

## ANNEXE 1

### 1. IDENTIFICATION

Pays/intitulé/Numéro	<b>São Tomé e Príncipe - Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la gestion des Finances Publiques à São Tomé e Príncipe (PASTFP) – N° Décision CRIS: 2009/021-383</b>		
Coût total	<b>15.800.000 EUR dont:</b> <b>13.800.000 EUR</b> (contribution CE, imputable au 10ème FED – Enveloppe A) <b>2.000.000 EUR</b> (contribution du bénéficiaire – République démocratique de Sao Tomé et Príncipe pour le volet entretien routier).		
Méthode d'assistance / Mode de gestion	Approche projet / gestion partiellement décentralisée		
Code CAD	21010 24010	Secteur	<b>Transports</b> <b>Finances Publiques</b>

### 2. MOTIF

#### 2.1. Contexte sectoriel

##### 2.1.1 Secteur des transports

Le secteur des transports à São Tomé e Príncipe (STP) est fortement conditionné par un isolement géographique et un relief très accidenté ; globalement l'offre de transport reste insuffisante. L'amélioration des infrastructures de transports est étroitement liée au développement social et économique des îles à tel point que la mise en œuvre d'une stratégie de transports apparaît comme l'un des facteurs fondamentaux de la mise en place d'une stratégie de développement global du pays, pouvant enclencher un cercle vertueux d'amélioration des conditions de vie des populations.

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

Cette stratégie se propose d'améliorer l'organisation et de développer le secteur "transports" afin d'appuyer le développement socioéconomique du pays sur la base d'un certain nombre d'axes de développement identifiés, à savoir : (i) le développement de l'agriculture en vue d'une autosuffisance alimentaire, (ii) la réduction de la dépendance énergétique et la diminution des coûts énergétiques, (iii) l'augmentation des ressources à travers une augmentation des produits ciblés pour l'exportation, (iv) le développement du tourisme et (v) le développement de STP comme plate-forme de services pour la sous-région. Le pays devrait voir son DSRP actualisé fin 2009 en tenant compte de ces orientations.

Le contexte des sous-secteurs a été marqué par un développement asymétrique ces dernières années. Dans le sous secteur "routier", une stratégie nationale a été finalisée et mise en œuvre avec l'appui de l'aide communautaire (8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> FED). Cette stratégie met l'accent sur l'entretien routier à travers la réalisation de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) et confie les travaux de réhabilitation au secteur privé. Les bonnes performances ont permis de rendre carrossable un réseau routier qui se trouvait dans un état général d'abandon en 2005.

Le dialogue mené avec les autorités locales et les autres bailleurs de fonds dans les dernières années a permis de fixer conjointement des nouveaux objectifs pour la coopération 10<sup>ème</sup> FED :

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

### **2.1.2 Secteur des finances publiques**

Au niveau de la gestion des finances publiques, malgré certains dérapages, la consolidation des réformes a connu des progrès durant ces dernières années, et il est ainsi prévu que le déficit primaire qui était d'environ 11% du PIB en 2005-2006 et 8,4% en 2007, chute jusqu'à 6,6% en 2009. Les réformes importantes en cours sont: (i) Le gouvernement a approuvé une Loi SAFE (3 /2007), avec une nouvelle nomenclature. Les budgets 2007-2009 ont été élaborés avec des outils permettant pour la première fois une classification fonctionnelle des opérations. (ii) Un système d'exécution du budget mettant en relation la direction du trésor avec la direction du budget a été établi en 2007. (iii) Les réformes du système de passation de marchés ainsi que les contrôles internes sont en phase de mise en œuvre pour améliorer le contrôle, la transparence et l'efficacité des finances publiques. (iv) Une Direction de la Comptabilité et un Système Comptable Publique sont en voie de création. (v) Pour ce qui est du contrôle du patrimoine, un inventaire est attendu courant 2009.

### **2.2. Enseignements tirés**

Le principal succès des projets précédents a été la mise en place d'un système d'entretien de l'ensemble du réseau géré par la société civile (GIME - Grupos de Interesse de Manutenção de Estradas), donnant un emploi à environ 1700 villageois et rendant carrossable la plus grande partie du réseau routier construit pendant la période coloniale. Les résultats obtenus par les projets 9<sup>ème</sup> FED ont été jugés très satisfaisants par toutes les parties concernées (bénéficiaires, DCE, Ministères) et confirmés par des évaluations externes.

Des améliorations sont encore nécessaires, notamment en ce qui concerne la viabilité financière de l'entretien qui, malgré les progrès constatés, reste un point crucial étroitement lié aux fluctuations du budget annuel du pays; néanmoins, les autorités locales et les responsables de la Délégation considèrent que les nombreux signaux positifs et les résultats obtenus justifient largement la pertinence d'une poursuite de l'appui aux GIME (annexe XIV des DTA).

Par ailleurs, les plus récentes évaluations menées (étude de politique sectorielle financée par le FED, IMF Country Report No. 09/106 entre autres) ont également souligné que le renforcement de la stratégie sur l'ensemble du secteur des transports est devenu une nécessité pour augmenter la compétitivité du pays et diminuer les prix des produits importés ; à titre d'exemple :

- l'expédition d'un conteneur vers l'Europe du Nord coûte 40% plus cher de São Tomé e Príncipe que de Libreville alors que les distances de navigation sont identiques, à cause des ports qui sont absolument inadaptés pour le trafic international; la plupart des bateaux devant rester à l'ancre au large pendant que des barges assurent le transfert jusqu'aux ports,

- l'aéroport de São Tomé présente de nombreuses carences (un audit de l'OACI a eu lieu en avril-mai 2009) et celui de Príncipe est dans un état proche de l'abandon, ce qui rend difficile une amélioration de l'intégration régionale et le développement du tourisme, considérés comme des axes prioritaires dans la stratégie du gouvernement.

Le désenclavement des populations rurales, l'amélioration dans l'acheminement des produits et l'impact du projet GIME pourrait donc être valorisé ultérieurement par une amélioration globale de la politique des transports.

Les principales conclusions d'une étude spécifique menée début 2009 ont été examinées en profondeur par les bénéficiaires et prises en compte dans la phase de formulation du projet.

Ces résultats fournissent des indications importantes sur les possibilités d'évolutions des GIME à poursuivre dans les années à venir. Des indicateurs socio-économiques détaillés ont été établis lors de la validation de l'étude, avec la participation de toutes les autorités concernées, et seront suivis par l'INAE et l'INE en collaboration avec les coordonnateurs des GIME.

Malgré une importante série de réformes de la gestion des finances publiques toutes les évaluations menées soulignent que le système de gestion des finances publiques révèle encore des faiblesses au niveau institutionnel et légal, ainsi que dans le domaine de l'adéquation du budget avec les politiques publiques, de la transparence, du contrôle de l'exécution, de la comptabilité et de la diffusion de rapports, et de la surveillance et de la vérification interne et externe.

Les principales leçons soulignées par la Banque Mondiale sont : (i) eu égard aux faibles capacités des pays concernés, il est important de commencer la mise en place des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) uniquement dans certains secteurs ; (ii) les processus de CDMT se sont révélés utiles et efficaces dans les pays qui ont fait du CDMT un document public, présenté par le Ministre des Finances, soumis à la discussion de la société civile, adopté par le Conseil des Ministres et soumis à l'approbation du Parlement ; en dernier lieu (iii) la différence de réussite entre les pays africains qui ont déjà mis en œuvre des CDMT est venue aussi du degré d'importance accordée aux programmes de sensibilisation et de formation, à tous les niveaux (ministres, parlementaires, société civile). Ce dernier point est également applicable à l'approche sectorielle dans sa globalité.

### **2.3. Actions complémentaires**

L'appui proposé par le PASTFP STP 10 FED est, en partie, une prolongation des anciens appuis de la CE au secteur routier (8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> FED). Les deux grands volets du projet "appui au secteur transports" et "appui à la gestion des finances publiques" ont un fort caractère transversal et par conséquent sont complémentaires et servent à supporter pratiquement toute action pouvant contribuer au développement du pays.

L'intervention sur le sous-secteur routier se voit intégrée dans le Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) qui prévoit d'ores et déjà une série de réhabilitations routières sous plusieurs financements nationaux et étrangers (à ce jour: Nigeria, Taiwan, Portugal, Angola et FIDA). La gestion de ces projets à travers l'INAE rend tous les appuis fournis et prévus pour cet acteur comme complémentaires à ces actions. Sur le volet entretien routier à travers la société civile, l'une des pistes poursuivies pour la pérennisation des GIME est la recherche d'activités et de financements complémentaires qui ont déjà donné des résultats: on citera en exemple l'expérience pilote de la "réhabilitation des systèmes d'irrigation" en appui à la politique de développement agricole et financée par des fonds de la facilité alimentaire de l'UE avec la collaboration du FIDA. Des réflexions sont menées par le gouvernement pour la création des GIME littoraux, urbains et agricoles.

Pour le sous-secteur maritime, le projet de port en eaux profondes aura un impact certain sur l'ensemble du pays. Le PASTFP STP 10FED se propose, à travers son appui à la mise en œuvre de la politique sectorielle, d'aider le gouvernement à maximiser les retombées positives sur les populations, notamment en renforçant les acteurs responsables de la régulation et du contrôle. Pour le sous-secteur aérien, l'appui permettra de préparer le pays aux exigences découlant des audits réguliers de l'OACI sur la sécurité aérienne, en lien direct avec la démarche de la DG Transports sur la "liste noire des

compagnies aériennes". Par ailleurs, au niveau régional, la stratégie de coopération du PIR 10<sup>ème</sup> FED a identifié le sous-secteur aérien comme un des axes possibles d'intervention, ce qui permettra le cas échéant de renforcer ce sous-secteur par le biais des projets régionaux.

La réforme du système de gestion des finances publiques est en cours depuis 2005 avec le concours principal de plusieurs bailleurs : la Banque Mondiale couvre la gestion financière et y joue le rôle de chef de file parmi les donateurs, le Portugal est présent dans le domaine de la formation et fournit de l'assistance technique (audit et inspection, taxation, douanes), et le Millenium Challenge Corporation (MCC) se concentre sur la taxation et la gestion douanière. Une structure nationale de coordination de la réforme fonctionne auprès du Ministère du Plan et Finances. Dans ce contexte, et cela depuis février 2009, la CE, sur fonds 9<sup>ème</sup> FED, soutient cette réforme avec un appui à la Direction de la Planification pour la réalisation d'un exercice pilote de mise en place d'un CDMT qui couvrira les secteurs des transports, le domaine privilégié d'intervention de l'UE, ainsi que le secteur de l'éducation, eu égard à son impact sur la réduction de la pauvreté.

La stratégie des transports est aussi complémentaire de l'appui au secteur commerce (10<sup>ème</sup> FED) qui vise l'ouverture au commerce mondial et régional dans la poursuite d'une croissance durable pour le pays.

Un projet financé par la ligne budgétaire 126342 "Non-State Actors and Local Authorities in Development – Actions in partner countries" est actuellement en cours dans le domaine de la gestion des déchets solides urbains. Il adopte une approche qui s'inspire largement aux méthodes communautaires qui caractérisent le projet GIME.

Par ailleurs, d'autres possibilités d'intervention financées par d'autres ressources des institutions européennes sont en cours d'analyse (notamment le projet de port en eaux profondes, qui pourrait voir l'intervention de la BEI et du Fonds Fiduciaire Infrastructures).

Plusieurs contributions bilatérales des états membres sous nature de prêts et dons sont également à signaler.

Le volet institutionnel du projet PASTFP, visant la globalité du secteur des transports, a pour ambition d'améliorer les capacités des institutions de São Tomé e Príncipe dans la gestion des grands projets d'infrastructures et créer les conditions pour une optimisation des synergies entre les contributions communautaires de différente nature.

## **2.4. Coordination des bailleurs de fonds**

Les besoins de coordination sectorielle de la part des services du Ministère chargé des transports ont été limités jusqu'à ce jour car la Commission Européenne est, en pratique, le seul bailleur impliqué dans l'appui au développement d'une politique dans le secteur des transports. La CE est reconnue comme chef de file des bailleurs de fonds dans le domaine des infrastructures depuis la tenue des tables rondes sectorielles en décembre 2006. Les services de l'ON ont joué un rôle actif dans la coordination du fait de l'absence de représentation permanente de la CE à STP.

L'unité de planification et de suivi des transports, actuellement en création, facilitera les échanges interministériels vis-à-vis des bailleurs de fonds poussant une logique d'appropriation. Enfin, le Ministère chargé du Plan et des Finances, joue un rôle de plus en plus accru de coordination et participe à la définition des stratégies sectorielles et des CDSMT, qui constituent probablement les meilleurs outils de coordination dont on peut disposer.

## **3. DESCRIPTION**

### **3.1. Objectifs**

L'objectif global du PASTFP STP 10 FED est de contribuer à stimuler le développement socio-économique du pays et à améliorer les conditions de vie des populations santoméennes. Pour ce faire le projet se fixe trois objectifs spécifiques :

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

### **3.2. Résultats escomptés et principales activités**

Pour atteindre ces objectifs l'appui se décline selon trois composantes :

#### **I. Composante "entretien et réhabilitation"**

I.A. Les réhabilitations des tronçons routiers et des ponts, sur la base du programme de l'INAE et à travers des contrats de travaux après appels d'offres locaux ouverts (le montant de chaque engagement spécifique sera toujours inférieur à 5.000.000 euros) se poursuivront comme dans le 9<sup>ème</sup> FED.

Les résultats attendus sont la réhabilitation de 21,2 km de routes revêtues, 18,1 km de routes en terre, 4 ouvrages d'art et la stabilisation des talus sur 6 km de route côtière.

I.B. L'appui à l'entretien courant réalisé par les GIME est prévu dans la continuité des projets précédents, suivant la programmation faite par l'INAE, à travers une régie directe (par la mise en œuvre de 3 devis programme d'une durée de 18 mois). Tout en signalant la satisfaction des bénéficiaires pour le niveau des prestations actuellement fournies par Zatona ADIL dans la gestion et formation des GIME, il a été décidé de commun accord avec les autorités locales qu'un contrat de service pour recruter un gestionnaire de projet sera attribué par un appel d'offre ouvert, afin de garantir une pleine concurrence dans ce volet qui est critique pour le bon fonctionnement de l'entretien routier.

Le principal résultat attendu est l'entretien courant de 100% du réseau à travers la société civile de 2010 à 2013 (4 ans).

#### **II. Composante "appui institutionnel au secteur transports"**

Cette composante couvrira des actions en appui aux différents acteurs du secteur, y compris les responsables pour les sous-secteurs routier, maritime et aérien. Ces activités seront principalement de nature "services" et seront mises en œuvre par des contrats cadres ou des contrats locaux pour des prestations intellectuelles ponctuelles, qui concerneront: (a) le renforcement des capacités des acteurs du secteur à travers des formations de court/moyen terme; (b) des appuis techniques de court/moyen terme ; (c) la définition détaillée des stratégies sous-sectorielles, la vérification de leur faisabilité et la finalisation d'un plan directeur des transports; (d) l'appui à l'étude et formulation des projets d'infrastructures de transports; (e) des appuis techniques à la gestion du programme routier; (f) et des appuis logistiques liés à des résultats et objectifs du programme. Ces activités doivent être inscrites dans les plans pour chaque sous-secteur.

Le résultat attendu est le renforcement de l'appareil étatique chargé de la gestion des transports et la mise en œuvre d'un plan directeur des transports et des plans sous-sectoriels.

#### **III. Composante "appui institutionnel aux finances publiques "**

Des actions de nature "services" en appui au Ministère chargé du Plan et des Finances seront exécutées. Une préférence sera donnée aux actions en prolongation à celles déjà entamées sous les fonds du 9<sup>ème</sup> FED (appui à la définition des CDMT sectoriels et du CDMT global) mais toute décision sera prise en concertation avec le gouvernement et sera cohérente avec son plan d'action.

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

### 3.3. Risques et hypothèses

Conditions:

L'adoption par le gouvernement d'une politique sectorielle des transports, au plus tard en 2011, est une condition préalable au lancement des appels d'offres pour les travaux de réhabilitation en 2012 et 2013.

Conformément aux indications du CDSMT du sous-secteur routier, le gouvernement garantit la prise en charge d'une partie de l'entretien courant. La revue des contributions et réalisations en termes d'entretien et de réhabilitation sera conduite annuellement, et le respect des engagements financiers pour l'entretien courant de l'année N sera considéré une condition préalable pour procéder au lancement des AO pour les travaux de réhabilitation prévus dans l'année N+1, y compris pour N = 2009(1). Dans le cas contraire, les fonds alloués de la sous-composante "réhabilitation" viendront garantir l'entretien routier à travers la société civile, afin de garantir la pérennité des GIME et les protéger contre des éventuelles causes de force majeure qui empêcheraient le gouvernement d'effectuer les financements.

Hypothèses:

La logique du PASTFP repose sur l'hypothèse que certaines actions en cours pendant la phase de formulation seront finalisées pendant la mise en œuvre du projet: (i) l'unité de planification et de suivi des Transports (UPST) sera en place au début du projet et, (ii) le cadre des dépenses à moyen terme du secteur transports sera adopté par le gouvernement.

La mise en œuvre de l'ensemble des réformes de la gestion des finances publiques ainsi que la finalisation et la mise en œuvre d'une stratégie globale de développement du pays doivent être également considérées comme des hypothèses pour que l'appui communautaire puisse atteindre les objectifs poursuivis.

Mesures d'accompagnement:

Le gouvernement assure également que:

- une décision formelle sur le mode de financement du sous-secteur routier est prise avec les implications qui en découlent, soit avec une poursuite du Fonds Routier, soit un financement de l'Etat en respect du CDSMT,
- un plan de réformes du système des finances publiques, référence pour tous les partenaires, est adopté au niveau du Ministère responsable; ce document est un outil de suivi et coordination de tous les intervenants nationaux et des bailleurs de fonds;
- afin de garantir les impacts attendus, au niveau opérationnel le CDSMT sera inséré dans le cadre global du cycle budgétaire et deviendra un document public.

### 3.4. Questions transversales

#### *Durabilité environnementale*

L'approche entamée dans les projets précédents sera poursuivie à travers les GIME et des formations continueront à être effectuées afin de limiter les emprises aux surfaces strictement nécessaires, préserver les forêts, limiter les érosions, et surveiller les sites d'extraction de matériaux routiers (i.e. utilisation de sable de plage) et l'exploitation illégale des espaces protégés. Il est important de rappeler ici que plusieurs GIME effectuent déjà des tâches de protection environnementale.

#### *Egalité des genres*

---

<sup>1</sup> Ainsi, pour lancer les travaux de réhabilitation 2010, le gouvernement devra prouver le respect du financement de la partie de l'entretien en 2009 (OP 4 – sous financement 9 FED).

L'évaluation de l'impact du projet a confirmé que le modèle GIME en lui-même et le travail d'animation et de formation de l'unité en charge ont permis des acquis très significatifs concernant l'équité entre les genres et en faveur des droits des femmes (48% des travailleurs sont des femmes). Ce travail sera poursuivi et approfondi.

### ***Droits de l'homme***

Le modèle des GIME dispose de règles précises et non-discriminantes sur l'emploi et les droits des travailleurs.

### ***Gouvernance***

Les audits et évaluations conduites ont confirmé la très bonne gestion financière du projet, malgré sa complexité. Un gestionnaire des GIME ayant présenté des faux comptes a été repéré par le responsable du projet et des procédures judiciaires contre cette personne sont en cours. Cette approche sera poursuivie.

## **3.5. Parties prenantes**

Les parties prenantes dans le cadre de ce projet sont :

Au niveau institutionnel : (i) le Gouvernement de São Tomé e Príncipe et en particulier le Ministère des Travaux publics et Infrastructures, principale administration bénéficiaire qui a la responsabilité d'établir et de mettre en œuvre une politique sectorielle des transports et, en particulier, d'assurer une stratégie d'entretien durable, (ii) le Ministère des Affaires étrangères, Ordonnateur National du FED, (iii) le Ministère du Plan et des Finances et ses services, bénéficiaires aussi des appuis du projet.

Au niveau de la société civile: (i) les 32 associations de la société civile chargées de l'entretien (GIME), créées lors du projet 9 ACP STP 002, assurant environ 1700 emplois de longue durée répartis sur l'ensemble du territoire de STP, (ii) la population de STP dans sa globalité et, en particulier, les agriculteurs et les commerçants qui bénéficieront directement des facilités d'accès et de circulation dans les zones desservies par le projet ; ce qui devrait, à terme, contribuer à accroître leur revenu, (iii) les femmes et les enfants des zones rurales, actuellement enclavés, qui bénéficieront d'accès plus facile aux soins de santé et aux structures scolaires et (iv) en général, tous les utilisateurs des transports.

Au niveau du secteur privé: (i) les entreprises (PME) de travaux publics (3 sont installées à São Tomé) et des bureaux d'études, (ii) les prestataires de services des transports (compagnies de transports maritimes, compagnies aériennes et taxis), (iii) les opérateurs du secteur touristique, (iv) les sociétés de tous les secteurs productifs qui voient aujourd'hui fortement limité leur potentiel d'exportation par les coûts de transport très élevés.

## **4. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **4.1. Mode de gestion**

Le mode de gestion est la gestion partiellement décentralisée via la signature d'une convention de financement avec le gouvernement de São Tomé e Príncipe. La possibilité d'évaluer les conditions d'éligibilité à un appui budgétaire sectoriel pendant la phase de mise en œuvre est acceptée.

La Commission exerce un contrôle ex ante de tous les procédures de passation de marchés sauf lorsque les devis-programmes s'appliquent, pour lesquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés publics de plus de 50 000 EUR et un contrôle ex post pour ceux ne dépassant pas 50 000 EUR. La Commission exerce un contrôle ex ante de toutes les procédures d'attribution de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf dans les cas où les devis-programmes s'appliquent, pour lesquels les paiements sont exécutés par le pays bénéficiaire pour les coûts de fonctionnement et les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-après.

L'ordonnateur compétent s'assure, par l'utilisation du modèle de convention de financement en gestion décentralisée, que la séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement ou des fonctions équivalentes au sein de l'entité délégataire est effective et permet en conséquence de procéder à la décentralisation des paiements pour les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués ci-dessous:

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300 000 EUR	• 150 000 EUR	< 200 000 EUR	• 100 000 EUR

Les activités prévues pour la mise en œuvre de ce programme seront réalisées à travers des composantes séparées en établissant des devis-programmes spécifiques pour en permettre l'exécution (**opérations décentralisées directes**). Ces devis-programmes seront chacun préparés et exécutés par un Régisseur et un Comptable selon les règles et responsabilités décrites dans le *Guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes financés par le Fonds européen de développement (FED) et le budget général des Communautés européennes (BUDGET) – approche projet (version 1.1)*. Le Régisseur et le Comptable responsables du devis-programme du niveau global ou centralisé géographiquement devront coordonner la préparation et la présentation de l'ensemble des devis-programmes du projet ou programme.

#### 4.2. Procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions

1) Contrats : tous les contrats mettant en œuvre l'action doivent être attribués et exécutés conformément aux procédures et aux documents standards établis et publiés par la Commission pour la mise en œuvre des opérations extérieures, tels qu'en vigueur au moment du lancement de la procédure en cause.

La participation au marché pour l'action décrite par la présente fiche est ouverte à toutes les personnes physiques et morales visées par le Règlement financier applicable au 10<sup>ème</sup> Fonds européen de développement. L'ordonnateur compétent peut étendre la participation à d'autres personnes physiques ou morales sous couvert du respect des conditions établies par l'article 20 de l'annexe IV de l'accord de Partenariat ACP-CE.

2) Règles spécifiques applicables aux **subventions**: n.a.

3) Règles spécifiques applicables aux **devis-programmes** : tous les devis-programmes doivent respecter les procédures et les documents standards définis par la Commission, tels qu'en vigueur au moment de l'approbation des devis-programmes concernés (cf. le Guide Pratique des procédures applicables aux devis-programmes).

#### 4.3. Budget et calendrier

Le budget estimatif du projet est :

Activités	Contribution CE (EUR)	Contribution Sao Tomé e Principe (EUR)	TOTAL (EUR)	Contrats
I. TRAVAUX	11.000.000	2.000.000	<b>13.000.000</b>	
<i>I.A Réhabilitation</i>	8.200.000	0	<b>8.200.000</b>	Travaux (appel d'offres ouvert local), Services (pour les activités de contrôle: Appel d'offres restreint international ou local)
<i>I.B Entretien courant</i>	2.800.000	2.000.000	<b>4.800.000</b>	Devis-programmes

				(opérations décentralisées <b>directes</b> )
II. APPUI INSTITUTIONNEL AU SECTEUR "TRANSPORT"	1.400.000	0	<b>1.400.000</b>	Devis-programmes (opérations décentralisées <b>directes</b> ), Services, Contrats cadre
III. APPUI INSTITUTIONNEL AUX FINANCES PUBLIQUES	400.000	0	<b>400.000</b>	Services, Contrats cadre
Visibilité et information	50.000	0	<b>50.000</b>	Services
Audit et Evaluation	250.000	0	<b>250.000</b>	Services (contrats locaux et Contrat cadre)
Imprévus	700.000	0	<b>700.000</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>13.800.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>15.800.000</b>	

La durée de mise en œuvre opérationnelle du projet est de 57 mois à compter de la date de signature de la convention de financement. Le budget sert à financer des activités programmées dans le cadre sectoriel des dépenses à moyen terme 2010 à 2012 et une partie de l'entretien programme 2013. Le gouvernement de São Tomé e Príncipe s'engage à verser chaque année (y compris 2013) le complément nécessaire pour garantir la totalité du financement de l'entretien routier, estimé à environ 1.200.000 euros par an; ceci signifie, compte tenu des contributions FED prévues pour la ligne I.B, un versement d'environ 500.000 euros par an pour la période 2010 - 2013. Cette contribution d'un montant total d'environ 2.000.000 euros a été estimée comme adéquate compte tenu des possibilités de financement actuelles de São Tomé e Príncipe.

#### 4.4. Suivi de l'exécution

L'UPST sera en charge de la rédaction d'un rapport annuel intégrant l'ensemble des indicateurs du projet et en général du secteur. Pour le sous-secteur routier l'INAE dispose depuis 2008 d'une base des données routières et reçoit un appui pour son actualisation annuelle. L'unité chargée du suivi des GIME dispose aussi des formulaires standards pour le suivi de l'entretien.

Le suivi de l'entretien ne se limitera pas aux indicateurs techniques, mais réservera une attention particulière à l'impact socio-économique des activités, en utilisant les conclusions et les formulaires préparés dans le cadre de l'étude d'impact socio-économique des GIME.

Pour les autres sous-secteurs, le suivi devrait être systématisé pendant la première année de travail de l'UPST.

#### 4.5. Évaluation et audit

Deux évaluations du projet sont prévues : à mi-parcours et à la fin du projet.

Par ailleurs, en vue de l'évaluation des performances du secteur et de la gestion de finances publiques, il faut tenir compte de la réalisation d'une étude PEFA (réalisation 3<sup>ème</sup> trimestre 2009) et d'une revue des dépenses du secteur prévue en 2010. Egalement, en fonction des progrès et tenant compte de la possibilité d'une évolution du financement vers un appui budgétaire sectoriel, une évaluation complète des critères d'éligibilité aura lieu pendant la mise en œuvre du projet.

Une provision pour audit est prévue dans le budget de la présente convention de financement. Hors circonstances exceptionnelles, un seul audit final du projet est prévu. Les marchés d'audit et d'évaluation du projet, ainsi que les contrats-cadres, sont toujours conclus par la Commission, agissant au nom et pour le compte des Etats ACP concernés. Par ailleurs, l'appui institutionnel servira à financer, en cas de demande du gouvernement, la réalisation des audits techniques et financiers des fonds nationaux alloués au secteur.

#### 4.6. Communication et visibilité

Les anciens projets routiers et notamment la partie "entretien routier à travers la société civile" ont été traités comme une "success story" par la coopération grâce à leur excellente visibilité.

Cette approche sera poursuivie en essayant d'améliorer la communication vis-à-vis des autres bailleurs de fonds, (qui sont entre autres des partenaires potentiels du projet), et en continuant à réaliser des programmes radio et télé sur les GIME, des articles de presse, des magazines GIME, des brochures d'information et de sensibilisation, des t-shirts et des casquettes. Egalement les différents panneaux de signalisation des GIME seront réhabilités. Tous ces éléments respecteront les orientations du manuel de visibilité.

La visibilité est garantie par l'unité en charge des GIME.

Les travaux de réhabilitation feront l'objet des actions de visibilité, de préférence au lancement et à l'inauguration, à l'occasion des missions régulières de la DCE. Les études seront systématiquement présentées en public et l'approche participative sera largement encouragée au niveau méthodologique.

#### Appendice - Liste d'acronymes

<b>ASECNA</b>	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
<b>ATC</b>	Agência de Transportes Colectivos
<b>CDMT</b>	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
<b>CDSMT</b>	Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
<b>DSRP :</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>DTT</b>	Direcção de Transportes Terrestres
<b>ENAPORT</b>	Empresa Nacional de Administração dos Portos
<b>ENASA</b>	Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea
<b>FIDA</b>	Fonds International pour le Développement Agricole
<b>FR</b>	Fondo Rodoviario
<b>GIME</b>	Grupo de Interesse de Manutenção de Estradas
<b>HIMO</b>	Haute intensité de main d'œuvre
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>IMAP</b>	Instituto Marítimo Portuario
<b>INAC</b>	Instituto Nacional de Aviação Civil
<b>INAE</b>	Instituto Nacional das Estradas
<b>MCC</b>	Millennium Challenge Corporation
<b>MOPI</b>	Ministerio de Obras Publicas e Infraestructuras

<b>MPF</b>	Ministerion de Planeamiento e Finanças
<b>PASTFP STP</b>	Programme d'Appui au Secteur des Transports et à la Gestion des Finances Publiques à São Tomé e Príncipe
<b>PEFA</b>	Public Expenditure Financial Assesment
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PIR</b>	Programme Indicatif Régional
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>SAFE</b>	Sistema de Administração Financeira do Estado
<b>UPST</b>	Unité de Planification et de Suivi de Transport

## ANNEXE 2

### 1. IDENTIFICATION

Pays/ Intitulé/Numéro	<b>São Tomé e Príncipe</b> - Programme d'Appui au Secteur du Commerce (PASC) pour la République Démocratique de São Tome e Príncipe FED/2009/021485		
Coût total	1.300.000 EUR (contribution CE, imputable sur les ressources du 10 <sup>ème</sup> FED – Enveloppe A)		
Méthode d'assistance / Mode de gestion	Approche projet / gestion partiellement décentralisée		
Code CAD	25010	Secteur	Commerce

### 2. MOTIF

#### 2.1. Contexte sectoriel

L'intégration de l'économie du pays au commerce international et à la sous-région, condition sine qua non pour atteindre un développement économique durable, implique que la République de São Tome e Príncipe dispose des moyens pour se positionner commercialement. Conscient de cet état de fait, le gouvernement de São Tome e Príncipe s'est joint en 2004 au Cadre Intégré pour les PMA, initiative promue par six organisations multilatérales (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, BM, et OMC) et soutenue par la Commission Européenne (CE). Une étude d'intégration commerciale (DTIS) conduite en 2006, souligne la nécessité de promouvoir les entreprises pouvant accroître le volume des exportations du pays ainsi que la nécessité de renforcer les capacités du pays en matière d'attraction de l'Investissement Direct Etranger (IDE) et de la promotion des exportations. Dans ce cadre, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural a défini des filières prioritaires pour le développement agricole et l'exportation. La République de São Tome e Príncipe, en tant que membre de la CEEAC, participe au processus d'harmonisation avec la sous-région centre-africaine et est observateur dans Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) à laquelle elle a également exprimé son possible souhait d'adhésion. Dans ce cadre, Sao Tomé e Príncipe négocie également un Accord de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne.

Dans ce contexte, les principaux défis du pays sont : (i) l'accès à l'Organisation Mondiale du Commerce (demande officielle en janvier 2005) ; (ii) l'intégration régionale et dans ce cadre la négociation d'un accord de partenariat économique (APE) entre les pays de la Région Afrique Centrale et la Commission européenne ; (iii) une dynamisation de l'économie réelle afin d'accroître son potentiel d'exportation. Sur le plan technique, les handicaps forts de la République de São Tome e Príncipe pour atteindre ces objectifs sont les faibles capacités institutionnelles, une législation partiellement obsolète et l'inexistence d'une stratégie commerciale à long terme.

## 2.2. Enseignements tirés

Ce projet est le premier projet d'appui au Commerce de la CE à STP. Par conséquent, les enseignements tirés l'ont été essentiellement au niveau de la phase d'identification qui a souligné l'importance de la coordination, considérant la multitude de bailleurs impliqués dans le secteur commerce et la faible capacité du gouvernement à coordonner l'aide. Le risque de duplication est compensé par la réalisation d'un inventaire des actions en cours, présenté dans la section coordination de l'aide, et par la composition du comité de pilotage qui inclut le PNUD, bailleur exécutant un programme complémentaire au PASC, présenté ici. Les recommandations opérationnelles de la CE concernant le TRA (Trade Related Assistance) et PSD (Private Sector Development), suite à l'évaluation des activités de la CE, ont également été prises en compte pour la formulation.

## 2.3. Actions complémentaires

**La stratégie de coopération de la CE pour la période 2008-2013 (10ème FED)** se fonde sur les priorités de la République de São Tomé e Príncipe, définies dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP). La CE soutient cette stratégie avec (i) un appui aux transports, secteur unique de concentration, (ii) le renforcement de capacités de l'administration (gouvernance des finances publiques ou l'appui au cabinet de l'Ordonnateur National), (iii) un appui à la coopération régionale des PALOP et du PIR de l'Afrique centrale, et (iv) d'autres appuis ponctuels avec des instruments tel que Fast-track, PAIRAC et les projets Intra ACP.

**La programmation régionale.** L'objectif du Programme Indicatif Régional (PIR) du 10<sup>e</sup> FED est d'appuyer et d'accompagner l'intégration régionale, y compris la mise en œuvre de l'APE. La programmation PALOP quand à elle se concentre dans le domaine de la bonne gouvernance, y compris économique. Ces interventions ont été prises en compte pour la formulation du présent projet.

## 2.4. Coordination des bailleurs de fonds

São Tomé e Príncipe a adhéré à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide mais le processus d'harmonisation et la coordination de l'aide extérieure demeurent faibles. Un inventaire des projets d'appui au commerce a été réalisé et est synthétisé ci-dessous: 1-Niveau Macro : (i) Appuis à l'administration fiscale, l'environnement des affaires et à la réforme des douanes (MCC et Portugal) ; (ii) appuis à la réforme foncière (FAO) ; (iii) appuis à la révision du Code Commercial et d'Investissement (CCI, PNUD, IFC) ; (iv) renforcement des capacités de négociations commerciales (CCI-PNUD) ; 2- Niveau Meso : (i) Appuis aux Chambres de Commerce et Associations privés (PALOP) ; (ii) appuis à la Création de l'Agence de Promotion de l'Investissement et des Exportations (CCI, PNUD) ; (iii) appuis à l'Institut de formation en gestion économique et financière des PALOPs ; 3- Niveau Micro: Soutiens aux filières de l'agriculture et de la pêche (Japon, AFD, FAO, Espagne, Taiwan).

## 3. DESCRIPTION

### 3.1. Objectifs

**Objectif global:** Contribuer à l'insertion de l'économie santoméenne dans l'économie mondiale de manière durable et à son intégration dans la sous-région.

**Objectifs spécifiques:** Le projet est articulé autour de deux objectifs spécifiques : (i) Renforcer les capacités institutionnelles du Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (MCIT) pour la définition et la mise en œuvre de la stratégie commerciale du pays

et législation afférente ; et, (ii) définir une stratégie pour renforcer la compétitivité de filières identifiées par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) comme clés pour l'exportation.

### **3.2. Résultats escomptés et principales activités**

#### **R1 - Le pays dispose d'une stratégie à long terme sur ses objectifs de partenariats commerciaux et de capacités humaines et législatives renforcés.**

**Résultat attendu 1 :** Une stratégie et une législation commerciale soutenant la libéralisation de son économie, son intégration à la sous-région, le développement du secteur privé et l'augmentation des exportations au niveau régional et international sont définies et mises en œuvre.

Activité 1.1 : Création d'une Équipe de travail multidisciplinaire, coordonnée par le MCIT appuyé par une assistance technique, qui a comme objectifs: (i) l'analyse des conclusions et recommandations des études déjà élaborées en la matière, (ii) de les discuter et de débattre avec toutes les institutions nationales et partenaires internationaux concernées, (iii) d'élaborer une stratégie commerciale contenant des feuilles de routes précises pour sa mise en œuvre; et, (iv) d'assurer l'adéquation de la législation commerciale aux normes internationales, notamment aux accords de l'OMC.

**Résultat attendu 2 :** Les capacités des ressources humaines du MCIT et autres institutions de soutien au secteur privé et au commerce sont renforcées et capable de faire face conjointement aux exigences des négociations d'adhésion à l'OMC, à la CEMAC et la possible signature d'un APE avec l'UE.

Activité 1.2 : La définition et l'exécution d'un programme de formations pour les techniciens et les administratifs du secteur commercial, y compris le secteur privé et les autres acteurs non étatiques, visant à soutenir leurs connaissances (i) du commerce extérieur, centré sur l'OMC, des accords commerciaux régionaux et bilatéraux et leurs interactions, et (ii) le commerce intérieur, y compris l'appui à l'introduction du code de concurrence à divers secteurs tels que les télécommunications et le secteur bancaire, cruciaux pour le développement du secteur privé et du commerce; (iii) autres activités afférentes de soutien dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie, telles que des mesures d'accompagnement des négociations et de la mise en œuvre de l'APE.

#### **R2 - Renforcement de la compétitivité de filières clés et du dialogue public/privé en vue d'augmenter et diversifier les exportations .**

**Résultat attendu 1 :** Une stratégie des filières sélectionnées par le MADRP, - cacao, café, piment, vanille et fleurs - prenant en compte les opportunités présentées par la possible signature d'un APE avec l'UE, la nécessité d'intégration des règles de l'OMC et le cadre d'intégration régionale, est définie.

Activité 2.1 : Elaboration d'une stratégie de renforcement des filières : (i) Mapping et analyse sectorielle (facteurs clés de compétitivité, état des lieux des marchés leader en sus de la sous-région et du pays) ; (ii) situation et perspectives des filières dans leur chaîne de valeur ; (iii) meilleures pratiques internationales, y compris échanges d'expériences sur des modèles innovateurs applicables ; (iv) recommandations concrètes pour améliorer la compétitivité des filières et mise en place de groupes de suivi ; (v) séminaires de restitution soulignant les opportunités et contraintes identifiées et leurs implications pour la stratégie et politique commerciale du pays.

**Résultat attendu 2** : Les capacités de contrôle de la qualité des produits du CIAT sont renforcées

Activité 2.2 : Sur base des résultats des activités 2.1, appui matériel et en formation au CIAT pour le renforcement de ses capacités.

### **3.3. Risques et hypothèses**

Pour que les résultats du projet se réalisent, les hypothèses suivantes doivent se confirmer :

- la stabilité institutionnelle et politique permet au gouvernement de définir et mettre en œuvre une stratégie commerciale cohérente et durable et de renforcer sa participation dans les institutions internationales du commerce et dans le processus d'intégration régionale.
- Le MCIT adopte des mesures concrètes pour accroître sa capacité de coordination de toute la stratégie commerciale nationale à long terme.
- La conjoncture économique internationale ne favorise pas une augmentation des exportations.

### **3.4. Questions transversales**

Plusieurs objectifs sont traités transversalement. (i) Visibilité et divulgation : Le projet prévoit la participation des membres de la communication sociale dans les formations dispensées et la présentation des filières clés. (ii) Les questions de genre sont prises en compte par la sélection des participants. (iii) Bonne gouvernance : en contribuant à l'ouverture du pays, ce projet contribue également à l'amélioration de la gouvernance. (iv) Les jeunes : les principales universités du pays sont associées aux formations et des étudiants sont stagiaires dans les actions de renforcement de la compétitivité des filières. (iv) Unité Nationale: Le projet tient compte de l'existence d'un gouvernement autonome de Príncipe en l'associant à toutes les activités.

### **Parties prenantes**

Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (MCIT) est partie prenante dans les deux composantes. Sont impliquées la direction du Commerce et la Commission Nationale de Négociations Commerciales (CNNC), parties prenantes principales dans le premier volet, et la direction de la Politique Industrielle et le Guichet Unique (APCI), partie prenantes principales dans le second volet. Dans la seconde composante, le MADR est également impliqué.

Pour le secteur privé et la société civile, il s'agit des organisations intermédiaires (syndicats patronaux, associations de PME, CCIAS, etc.) et des petites et moyennes entreprises, des associations spécialisées dans les questions commerciales, les organes de communication sociale, instituts de recherche, etc.

## **4. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **4.1. Mode de gestion**

Gestion partiellement décentralisée via la signature d'une convention de financement avec la république Démocratique de São Tomé e Príncipe. La Commission exerce un contrôle ex ante de tous les procédures de passation de marchés sauf lorsque les devis-programmes s'appliquent, pour lesquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés publics de plus de 50 000 EUR et un contrôle ex post pour ceux ne dépassant pas 50 000 EUR. La Commission exerce un contrôle ex ante de toutes les procédures d'attribution de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf dans les cas où les devis-programmes s'appliquent, pour lesquels les paiements sont exécutés par le pays bénéficiaire pour les coûts de fonctionnement et les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-après. L'ordonnateur compétent s'assure, par l'utilisation du modèle de convention de financement en gestion décentralisée, que la séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement ou des fonctions équivalentes au sein de l'entité délégataire est effective et permet en conséquence de procéder à la décentralisation des paiements pour les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués ci-dessous :

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300 000 EUR	<150 000 EUR	< 200 000 EUR	• 100 000 EUR

#### **4.2. Procédures de passation de marchés, d'octroi de subventions, et devis programmes**

##### **1) Contrats**

Tous les contrats mettant en œuvre l'action doivent être attribués et exécutés conformément aux procédures et aux documents standards établis et publiés par la Commission pour la mise en œuvre des opérations extérieures, tels qu'en vigueur au moment du lancement de la procédure en cause.

La participation au marché pour l'action décrite par la présente fiche est ouverte à toutes les personnes physiques et morales visées par le règlement financier applicable au 10<sup>ème</sup> FED". L'ordonnateur compétent peut étendre la participation à d'autres personnes physiques ou morales sous couvert du respect des conditions établies par l'article 20 de l'annexe IV de l'accord de Partenariat ACP-CE.

##### **2) Règles spécifiques applicables aux subventions**

Les critères de sélection et d'attribution essentiels pour l'octroi de subventions sont définis dans le «Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de la CE». Ces critères sont établis conformément aux principes stipulés au Titre VII "Subventions" du règlement financier applicable au 10ème Fonds européen de développement. Toute dérogation à ces principes doit être dûment justifiée en particulier lorsque :

- Le financement de l'action est intégral (dérogation au principe du cofinancement) : le taux de cofinancement maximal envisageable pour les subventions est de 85%. Un financement intégral ne peut être accordé que dans les cas visés à l'article 253 du règlement de la Commission (CE, Euratom) n°2342/2002 du 23 décembre 2002 établissant les modalités d'exécution du règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes et à l'article 109 du règlement (CE) n° 215/2008 du Conseil du 18 février 2008 portant règlement financier applicable au 10e Fonds européen de développement.

-Dérogation au principe de non-rétroactivité: une subvention peut être octroyée pour une action ayant déjà commencée si le candidat peut démontrer la nécessité de démarrer l'action avant l'attribution de la subvention, conformément à l'article 108 du règlement financier applicable au 10e Fonds européen de développement.

### 3) Règles spécifiques applicables aux devis-programmes:

Tous les devis-programmes doivent respecter les procédures et les documents standards définis par la Commission, tels qu'en vigueur au moment de l'approbation des devis-programmes concernés.

#### 4.3. Budget et calendrier

Le coût total du projet est estimé à un million trois cent mille (1.300.000) euros imputés au PIN 10ème FED STP dans le cadre de l'accord de Cotonou. Le budget estimatif du projet est :

ACTIVITES	MONTANT EN EUR	%
I. Services*	960.000	(73%)
II. Equipements **	30.000	(2 %)
III. Travaux **	40.000	(3 %)
Fonctionnement **	130.000	(10 %)
Visibilité et information	10.000	
Audit et Evaluations	40.000	
Imprévus	90.000	(7%)
<b>Total</b>	<b>1.300.000</b>	

\* dont 200.000 gérés en devis-programmes (opérations décentralisées directes)

\*\* gérés en devis-programme

Des contrats de subventions avec des organisations internationales dans le domaine du commerce et développement du secteur privé dans le cadre des activités de formations pourront être signés pendant la période de mise en œuvre du projet.

**La période de mise en œuvre opérationnelle de la convention est de quarante-huit (48) mois, à compter de la signature de convention de financement.**

#### 4.4. Suivi de l'exécution

a) Le suivi technique et financier sera assuré au quotidien dans le cadre des responsabilités du bénéficiaire. À cet effet, le bénéficiaire établit un système de suivi interne, technique et financier permanent du projet, qui sera utilisé pour élaborer les rapports sur l'état d'avancement des travaux.

b) Un suivi externe orienté vers les résultats (ROM) sera effectué par des consultants indépendants recrutés directement par la Commission sur la base du cahier des charges correspondant. En principe, ce suivi débute à compter du sixième mois de mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet et prend fin au plus tard six mois avant la fin de la phase de mise en œuvre opérationnelle.

#### **4.5. Évaluation et audit**

a) Des évaluations externes sont réalisées par des consultants indépendants recrutés directement par la Commission sur la base du cahier des charges correspondant, de la manière suivante: (i) Une mission d'évaluation à mi-parcours; (ii) Une évaluation finale au début de la phase de clôture; (iii) Eventuellement, une évaluation ex post.

b) Le bénéficiaire et la Commission analysent les conclusions et les recommandations de l'évaluation à mi-parcours et décident d'un commun accord de l'action de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet. Les rapports élaborés dans le cadre des autres missions d'évaluation et de suivi sont communiqués au bénéficiaire afin qu'il puisse tenir compte des recommandations pouvant résulter de ces missions.

c) La Commission informe le bénéficiaire, au moins un mois à l'avance, des dates prévues pour la réalisation des missions externes. Le bénéficiaire collabore efficacement avec les experts en matière de suivi et/ou d'évaluation, leur transmet notamment tous les documents et informations nécessaires et leur donne accès aux installations et aux activités menées dans le cadre du projet.

#### **4.6. Communication et visibilité**

La communication et visibilité du projet sont des objectifs abordés transversalement. Outre cet aspect, le projet se conformera aux conditions générales en vigueur dans ces divers domaines. Le budget nécessaire est intégré dans le projet et une partie complémentaire est individualisé dans le poste "activités".