubre (% de la population)	...	61.0	64.5	84.3
Accès aux services sanitaires (% de la population)	...	21.0	41.0	53.6
Valeur de l'IDH (Rang sur 169 pays)	...	164.0	n.a	n.a
Indice de pauvreté humaine (IPH-1) (% de la Population)	...	34.9
	Guinée Bissau			
Indicateurs macroéconomiques	2000	2008	2009	2010
RNB par habitant, méthode Atlas (\$ courant)	170	460	510	...
PIB (Million de dollars courant)	216	8 447	8 384	8 397
Croissance du PIB réel (% annuel)	7.8	3.2	3.0	3.6
Croissance du PIB réel par habitant (% annuel)	5.4	1.0	0.8	1.3
Investissement intérieur brut (% du PIB)	20.1	8.7	8.0	8.3
Inflation (% annuel)	8.6	10.4	-1.6	2.6
Solde budgétaire (% du PIB)	...	-3.8	2.8	-0.2
Commerce, Dette extérieure & Flux financiers	2000	2008	2009	2010
Variation en volume des exportations (%)	-12.5	17.0	24.4	-2.0
Variation en volume des importations (%)	-6.0	6.3	15.1	7.6
Variation des termes de l'échange	134.3	-18.7	-13.8	23.5
Balance commerciale (Million de dollars E.U.)	3.9	-707.2	-795.8	-687.5
Balance commerciale (% du PIB)	1.8	-8.4	-9.5	-8.2
Solde des comptes courants (Million de dollars E.U.)	8.4	-345.9	-346.1	-472.0
Solde des comptes courants (% du PIB)	3.9	-4.1	-4.1	-5.6
Service de la dette (% des exportations)	2.5	2.5	6.4	458.0
Dette extérieure totale (% du PIB)	364.6	12.3	12.7	1.9
Flux financiers nets totaux (Million de dollars E.U.)	84.9	116.1	133.9	...
Aide publique au développement nette (Mn de dollars E.U.)	81.1	131.6	145.5	...
Investissements nets directs (Million de dollars E.U.)	0.7	6.0	14.0	...
Réserves internationales (mois d'importations)	6.0	4.4	5.5	4.6
Développement du secteur privé et infrastructures	2000	2005	2009	2010
Temps requis pour démarrer une affaire (jours)	...	233	233	216
Indice de protection des investisseurs (0-10)	...	4.0	4.0	4.0
Abonnés aux téléphones fixes (pour 1000 hab.)	8.5	6.5	2.9	2.9
Utilisateurs d'internet (pour 1000 hab.)	...	67.1	317.5	317.5
Routes asphaltées (% du total des routes)	37.8	37.8	37.8	37.8
Ferroviaire, Marchandises transportées (million ton-km)

Annexe 4 : Tendance à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>	<i>2004</i>	<i>2006 MCIS 3</i>	<i>Année la plus récente</i>	<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 de façon 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

Principaux acteurs et domaines d'intervention (2007-2009)

D'après le rapport sur la coopération et le développement produit en février 2011 par le Gouvernement avec le soutien du PNUD et de la Banque, basé sur les décaissements de la période 2007-2009, l'aide multilatérale représente 79% de l'aide totale et l'aide bilatérale 21%. Les principaux acteurs sont l'UE (36%), le Système des Nations Unies (24%), la Banque mondiale (12%), le Portugal (11%), l'Espagne (10%), la Banque (4%), le Fonds Global (3%) comme indiqué dans le tableau ci-dessous

Domaines d'intervention des principaux partenaires au développement (2007-2009)*

<u>PTF</u>	<u>% de l'aide</u>
<u>UE</u> (Gouvernance y compris élections/ sécurité, gouvernance économique et financière et infrastructures)	<u>36</u>
<u>Nations Unies (UNIOGBIS, PNUD, UNICEF, FNUAP, PAM, UICN, FAO, FIDA)</u> (Gouvernance y compris sécurité, éducation, santé, agriculture)	<u>24</u>
<u>BM</u> (Gouvernance économique et financière, énergie, santé et agriculture)	<u>12</u>
<u>Portugal</u>	<u>11</u>
<u>Espagne</u>	<u>10</u>
<u>BAD</u> (Gouvernance économique et financière puis infrastructures routières, énergie)	<u>4</u>
<u>Fond Global</u>	<u>3</u>
<u>Total</u>	<u>100</u>

Source : MEPIR/PNUD (2011), Rapport sur la coopération et le développement, février

* Les données sur les décaissements et les engagements effectifs plus récents n'apparaîtront que dans le prochain rapport sur la coopération et le développement. En attendant, ce rapport et tenant compte des engagements plus récents et les informations sur les intentions pour les 3 prochaines années obtenues du gouvernement de nouveaux partenaires comme l'Angola, la Chine, l'Inde, émergent et la liste est plus longue : l'UE (Agriculture, énergie / réhabilitation routes, éducation), de l'Inde (santé), de la BOAD (agriculture, voies urbaines, énergie), du Système des Nations Unies sous la coordination de UNIOGBIS³¹ (sécurité, éducation, santé, agriculture), de la Chine (infrastructure-palais de justice, agriculture et santé), de la Banque mondiale (Gouvernance économique et financière, énergie, santé et agriculture, éducation), de l'Angola (sécurité et pêche), de la CEDEAO/UEMOA (sécurité, énergie et environnement) et de la Banque (Gouvernance économique et financière, éducation/santé, agriculture puis infrastructures).

³¹ UNIOGBIS, PNUD, UNICEF, FNUAP, PAM, UICN, FAO, FIDA

Caractéristiques du climat des affaires : Comparaison de la Guinée-Bissau avec d'autres pays dans la sous région

Classification	Guinée-Bissau	Sénégal	Gambie	Guinée	Burkina Faso	Cap Vert
Facilité à faire des affaires	176	162	131	166	161	132
Création d'entreprise	178	159	94	171	105	156
Obtention des permis de construire	101	64	70	158	169	79
Embauche/licenciement des ouvriers	174	160	29	99	152	143
Transfert de propriété	164	155	133	151	170	127
Obtention de Crédit	135	135	135	135	115	68
Protection des Investisseurs	122	158	165	165	138	122
Paiement Des Impôts	112	164	173	163	133	117
Commerce transfrontalier	109	136	73	102	170	51
Exécution des contrats	137	148	61	127	109	56

Source : Doing Business 2012 (basé sur données 2011)

Résumé du rapport combiné du DSP 2005-2010 et la revue de portefeuille

Introduction : Le rapport d'achèvement du document de stratégie pays axé sur les résultats (DSPAR) pour la période 2005-2010, combiné avec le rapport de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) pour l'année 2010. Il évalue la cohérence entre la stratégie du Groupe de la Banque et ses interventions ainsi que la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DENARP). À travers 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 DSP où les progrès enregistrés sont comparés aux objectifs-cibles définis. Le RPPP évalue la performance du portefeuille et fournit des informations concernant les mesures destinées à améliorer les opérations en cours et les opérations futures, aussi bien au plan de la mise en œuvre que de l'atteinte des objectifs de développement.

Mise en œuvre de la stratégie : 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 retenus sont les suivants : (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.* La stratégie 2005-2010 comprend 8 opérations : (i) le projet d'appui au renforcement des capacités de l'administration (PARCA) ; (ii) le projet éducation III. (iii) le projet de Pilotage de l'Economie et la Coordination de l'Aide (PECA) co-financé sur le Guichet III des Etats fragiles ; (iv) l'appui budgétaire de financement du Programme d'Urgence d'Appui aux Réformes Budgétaires (PUARB) ; (v) le projet d'appui au secteur de la pêche ; (vi) le Projet de Réhabilitation du Secteur Agricole et Rural (PRESAR) ; (vii) le Projet d'appui au Secteur de la Santé et (viii) l'Aide d'urgence en réponse à l'épidémie du choléra.

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 et réaliste. Cela a correspondu à l'avènement d'un gouvernement de techniciens tenant sa légitimité d'un parlement largement et démocratiquement élu et dont la démarche pro active en faveur des réformes est à souligner. Il a la confiance et le soutien de la Communauté internationale. Le rôle joué par l'Appui ciblé est à souligner particulièrement. Il a pu donner les moyens humains (assistance technique nationale et internationale) et matériels ainsi que renforcer les capacités par de la formation en relation avec le projet PARCA (ENA). Il est arrivé à point nommé pour apporter les ingrédients qui manquaient pour Les résultats obtenus au niveau du pilier I, sont remarquables, la stratégie de mise en œuvre du DENARP du Gouvernement consistant à mettre l'accent prioritairement sur la stabilité macro économique et les réformes budgétaires, d'amélioration de la gouvernance ainsi que celles ayant trait à la modernisation de l'administration et du climat des affaires. Tous les moyens sont mis pour satisfaire aux conditions d'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTe.r atteindre le changement qualitatif qui s'est opéré au-delà de toute attente. L'internalisation du processus est assurée.

La gouvernance et le renforcement des capacités demeurent une priorité de la stratégie pour la période 2009-2010. Conformément aux orientations stratégiques de la Banque en matière de gouvernance, son engagement accru dans les Etats fragiles cible la consolidation des institutions étatiques et le renforcement de la gouvernance financière. Dans ce cadre, la Banque a soutenu le renforcement de l'administration en 2009, à travers le PARCA. Ce projet a créé l'Ecole nationale

d'administration (ENA) et apporte 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. Les projets du pilier II ont permis de soutenir l'accès aux infrastructures et services socio-économiques de base, tout en contribuant à assurer la sécurité alimentaire. *La Banque n'a pu financer la route Buba-Catio faute de ressources suffisantes*³² et d'études actualisées prêtes, 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. Cependant l'entretien des pistes rurales a pu se faire et des études routières ont été entamées.

Par ailleurs, le portefeuille de la Banque est appelé à bénéficier d'un suivi étroit une fois le processus de suivi des projets finalisé dans le cadre d'une assistance technique à la coordination des opérations et projets en général (de la Banque en particulier) au niveau du MPIR et de la Coopération internationale (MAE). Enfin, SNFO a répondu à l'attente d'ORWB et de la Banque, en fournissant un appui opérationnel renforcé au BPN de Bissau

Principales leçons tirées : Elles sont les suivantes : (i) Sélectivité, pertinence et insuffisance des ressources du FAD pour la réalisation des piliers de la stratégie ; (ii) Importance de la prise en compte de la dimension régionale et des activités du secteur privé dans la stratégie de la Banque ; (iii) Alignement et pertinence du cadre des résultats et capacités du mécanisme de suivi-évaluation ; (iv) intégrer le renforcement du mécanisme de suivi-évaluation dans sa stratégie d'assistance au pays ; (v) renforcer le dialogue avec le Gouvernement et les partenaires pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

³² Dans le FADX cette route a été prévue avec une autre dans le programme d'infrastructure routière avec un co-financement gouvernemental. Mais face à l'incapacité du gouvernement d'honorer son engagement financier le prêt a dû être annulé. Il devrait s'inscrire dans le FADX mais face aux priorités du DENARPI notamment les réformes de stabilisation et macroéconomique, l'appui budgétaire dans le domaine de la gouvernance a été priorisé.

Justificatifs de l'appui budgétaire dans les Etats fragiles

Deux éléments déterminent la pertinence et la justification de l'appui budgétaire : (i) Le besoin de poursuivre les réformes budgétaires après le point d'achèvement de décembre 2010 ; et (ii) la conformité d'une telle opération à la politique et aux directives de l'intervention de la Banque dans les Etats fragiles.

(i) *Besoin de poursuivre les réformes budgétaire après le point d'achèvement de décembre.*

Il convient de rappeler que les résultats du Programme d'Urgence d'Appui aux Réformes Budgétaires (PUARB) en 2010 ont permis au Pays d'atteindre le point d'achèvement dans le cadre de l'Initiative pour les Pays Pauvres très Endettés en décembre 2010. En effet en conformité avec 2 du DENARPII « Assurer un environnement macro-économique stable et incitatif », le Gouvernement a décidé de maintenir le momentum dans les réformes après le point d'achèvement en vue d'aller au-delà de la simple stabilisation macroéconomique et d'engager des réformes en faveur d'une meilleure mobilisation de ressources internes en vue de le rendre à même de mieux lutter contre la pauvreté. Dans cette logique et en complément des appuis budgétaires de la Banque mondiale et de l'UE, la Banque s'est engagée à renforcer les acquis du PUARB.

(ii) *Conformité aux politiques et directives relatives aux opérations d'appui budgétaire dans les Etats fragiles.*

Sur la base des trois documents qui régissent les appuis budgétaires dans les Etats fragiles, à savoir, (i) Stratégie accrue d'engagement dans les Etats fragiles ; (ii) Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des Etats fragiles (FEF) ; et (iii) Plan opérationnel pour l'engagement accru de la Banque dans les Etats fragiles, l'appui de la Banque est conforme. L'encadré ci-après en donne un récapitulatif.

Encadré

- *Stratégie accrue d'engagement dans les Etats fragiles (ADF/BD/WP/2008/10, paragraphe 3.22) : « ...En particulier, la Banque appuiera les Programmes d'ajustement économique et structurel, y compris par le biais de l'appui budgétaire s'il y a lieu... ».*
- *Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des Etats fragiles (ADF/BD/WP/2008/60/Corr.1, paragraphe 4.5) : « ...La Banque peut cependant mettre en œuvre, sous réserve d'un suivi étroit, une opération d'appui budgétaire dans les pays sortant de conflit et/ou en transition dont les gouvernements font preuve d'engagement en matière de réformes, mais disposent de ressources limitées ou en baisse en termes de recettes, et pour lesquels une réponse rapide de la communauté internationale est jugée indispensable pour maintenir la dynamique en faveur des réformes et du renforcement de la prestation des services publics essentiels. De telles opérations doivent être pleinement justifiées et approuvées par les Conseils d'administration dans le document de programmation pays et dans le rapport d'évaluation de l'opération. Les opérations doivent également être prévues dans un arrangement de partenariat et comporter : (i) des mécanismes de sauvegarde et de contrôle visant à réduire au minimum les risques financiers dans le pays bénéficiaire ; et, (ii) des indicateurs de performance clairement définis pour l'évaluation et le suivi des progrès réalisés au cours du cycle de mise en œuvre... ».*
- *Plan opérationnel pour l'engagement accru de la Banque dans les Etats fragiles (ADF/BD/WP/2008/83, annexe 2) : « ... Une dérogation peut être faite s'agissant des pré requis des opérations d'appui budgétaires dans les pays fragiles, excepté les suivants : le pays doit avoir un accord de paix crédible ; le pays doit avoir un plan national de développement, avec un consensus avec les PTF sur les priorités ; le pays doit avoir un Programme crédible de renforcement des capacités... Les mesures de sauvegarde à mettre en place dans le cadre de telles opérations sont les suivantes : la justification d'une telle opération devra être faite aussi bien dans le document de stratégie que le rapport d'évaluation, et inclure les mesures de sauvegarde visant à atténuer les risque de fragilité ; l'audit de l'opération devra être réalisé par un cabinet d'audit ; une assistance technique fournie par la Banque y compris à travers le pilier 3 devra être en place pour appuyer l'opération, ainsi que le renforcement des capacités ; la Banque devra s'assurer de la coordination avec les autres partenaires ; et, les indicateurs du Programme de réforme soutenu devront être étroitement suivis par la Banque.*

En dehors de la conformité de l'appui budgétaire aux différentes directives sur les Etats fragiles comme l'indique l'encadré ci-dessus, il faut signaler que le rapport d'achèvement de l'appui budgétaire de 2010 a indiqué que le pays a convenablement les réformes visées dans un environnement difficile.

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU PAPP 2010
Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Resp.</i>	<i>Délai</i>	<i>Remarques Etat d'avancement</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	- Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles opérations.
	- Insuffisante prise en compte des leçons et expériences du passé	- Mieux capitaliser les leçons des opérations antérieures	BAD/GVT	fin des projets	- Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles opérations.
	- Insuffisance d'opérations menées en synergie avec les autres partenaires	- Développer davantage la concertation, le partenariat	GVT/BAD/BPN	permanent	- Cet effort doit être constant et sera lié à une plus grande coordination des bailleurs à Bissau.
Démarrage des opérations	- Poursuivre les efforts pour une mise en vigueur rapide, la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, et la réalisation des autres conditions.	- Avant l'approbation des financements, anticiper davantage dans la préparation des conditions de mise en œuvre des opérations	GVT	avant début projets	-Les efforts doivent être poursuivis.
		- Veiller au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables figurant dans les accords de prêt et les protocoles d'accord de don	BAD/GVT	préparation projets	-Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles opérations.
		- Poursuivre au niveau de la DGP le suivi rigoureux pour assurer la mise en vigueur et la satisfaction des conditions préalables	GVT/DGP/BAD	permanent	-Les efforts doivent être poursuivis.
		- Prendre les dispositions pour permettre la ratification des accords dans un délai maximum de 3 mois après la signature	GVT	dès approbation projet	-Les efforts doivent être poursuivis.
	-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	-Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles 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	<ul style="list-style-type: none"> -Les efforts doivent être poursuivis. -Ces missions multidisciplinaire sont désormais systématiques lancées par l'équipe de SNFO -Les efforts doivent être poursuivis.
	-Exonérations de douanes	-Faciliter l'octroi des exonérations sur les projets (Le non respect des exonérations sur les droits et taxes par les autorités compétentes du Gouvernement aux importations faites par les projets)	GVT	permanent	-Pas d'avancée dans ce domaine. La mission de revue a réitéré au MEPIR la nécessité de régler ce problème.
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	<ul style="list-style-type: none"> -Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles opérations. -La mission de revue a réitéré au MEPIR la nécessité de régler les fonds de contrepartie. Les engagements de régler ces fonds avant la fin juin 2011 n'ont pas été tenus.
	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 systèmes et logiciels comptables et des manuels de procédures - Veiller au respect des règles en matière d'éligibilité des dépenses 	BAD/SNFO BAD/GVT GVT/BAD/CEP GVT/CEP	début projet permanent préparation projets début projets permanent	<ul style="list-style-type: none"> -Ces formations sont organisées régulièrement par SNFO. -Cette préoccupation doit être prise en compte lors du montage des nouvelles opérations. -Les efforts doivent être poursuivis. -Les efforts doivent être poursuivis.

	-Retards dans les paiements	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>CEP</p> <p>BAD/FFCO</p> <p>BAD/SNFO</p>	<p>permanent</p> <p>permanent</p> <p>mensuel</p>	<p>-Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Améliorations notées.</p> <p>-Réalisé.</p>
	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	-Il a été recommandé aux projets de pas verser les recettes issues des ventes de DAO dans le compte spécial conformément au <i>Manuel de décaissement</i> de la Banque. En attendant l'avis définitif de FFCO et ORPF.2, il a été suggéré aux projets d'ouvrir un compte et d'y verser ces recettes en tenant une comptabilité.
	Retards importants dans la réalisation des audits des opérations	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>CEP</p> <p>CEP/BAD</p>	<p>Permanent</p> <p>permanent</p>	<p>-Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Les efforts doivent être poursuivis.</p>
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 	<p>BAD/SNFO/BPN</p> <p>GVT/BAD</p> <p>CEP</p> <p>CEP</p> <p>BAD/SNFO</p>	<p>démarrage projets permanent</p> <p>préparation des projets</p>	<p>-Progrès réalisés. Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Tous les CEP ont un expert en acquisitions.</p> <p>-Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Progrès réalisés. Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Ces formations sont organisées régulièrement par SNFO lors de missions de supervision et de revue du portefeuille.</p>

	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 	<p>CEP</p> <p>CEP/SNFO</p> <p>BAD/SNFO/CEP</p>	<p>permanent</p> <p>exécution projets</p> <p>permanent</p>	<p>-PPM révisés en 2011.</p> <p>-Assistance de SNFO effective</p> <p>-Progrès réalisés. Les efforts doivent être poursuivis.</p>
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 - Assurer autant que possible le suivi des projets par un Task Manager à SNFO. 	<p>BAD</p> <p>SNFO/BAD</p>	<p>permanent</p> <p>permanent</p>	<p>-Problème résolu</p> <p>-Permanent</p>
	Lenteurs dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Transmettre régulièrement à la Banque/SNFO/BPN la liste des instances de plus de deux mois 	GVT/CEP/BPN	permanent	- Les projets ont saisi la Banque régulièrement concernant les demandes et dossier en instance.
	Gestion des CEP	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>CEP</p> <p>CEP</p>	<p>Permanent</p> <p>Permanent</p>	<p>-Progrès réalisés. Les efforts doivent être poursuivis.</p> <p>-Progrès réalisés. Les efforts doivent être poursuivis.</p>
	Suivi des projets	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>CEP /DGP</p> <p>GVT</p> <p>CEP/BPN</p> <p>GVT/CEP</p>	<p>Trimestriellement</p> <p>Permanent</p> <p>Mensuel</p> <p>Permanent</p>	<p>-Les réunions sont organisées trimestriellement.</p> <p>-Le Bureau National organise régulièrement les réunions avec tous les CEP.</p>

		- 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).	BAD	2011	- Le rôle de SNFO a été renforcé dans le suivi des projets aussi bien par les TMs que les services d'appui.
	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	- Les CEP justifient les avances sur les comptes spéciaux lors des demandes d'approvisionnement des comptes. - Les CEP font des efforts pour présenter les pièces justificatives selon le format de la Banque.
	Retards dans les décaissements	- Assister les CEP dans la préparation des demandes de décaissements.	CEP/BAD	permanent	-Réalisé et efforts poursuivis
	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	-Depuis 2010 les missions de supervisions des projets sont organisées avec la participation des services d'appui.
	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	-Réalisé

	Manque d'anticipation et de mesures correctives adéquates dans l'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser les revues à mi-parcours et procéder le cas échéant aux ajustements et corrections nécessaires - Intensifier le dialogue et la concertation entre les parties concernées 	GVT/CEP/ BAD	mi-parcours projets	-Parmi les projets en cours, le PRESAR et l'Education III ont fait une revue à mi-parcours. -Efforts à poursuivre
			GVT/BAD	permanent	
Mesure de la performance et des impacts	Difficultés à apprécier les effets des réalisations des projets Absence de culture de résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une formation approfondie des CEP en matière de suivi-évaluation des projets - Renseigner de manière systématique dans les rapports d'activités des projets à soumettre à temps, les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs 	GVT/CEP	permanent	-Non réalisée, à programmer en 2012 en fonction des disponibilités budgétaires avec la participation d'OPEV
			CEP	permanent	
Coordination institutionnelle et communication	Poursuivre les efforts en communication autour des opérations financées par la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Permanent	-Poursuivre les efforts de communication
	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/BAD/ BPN	permanent	
			GVT	Permanent	

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU PAPP 2010
Portefeuille de la Guinée Bissau : Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Resp.</i>	<i>Délai</i>	<i>Remarques Etat d'avancement</i>
Projet Santé II (PNDS) Closing date : 31.12.2011	Travaux de l'hôpital National Simão Mendes	-Finaliser les travaux de l'hôpital	CEP	Réhabilitation: fin déc. 2010 Nouvelles constructions: fin mars 2011	-Délais non respecté à cause du retard dans la réception des fonds. Taux de réalisation physique du projet : 95%.
	Travaux de construction du centre de santé de Buba	-Finaliser les travaux du centre de santé	CEP	Fin décembre 2010	-Travaux finalisés et équipements installés. Remise officielle de l'infrastructure réalisée en juillet 2011.
	Fonds de contrepartie	-Régulariser les dettes sur le compte spécial du projet	GVT	meilleurs délais	-Aucun paiement a été effectué par le Gouvernement, malgré les différentes lettres de demande des fonds envoyées au Ministère du Plan et Intégration Régional en 11 Avril, 30 Juin et 10 août 2011.
	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	-Lettre envoyée le 17 décembre 2010 et approuvée par la BAD le 03 juin 2011.
	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	-Audit 2008 et 2009 régularisés et approuvés par la BAD le 15 avril et 2011.
	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	-Le projet a fait la Demande de Proposition (DP) pour la formation en maintenance, pour formation et gestion financière de l'HNSM en juin 2011, ainsi que pour l'audit des comptes en août 2011. L'avis à manifestation d'intérêt pour la gestion et

					formation en maintenance a été infructueux. La DP pour la formation et gestion financière de l'HNSM a aussi été infructueuse. Aucune proposition n'a été reçue. Les processus de recrutement des deux cabinets ont été relancés.
	Comptabilité du projet	-Transmettre à la banque les pièces justificatives de 34 389 753 FCFA	CEP	Novembre 2010	-Réalisé partiellement. Une partie des justificatifs d'un montant de 19 millions de FCFA a été remise à la Banque en mai 2011. La Banque est toujours dans l'attente des justificatives restantes.
Projet appui secteur pêche (PASP) Closing date : 31.12.2011	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	-Réalisé. L'avis de non objection de la Banque est intervenu le 06/12/2010 et le contrat signé le 07/12/2010.
	Avenant de réaménagement au contrat d'assistance technique AGRER	-Envoyer l'avis de non objection sur la proposition d'avenant	BAD	Novembre 2010	-Réalisé. L'avis de non objection de la Banque est intervenu en septembre 2010 et le contrat signé le 25/09/2010.
	Fonds de contrepartie	-Mobiliser les fonds de contrepartie pour le fonctionnement du projet	GVT	Meilleurs délais	-Non réalisé. En effet, les fonds de contrepartie prévus pour 2010 (XOF 50.000.000) et 2011 (XOF 30.000.000), ne sont pas encore versés au projet.
	Audit 2009	- Répondre à la correspondance de l'auditeur sur le rapport d'audit 2009 - Mettre en œuvre les recommandations de l'audit -Prendre le décret loi devant clarifier la tutelle du port de pêche dans le cadre du projet PASP	BAD CEP GVT	Début novembre 2010 Décembre 2010 30 juin 2011	-Réalisé. Le rapport d'audit 2009 a été accepté par la Banque en 10/12/2010, et les recommandations satisfaites. -En cours. Une commission inter ministérielle a été créée pour proposer au gouvernement la solution appropriée. Le rapport de cette commission envoyé au

					gouvernement courant mois août pour décision finale.
Projet Education III Closing date : 30.11.2012	Prorogation du projet	<ul style="list-style-type: none"> - En considération des résultats du projet, prendre une décision sur la demande de prorogation du projet - Confirmer la décision de la banque 	GVT	Fin octobre 2010	-Réalisé. Prorogation demandé le 20 nov. 2010.
			BAD	Début novembre 2010	-Confirmation de la Banque, le 23 déc. 2010 prorogation de la date du dernier décaissement du prêt au 30/nov/2012.
	-Finaliser les dossiers d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Installation du nouveau logiciel, dans les locaux du projet Education III avec l'appui du comptable du projet PRESAR. 	CEP	Novembre 2010	-Réalisé. Taux d'exécution physique des travaux : 40%. Il reste le Lot 9.
			CEP	Novembre 2010	-Non réalisé. Le REP ne prévoit que le Cabinet pour les Centres de formation.
			CEP	Novembre 2010	- Réalisé. Le contrat a été signé le 15 sept. 2011.
			CEP	16 mai 2011	-Non réalisé. Le projet a lancé le processus d'acquisition d'ordinateurs pour l'UGP et installation du logiciel comptable.
	- manuel de procédures du projet	- Valider le manuel	BAD	Fin octobre 2010	- L'utilisation du manuel a été autorisée par la Banque. La version finale du Manuel a été envoyée à la Banque en juin 2011. L'avis final de la Banque est attendu.
	- fonds de contrepartie	- Mettre les fonds de contrepartie à la disposition du projet.	GVT	Meilleurs délais	- Non réalisé. Le Gouvernement n'a pas mis à la disposition du projet les fonds de contrepartie programmés au titre des exercices 2010 et 2011.

Guinée Bissau : Portefeuille (septembre 2011)

Secteurs	Date approbation	Date clôture	Montant approuvé net (M. UC)	Montant décaissé (M. UC)	Taux décais. (%)	Risque
AGRICULTURE			13,79	12,06	87,5	
PROJET REHABILITATION SECTEUR AGRICOLE (don FAD)	25/01/2006	30/09/2012	5,80	5,23	90,14	NON
PROJET APPUI SECTEUR PECHE (prêt)	31/10/2001	31/12/2011	4,29	3,46	80,68	PPP
PROJET APPUI SECTEUR PECHE (don)	31/10/2001	31/12/2011	1,70	1,56	91,95	PPP
APPUI SECTEUR PECHE (don suppl.)	29/12/2008	31/12/2011	2,00	1,81	90,42	NON
			13,79	12,06	87,46	
SOCIAL			30,96	9,95	32,1	
PARCA (don FAD)	15/07/2009	31/12/2014	7,80	0,26	3,35	NON
SANTE II (prêt)	19/11/1997	31/12/2011	10,00	8,50	84,96	PPP
SANTE II (don suppl.)	07/10/2009	31/12/2011	6,00	0,37	6,12	NON
EDUCATION III (prêt FAD)	02/07/2003	30/11/2012	3,65	0,69	18,85	PPP
EDUCATION III (prêt FSN)	02/07/2003	30/11/2012	3,51	0,14	3,85	PPP
			30,96	9,95	32,13	
MULTISECTEUR			2,00	2,00	100,0	
APPUI CIBLE	janV 2009	juin 2012	2,00	2,00	100,00	NON
TOTAL			46,75	24,01	51,3	

PLAN D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE PAYS (PAPP 2011)

Matrice préliminaire des problèmes génériques

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Délai</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	Permanent
	Insuffisante de 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	Poursuivre les efforts pour une mise en vigueur rapide, la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, et la réalisation des autres conditions.	- Avant l'approbation des financements, anticiper davantage dans la préparation des conditions de mise en œuvre des opérations	GVT	avant début projets
		- Veiller au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables figurant dans les accords de prêt et les protocoles d'accord de don	BAD/GVT	préparation projets
		- Poursuivre au niveau de la DGP le suivi rigoureux pour assurer la mise en vigueur et la satisfaction des conditions préalables	GVT/DGP/BAD SNFO/BPN	permanent
		- Prendre les dispositions pour permettre la ratification des accords dans un délai maximum de 3 mois après la signature	GVT	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

	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
	Non respect des exonérations sur les droits et taxes par les autorités compétentes du Gouvernement aux importations faites par les projets	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 -Prendre en urgence les mesures nécessaires pour le décaissement effectif des fonds de contrepartie 	BAD GVT GVT	préparation projet permanent avant le 30 juin 2011
	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 systèmes et logiciels comptables et des manuels de procédures - Veiller au respect des règles en matière d'éligibilité des dépenses 	BAD/SNFO BAD/GVT GVT/BAD/CEP GVT/CEP	début projet permanent préparation projets début projets permanent

	Retards dans les paiements	<ul style="list-style-type: none"> - 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	permanent
			BAD/FFCO	permanent
			BAD/SNFO	mensuel
	Problèmes de compréhension des documents de la Banque et des pièces comptables fournies par les CEP	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner en collaboration avec FFCO.3 la possibilité de traduire le Manuel de décaissement en portugais - Examiner en collaboration avec FFCO.3 la possibilité de recruter un spécialiste qui comprend la langue portugaise 	BAD	meilleurs délais
Recettes des ventes de DAO	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les principes d'imputation des recettes de ventes de DAO au compte spécial FAD des projets. 	BAD	Déc. 2011	
Retards importants dans la réalisation des audits des opérations		<ul style="list-style-type: none"> - 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	Permanent
			CEP/BAD	permanent
Règles et procédures d'acquisition	Insuffisante maîtrise des règles et 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 spécialiste en acquisitions, au sein de la CEP, à recruter conformément aux procédures de sélection de consultant individuel - Veiller au respect des dispositions prévues dans les Accords de financement, les rapports d'évaluation de projet et les plans de passation des marches (éviter autant que possible les changements de mode d'acquisition) - 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 - Réviser annuellement les plans d'acquisitions (PPM qui doit couvrir les 18 prochains mois) et les faire approuver par la BAD 	BAD/SNFO/BPN	démarrage projets
			GVT/BAD	préparation des projets
			CEP	permanent
			CEP	permanent
			BAD/SNFO	permanent
CEP	permanent			

		- Examiner en collaboration avec ORPF la possibilité de traduire les Directives et les DAO-Types en langue portugaise	BAD	meilleurs délais
	Retards dans le processus d'acquisition	- Utiliser le PPM pour assurer le monitoring des activités de passation des marchés afin de prévenir tout retard	CEP/BPN	permanent
		- Pour la préparation des dossiers d'acquisition, recourir à l'assistance de SNFO (Conseils)	CEP/SNFO	exécution projets
		- Limiter les délais de préparation et de traitement des dossiers d'acquisition conformément aux délais standards préconisés par la Banque	BAD/SNFO/CEP	permanent
		- Veiller au respect et suivi des recommandations des missions de supervision de projet de la Banque	CEP/BPN	permanent
		- Assurer un archivage et un classement adéquat des documents de passation de marchés	CEP	permanent
Gestion et suivi des opérations	Changement fréquent des Chargés de projets Managers au niveau de la Banque	- 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	permanent
		- Assurer autant que possible le suivi des projets par un Task Manager à SNFO.	SNFO/BAD	permanent
	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.	CEP	Permanent
		- Chaque CEP doit disposer d'une équipe complète incluant l'expertise requise en gestion comptable et financière, et en passation de marché.	CEP	Permanent
Suivi des projets	- Poursuite des réunions trimestrielle des CEP organisée par la DGP	CEP /DGP	Trimestriellement	
	- Impliquer davantage les départements sectoriels concernés et développer des mécanismes internes de suivi des activités pour une meilleure appropriation.	GVT	Permanent	
	- Poursuite avec régularité des réunions mensuelles des CEP avec le BPN	CEP/BPN	Mensuel	
	- Assurer une régularité dans les sessions des Comités de pilotage des projets	GVT/CEP	Permanent	
	- Explorer la possibilité de renforcer davantage encore le rôle des services de SNFO dans le suivi des projets en Guinée Bissau	BAD	2011	

		(Task managers, services décaissements et acquisitions). -Renforcer le soutien au portefeuille et au dialogue dans le cadre de la feuille de route de la décentralisation à travers les centres pilotes régionaux de ressources -Mettre en place un dispositif de suivi rapproché du portefeuille, notamment les recommandations des missions de dialogue, de supervision et d'audits	BAD BAD/BPN	Permanent Permanent
	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 - Intensifier le dialogue et la concertation entre les parties concernées	GVT/CEP/BAD GVT/BAD	mi-parcours projets permanent
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 - Renseigner de manière systématique dans les rapports d'activités des projets à soumettre à temps, les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs -Les rapports trimestriels doivent inclure les impacts/indicateurs de développement	GVT/CEP CEP CEP	permanent permanent permanent

Coordination institutionnelle et communication	Poursuivre les efforts en communication autour des opérations financées par la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Permanent
			GVT/BAD/BPN	permanent
	Faiblesse dans la coordination de l'aide par le GVT	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre le mécanisme de coordination des bailleurs de fonds (Comité de coordination de l'aide) - Dans le cadre de la coordination de l'aide, s'approcher toujours des autres partenaires 	GVT	Permanent
			BAD/BPN	permanent

Matrice des recommandations spécifiques relatives aux projets

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Délai</i>
Projet santé II (PNDS)	Travaux de l'hôpital National Simão Mendes	Finaliser les travaux de l'hôpital	CEP	Réhabilitation: fin octobre 2011 Nouvelles constructions: fin novembre 2011
	Fourniture et installation des équipements, mobiliers et matériaux médicaux pour l'hôpital National Simão Mendes	Finaliser le processus d'évaluation des offres et soumettre le rapport d'évaluation à la Banque	CEP	15 novembre 2011
	L'audit 2010 n'a pas été soumis	Soumettre le rapport d'audit 2010 à la BAD	CEP	Fin septembre 2011
	L'audit 2011 et de clôture du Project	Soumettre le rapport d'évaluation des propositions techniques soumis par les cabinets invités	CEP	Fin octobre 2011
	Recrutement du cabinet spécialisé en gestion financière	Soumettre le rapport d'évaluation technique des propositions	CEP	15 octobre 2011
	Sélection du cabinet spécialisé en formation en maintenance	Donner suite à la requête du projet pour la transmission d'une longue liste de consultants	BAD	Fin septembre 2011
	Comptabilité du projet	Transmettre à la banque les pièces justificatives de 34 389 753 FCFA	CEP	Fin octobre 2011
		Transmettre à la banque les pièces justificatives des dépenses effectuées sur le compte spécial	CEP	Meilleurs délais
		Transmettre à la Banque les demandes de paiement des retenues de garantie	CEP	31 Mars 2012
		Transmettre à la Banque la dernière demande de paiement relatif aux contrats des prestations de services et fourniture des biens	CEP	31 Mars 2012

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Délai</i>
Projet de Réhabilitation du Secteur Agricole et Rural (PRESAR)	- Sélection du cabinet d'audit	- Procéder au lancement de la consultation pour le recrutement d'un cabinet d'audit	CEP	Meilleurs délais
Projet d'Appui au Renforcement des Capacités d'Administration (PARCA)	- Acquisition du logiciel comptable	- Introduire une requête à la Banque pour les modalités d'acquisition du logiciel	CEP	Fin sept. 2011
	- Acquisitions équipements informatiques pour la CEP, Directions Générales des Budgets et des Impôts	- Lancer l'appel d'offres international et veiller à la publication dans UNDB	CEP/BAD	Fin sept. 2011
	- Recrutement du consultant pour l'élaboration du Manuel de Procédures	- Lancer la procédure de recrutement du consultant individuel	CEP	Fin sept. 2011
	- Acquisition de Consommables	- Soumettre la demande de cotation à la Banque	CEP	15 octobre 2011
	Assistance technique à l'administration et à la gestion du Projet	- Soumettre à la Banque la Demande de propositions pour la sélection	CEP	Fin oct. 2011
Projet Education III	- Acquisition du matériel de l'INAFOR	- Soumettre le DAO à la Banque pour avis	UGP	Fin sept. 2011
	- Acquisition des modules d'impression pour la formation des enseignants	- La Banque doit donner son avis sur le rapport d'évaluation des offres corrigé transmis par la CEP	BAD	Fin sept. 2011
	- Acquisition d'ordinateurs pour l'UGP et installation du logiciel comptable	- Soumettre le rapport d'évaluation corrigé à la Banque - Emettre un avis sur la modalité d'installation par un prestataire	UGP BAD	Fin sept. 2011
	- Lot 9 : Construction des salles de classe dans la région d'Oio	- Soumettre le rapport d'évaluation corrigé à la Banque	UGP	Fin sept. 2011
	- Révision du rapport d'audit 2010	- Confirmer la réception des pièces originales évoquées par l'Auditeur dans son rapport et diligenter avec FFCO.3 pour la réponse - Procéder à la révision du rapport d'audit	BAD UGP	Meilleurs délais Fin oct. 2011

<i>Projet</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Délai</i>
Projet d'appui au secteur de la pêche (PASP)	- Non-adoption des textes sur la gestion du Port de pêches de Bandim	- Adopter les textes juridiques portant création de la Société de patrimoine de gestion du port - Mettre en place la Société	GOV	Déc. 2011 1 trim. 2012
	- Non réalisation de la formation pour les cadres du projet et de l'administration des pêches sur ressources restantes don FAT	- Prendre les dispositions rapides au niveau de la Banque pour donner un avis sur la requête compte du court délai restant avant la clôture	BAD	Déc. 2011
	- Sélection du cabinet d'audit (exercice 2011 et de clôture)	- Procéder au lancement de la consultation pour le recrutement d'un cabinet d'audit	CEP	Meilleurs délais

Gestion financière et stratégie fiduciaire de la Banque en Guinée Bissau 2012-2016

12.A Gestion financière

Composante du SGF	Risque fiduciaire	Notation du risque	Mesure d'atténuation
1-Processus budgétaire	Risques sur l'allocation effective et à temps des ressources, et le suivi budgétaire des dépenses engagées.	Élevé	<p>i) l'existence d'un plan de réformes crédible.</p> <p>ii) La Banque procèdera à une actualisation périodique de l'évaluation des risques fiduciaires.</p> <p>iii) Dans la conception des opérations sur la période du DSP, la Banque mettra en œuvre la stratégie fiduciaire qui contribue au renforcement du système national de gestion financière</p> <p>iv) L'accompagnement de la Banque et autres PTF dans la mise en œuvre du programme de réforme des finances publiques 2011-2015.</p>
2-Gestion de la trésorerie et flux des fonds	Risques d'incertitude sur la disponibilité des ressources et leur utilisation aux fins prévues, et sur les capacités du Trésor à réaliser des transactions financières complexes.	Elevé	
3- Comptabilité et rapports financiers	Risques sur la fiabilité des enregistrements comptables et sur les délais de production de rapports périodiques et annuels, dans un format acceptable pour la Banque.	Élevé	
4-Contrôles internes et audit interne	Risques de faible contrôle interne et d'audit interne, réconciliations insuffisantes et irrégulières des données financières.	Élevé	
4.1- Système de passation des marchés.	Risques sur la transparence des marchés publics et la confiance du secteur privé. Le système actuel nécessite des améliorations substantielles en vue de sa mise en adéquation avec les bonnes pratiques et standards internationaux dont les directives de l'UEMOA.	Élevé	
5-Audit externe	Faiblesse des institutions de contrôle externe des dépenses publiques. Contrôle externe exercé par le TdC et le Parlement est encore très limité dans son action.	Élevé	
Opportunités	Existence d'un plan de réformes qui bénéficie du soutien de la communauté des bailleurs.	Elevé	
Évaluation globale du risque fiduciaire		Elevé	

12.B Stratégie fiduciaire de la banque en guinée Bissau 2012-2016

Niveau d'utilisation recommandée du Système national de gestion des finances publiques : Convaincu de ce qu'une stratégie fiduciaire de ses opérations, basée exclusivement sur les règles et procédures de la Banque et privilégiant les unités parallèles de gestion, ne peut ni assurer le renforcement du système national de gestion des finances publiques, ni garantir l'efficacité de l'aide, la Banque, fidèle à ses engagements de la Déclaration de Paris et de Forum d'Accra adoptera une approche adaptée à la nature de chaque opération envisagée, et apportera son soutien aux réformes des finances publiques à travers l'utilisation dans la mesure du possible des composantes dudit système, au regard des améliorations relevées à partir de la fiche d'évaluation risques fiduciaires ci-dessus. Ainsi :

- 1) Les appuis budgétaires utilisant le système des finances publiques devront se poursuivre en incorporant des objectifs et conditionnalités qui permettent d'accélérer la mise en œuvre des mesures d'atténuation du risque fiduciaire.
- 2) Les prêts projets/programmes d'investissement public qui, généralement, utilisent des procédures de la Banque et des unités parallèles de gestion vont progressivement mettre à contribution, pour leur exécution, certaines composantes du système de gestion des finances publiques qui connaissent des progrès satisfaisants dans le cadre de la mise en œuvre des réformes.
- 3) La Banque s'engage aux côtés du Gouvernement à appuyer la poursuite des réformes du Système national de gestion des finances publiques.

Carte de la Guinée Bissau

