

ESTUDO DE AVALIAÇÃO-COOPERAÇÃO UE/PALOP&TL

Contrato N° 2012/299523

**Anexos ao
RELATÓRIO FINAL**

**Preparado por
José DE LUCENA**

Dezembro de 2012



Este relatório foi preparado mediante assistência financeira da Comissão Europeia. As opiniões expressas são as dos consultores e, de nenhuma maneira, reflectem opiniões oficiais da União Europeia

AGRADECIMENTO

Este estudo não poderia ter sido realizado sem o generoso contributo de todas as Entidades e pessoas que participaram em todas as etapas dos correspondentes trabalhos, muito em especial através das entrevistas facultadas e também dos comentários produzidos após a circulação da versão provisória do presente relatório. Uma especial palavra de gratidão, que a todos é devida, na pessoa de Isabelle Arrault que coordenou o apoio providenciado em permanência pela DEVCO e o EEAS.

ADVERTÊNCIA

O presente documento é uma tradução para Português de um original escrito em Inglês. Apesar dos cuidados de tradução e revisão, poderão existir discrepâncias em termos de terminologia ou sintaxe em algumas partes do texto pelo que se recomenda a consulta da versão original, cujo conteúdo autêntico prevalece sobre o presente. Não se procedeu à tradução de alguns anexos ou de parte destes, quer pelo respeito das formulações originais quanto a peças reproduzidas (ou segmentos destas) quer por a informação aí contida ser de compreensão óbvia.

ANEXO A: OBJECTIVOS DO ESTUDO (EXTRAÍDOS DOS TDR)

2.1. Global objective

After 20 years of the EU/PALOP-TL cooperation, it is now an appropriate time to systematically evaluate the conceptual, political and operational value of the cooperation and its projects and to identify achievements, shortcomings and lessons learned.

2.2. Specific objective(s)

The evaluation objectives are:

- a) To provide an overall independent and informed qualitative assessment of the obtained results through twenty years of EU/PALOP-TL cooperation.
 - Assess the overall concept of the cooperation
 - Assess the added value of the cooperation, including in political terms
 - Assess the relevance of the cooperation, including in political terms
 - Identification and evaluation of difficulties and problems of the cooperation.
 - Assess management and coordination of the cooperation, including information flow
 - Assess the programming, formulation and implementation phases of the cooperation (Efficiency, Effectiveness, Outcomes and Sustainability)
 - Assess financing mechanism management modalities
- b) To assess briefly the cooperation's individual programmes in particular under the 9th and 10th EDF in terms of Relevance, Efficiency, Effectiveness, Outcomes, Sustainability
- c) To make recommendations which are operational and implementable and can guide the end-of-term review of the 10th EDF.
- d) The lessons learnt should provide the essential elements for the programming of the 11th EDF. Recommendations should be included.
- e) To assess and provide recommendations of the strategic vision of the programme. Besides the consultant *should give guidance on how to translate the strategic vision into reality*. Special attention is to be given to the political character of the EU/PALOP-TL cooperation.
- f) To assess the pros and cons of including new partners such as the CPLP and Brazil, and of implementing triangular cooperation schemes.

ANEXO B: LISTA DE INTERLOCUTORES

List of Informants (Annex B to DFR; by alphabetic order of Entity)						
Entity	Name/Surname	Title	PS	PE	Date	Remarks
ABC(Brazilian Coop.)	Márcio CORREIA				OCT16	
ABC(Brazilian Coop.)	Paula ROUGEMONT				OCT16	
BEPA/EC	Sónia NETO	Policy Analyst			OCT16	unable to meet ont OCT17
Brazil Mission to EU	Pedro Montenegro	Counsellor			OCT05	Brussels
CAON/NAO GB	Francisco CORREIA Jr	Director			OCT04	
CPLP	Manuel LAPÃO	Director of Cooperation			OCT08	Lisbon
DEVCO/E	Emmanuel GAYLAUD				OCT04	Brussels
DEVCO/E2	Isabelle ARRAULT				several	Brussels; e-mail also
DEVCO/E2	Natalia LAZAREWICZ				several	Brussels; e-mail also
DEVCO/E2	Gertrudes LAMBIZA	PALOP&TL Programme Desk			OCT17	Brussels
DEVCO/E6	Frédéric BEQUET				OCT17	Brussels
DEVCO/E6	Françoise LOUVEAU				OCT17	Brussels
EEAS	Susana ROCON	Desk PALOP			several	Brussels; e-mail also
EEAS	Lisabetta FOA	Desk S.Tomé e Príncipe			OCT03	Brussels; former PALOP DEVgeo-Desk
EEAS	Rosario RUIZ				OCT04	Brussels
EUD Bissau	Piero VLABREGA				OCT04	
EUD Brasília	Jerome POUSSIELGUE				OCT04	
EUD Dili	Ruth JORGE				OCT17	
EUD Libreville	Vanessa S. MELLO				OCT11	EUD in charge of São Tomé e Príncipe
EUD Luanda	Paulo LEITÃO				OCT03	
EUD Maputo	Bela MATIAS				SEP11	e-mail also
EUD Praia	Frank HESSE				OCT04	
GON/NAO MZ	Amb.Manuela LUCAS	Director			OCT17	Brussels
GON/NAO MZ	Raúl GIGUEIRA	Senior Officer			OCT17	Brussels
I. Camões (exIPAD)	Paula BARROS	Head of Unit			SEP28	Lisbon
I. Camões (exIPAD)	Joaquim Neves	Senior Officer			SEP28	Lisbon
n.a.	Manuel PAVESE	Expert			OCT10	Lisbon; former TA to Coordination
n.a.	Júlio S.LOPES	Expert			SEP09	Lisbon; former TA to Coordination
n.a.	Ana GOMES	Expert			OCT10	former TA to Health project
NAO MZ	HE H. BANZE	Vice-Minister and NAO/MZ			OCT17	Brussels
NAO Office ST	Carlos Trigueiros	Director			OCT05	
NAO Office TL	João Coimbra	Director			OCT05	
SON/NAO CV	Luís SILVA	Director			OCT18	
UTA/NAO AO	Carlos ELOY	Director			OCT03	

ANEXO C: LISTA DE FONTES DOCUMENTAIS

Categorias/Sub-categorias			Título/designação abreviada do documento	Data	Observações
I	II	III			
Âmbito global					
			ACP-EC Cotonou Partnership Agreement en		
			File Note 20 years PALOP&TL-EU cooperation	0512	
			Agenda for Change	1011	
Programação- anteriores			Joint Communication on Human Rights and Democracy	1212	
	DEPs/PINs				
			Angola CSP/NIP 08-13 en		
			Angola CSP/NIP 08-13 pt		
			Cape Verde CSP/NIP 02-07 fr		
			Cape Verde CSP/NIP 08-13 fr		
			Guinea-Bissau CSP/NIP 01-07 fr		
			Guinea-Bissau CSP/NIP 08-13 fr		
			Mozambique CSP/NIP 01-07 en		
			Mozambique CSP/NIP 08-018 en		
			São Tomé e Príncipe CSP/NIP 02-07 fr		
			São Tomé e Príncipe CSP/NIP 08-13 fr		
			Timor Leste CSP/NIP 06-07 en		
			Timor Leste CSP/NIP 08-13 en		
	DERsPIRs + IG				
		PIR PALOP (I & II)			
			Document de pre-programmation (PIR PALOP I)	0492	
			RIP II PALOP (not signed) en		
			Avenant PIR PALOP II Timor Leste (lettre)	1209	
		IG (PALOP&TL)			
			Study-Areas of Governance-Main doc en		
			Study-Areas of Governance-Main doc pt		
			Study-Areas of Governance-Annexes en		
			Study-Areas of Governance-Annexes pt		
			Study-Areas of Governance-Appendices (PIFs) en		
			Study-Areas of Governance-Appendices (PIFs) pt		
			Documento Orientador da Cooperação-IdG/10º FED pt		
			Decision COMM MoU IdG 10em FED fr		
			MoU EC-PALOP&TL IG 10EDF signed en		
			MoU EC-PALOP&TL IG 10EDF signed pt		
Programação- 11ºFED					
			Instructions for Programming (IFP)-Main en	0512	
			IFP Annex 1-Overview flow chart	0512	
			IFP Annex 2-Guidelines for Sector concentration	0512	

			IFP-Annex 3-Analysis of NDPs	0512	
			IFP-Annex 4-Analysis of NDPs-template for CSP	0512	
Implementação (global)					
	Reuniões de coordenação				
		JAN2006 Bruxelas			
			Financial tables pt		
			Follow-up slides (9 projects)		
			Conclusions pt		
		OUT2006 Bruxelas			
			Financial tables en		
			Review former conclusions pt		
			Follow-up slides (7 projects) pt		
			Follow-up slides (1 project) en		
			Fiches de suivi (3 projects) fr		
			G. Quince's Note en	0709	
			Minutes en	1006	
		MAI2007 São Tomé			
			Background note AIDCO/C1 en	0407	
			Issues paper (AIDCO?) 10EDF en	0407	
			Rapport mission AIDCO/C1-pg1 fr	0507	
			Conclusões e Recomendações (R. Técnica) pt	0507	
		OCT2007Bruxelas			
			Conclusões e Recomendações (R. Técnica) pt		
			Decommitments table-2007 PALOP AIDCO/C1 en		
		NOV2007 Lisboa			
			Lista de Participantes pt		
			Memo-Ponto de situação dos projectospt		
			Matriz de decisões pt		
			Conclusões-final pt		
			MoU EC/PALOP&TL 10EDF signed en		
			MoU EC/CPLP signed en		
			MoU EC/CPLP signed pt		
			ACP seminar Maputo memo AIDCO/C1 en		
		ABR2008 Bruxelas			
			10thEDF Basic Info EC-en		
			PALOP Programming Process EC en		
			Projects matrix en		
			Conclusões e Recomendações pt		
		MAI2008 Luanda			
			MoU EC/PALOP&TL pt		
			Documento Orientador da Cooperação pt		

			Lisbon Decisions matrix-reviewed en		
			Calendário previsional de progresso pt		
			Declaração de Luanda pt		
			Conclusões e Recomendações pt		
		JAN2009 Bruxelas			
			Minutes pt		
		MAR2009 Bruxelas			
			Minutes pt		
		JUN09 Praia			
			Agenda pt		
			Participants List pt		
			Financial table pt		
			Closing speech pt		
			Decisions and Recommendations pt		
			Note-Mission Report DEV/E3 en	0709	
			Note-Mission Report AIDCO/C1-Vassiliou fr	0609	
			Note Mission Report AIDCO/C1-Trimíño en		
		ABR2010 Lisboa			
			Overview Sector allocations (Buffolano) en		
			Overview Coordination Phases&Modes (Buffolano) en		
			Table: Structures de Coordination fr		
			Table: Projects-financial envelopes fr		
			Conclusões e recomendações + Lista de Participantes pt		
		NOV11 Maputo			
			Note DELMOZ-preparation of meeting en		
			Conclusions and Decisions-Part I (main) pt		
			Conclusions and Decisions-Part II (technical annexes) pt		
		MAR212 Bruxelas			
			Final agenda pt		
			Participants List pt		
			Conclusions and Recommendations pt		
		JUN12 Bruxelas			
			Conclusions and Recommendations-I (main&annexes) pt		
			Conclusions and Recommendations-II (SWOT Saúde) pt		
	Avaliação & Monitoria				
		Relatórios de Avaliação			
			Evaluation of regional cooperation en	0601	
			Avaliação dos Projectos-instrumento pt	0903	
			MTR Ev. report of the ADSJ Project (M.GUADAGNI)	0605	
			Final Ev. report of the Health Project (M. BUFFOLANO)	0512	

		Fichas ROM			
			Justice project: 15 files (2003,2004,2005,2006,2009)	03-09	
			Statistics project: 15 files (2010)	10	
			Health project: 7 files (2011,2012)	11-12	
			Public Administration project: 7 files (2004,2006)	04-06	
			Vocational training project: 11 files (2011,2012)	11- ç12	
		Seguimento (global)			
			Follow-up aggregate tables pt	0512	
			Follow-up fiches (6 projects) pt	0512	
			Follow-up PALOP&TL issues EC pt	0512	
			Follow-up fiches by TA	0712	
	Coordenação &AT				
		Estudos e Relatórios			
			Coordination study (TA-PROMAN) pt	0608	
			Institutional Mapping study (Buffolano) en	0709	
			Coordination study-update (TA-PROMAN) pt	0319	
			Generic guidelines on cooperation (TA) pt	1111	
			LEGIS-PALOP dB study pt	0410	
Parcerias externas					
	CPLP				
			MoU EC/CPLP signed en	1107	
			MoU EC/CPLP signed pt	1107	
	Portugal-IPAD				
			n.a.		
	Brasil-ABC		Triangular cooperation-presentation (ABC) en	0510	
			Triangular cooperation-concept note (ABC) pt	0611	
			Triangular cooperation-slides presentation (ABC) pt		
	OMT		Rede de AT para Reforço da Protecção Social nos PALOP	0612	
Projectos-histórico					
	Identific.&Formul.- global				
		Genérico			
			PCM Guidelines (EUROPEAID)	2004	
	Projectos do PIR II				
		Saúde			PIR II Angola
			Financing Agreement		
			Rider 1 to Financing Agreement		
			Rider 2 to Financing Agreement		
			Rider 2 to Programme Estimate #2		
			CRIS printscreen		
			ROM fiches: 7 documents	11,12	

		Justiça			PIR II Angola
			Financing Agreement		
			Annex 1 to Financing Agreement		
			Rider 1 to Financing Agreement		
			LEGIS-PALOP dB study pt		
			CRIS printscreen		
			ROM fiches: 15 documents	03-09	
		Administração Pública			PIR II C. Verde
			Financing Agreement		
			CRIS printscreen		
			ROM fiches: 7 documents	04-06	
		Formação Profissional			PIR II C. Verde
			Financing Agreement		
			Annex 2 to Financing Agreement(TAP)		
			Global rider		
			Rider 1 to Financing Agreement		
			Rider 2 to Financing Agreement		
			Rider 3 to Financing Agreement		
			Rider 4 to Financing Agreement		
			CRIS printscreen		
			ROM fiches: 12 documents	11-12	
		Cultura			PIR II G-Bissau
			Financing Agreement		
			Global rider		
			Rider 1 to Financing Agreement		
			Rider 2 to Financing Agreement		
			CRIS printscreen		
		Estatística			PIR II S.T.P.
			Financing Agreement		
			Logical framework		
			General conditions		
			Fiche contradictoire		
			Global rider		
			Conclusions 2nd Steering Committee		
			Implementation Report #4-PE#1		
			CRIS printscreen		
	Projectos da IG	Estado de Direito			IG Angola
			Draft-rev. AF	0512	
		Instituto Macroeconómico			IG Angola
			Needs evaluation report pt	0403	
			Folow-up Aide-Memoire	0204	
			Inter PALOP agreement-note for the file EUDel Angola fr	0208	
		Governança económica			IG C. Verde
			Estudo de viabilidade	0609	
		Serviços Públicos			IG C. Verde
			Draft PIF	0709	

		Ciclos Eleitorais			IG G.-Bissau
			AF		
			AAP		
			Financing Agreement		
			Annex 2 to Financing Agreement (TAP)		
			CRIS printscreen		
		FCT I			
			n..a.		
		FCT II			IG Moçambique
			n.a.		
		FCT III			IG Moçambique
			AF		
			AAP		
			Financing Agreement		
			Rider 1 to Financing Agreement		
			CRIS printscreen		
		Coordenação			IG Moçambique
			Draft AF	0912	

ANEXO D: CRITÉRIOS DAC E CLUSTERS

Critérios DAC

- ❖ **Relevance:** To which extent are the objectives of the cooperation consistent with partners' global needs?
- ❖ **Efficiency:** How well did the various activities transform the available resources into the intended outputs in terms of quantity, quality and timeliness?
- ❖ **Effectiveness:** How far have the programme's intended results been achieved?
- ❖ **Outcomes:** To what extent has the programme contributed or is likely to contribute to the achievement of the intended longer term impacts?
- ❖ **Sustainability:** Are the outcome of projects and the flow of benefits likely to continue after external funding ends?

The *DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*, OECD (1991), *Glossary of Terms Used in Evaluation*, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', OECD (1986), and the *Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms*, OECD (2000).

Clusters (versão inial aprovada)

CLUSTERS e respectivos Tópicos	EQ/QA nº	Família DAC
A-Reforço do Impacto, Apropriação e Sustentabilidade dos Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo político e alinhamento • Continuidade • Multiplicação • Visibilidade 	1,2 6,8 9,10	Relevância Utilidade Sustentabilidade
B-Aperfeiçoamento da coerência, convergência e sinergia das Atividades <ul style="list-style-type: none"> • Geometria dos Beneficiários • Assuntos transversais • Modos/modalidades de implementação • Monitoria e Avaliação 	1,2 3 7,8	Relevância Eficácia Utilidade
C-Melhoria da Eficácia e Eficiência das Operações <ul style="list-style-type: none"> • Actores & Parcerias (incluindo ANE/OSC) • Recursos (incluindo co-financiamento) • Coordenação • Gestão da Informação • Assistência técnica 	3 4,5	Eficácia Eficiência

ANEXO E: QUESTÕES DE AVALIAÇÃO E CRITÉRIOS DE APRECIÇÃO

(validados pela UE na sequência de poposta apresentada no Relatório Inicial do estudo)

Q01	<i>Família:</i> Relevância	Em que medida as directivas de enquadramento, as áreas de concentração e as Actividades constantes dos sucessivos Programas corresponderam a necessidades e prioridades dos Parceiros (devidamente caracterizadas e expressas) ou foram consistentes com elas?
CA011	Elevado grau de alinhamento UE/Parceiros, relativamente a todos os países, em sede de programação	
CA012	Detalhe das Actividades (e ulteriores ajustamentos) adequados a alterações de contexto	
Q02	<i>Família:</i> Relevância	Em que medida a intervenção global via Programa multi-países (PALOP apenas e PALOP&TL mais tarde) se traduziu, até ao presente, em maior valor-acrescentado ou melhor qualidade de resposta, comparativamente a opções alternativas na cooperação com a UE (abordagens a nível Nacional ou Regional-geográfica)?
CA021	Intervenção com vantagens perceptíveis significativas de ordem política	
CA022	Intervenção com vantagens perceptíveis significativas de ordem operativa/técnica	
Q03	<i>Família:</i> Eficácia	Em que medida os Resultados Alcançados até à data se aproximaram dos Objectivos e Resultados Esperados, tendo em devida conta os especiais desafios que uma intervenção multi-países e multi-sectores comporta?
CA031	Qualidade e acessibilidade dos Produtos disponibilizados satisfatória, face às expectativas	
CA032	Calendarização e ritmo de execução (Actividades sectoriais ou temáticas) globalmente satisfatória	
CA033	Locais de execução das Actividades bem ajustados à configuração geográfica dos Países	
Q04	<i>Família:</i> Eficiência	Em que moldes decorreu a utilização dos recursos orçamentais mobilizados, em correspondência com os Produtos disponibilizados e/ou difundidos, até à data?
CA041	Taxa global de execução financeira satisfatória em cada ciclo de Programa	
CA042	Valor por unidade de custo aceitável face a iniciativas comparáveis e ao perfil do Programa	
CA043	Competência profissional dos Peritos mobilizados globalmente aceitável	
CA044	Mecanismos e modalidades de gestão bem ajustados à natureza dos sucessivos Programas	
Q05	<i>Família:</i> Eficiência	Em que medida foi eficaz, flexível e transparente o dispositivo de coordenação e de gestão da informação (incluindo as ATs), ao longo dos 3 Programas?
CA051	Mecanismo de diálogo e concertação estratégica com boa capacidade de escolha e decisão	
CA052	Aparelho técnico de coordenação e suporte (incluindo as ATs) com custo razoável	
CA053	Processo de compilação e circulação da informação para gestão satisfatoriamente montado	
CA054	Lições aprendidas em matéria de gestão progressivamente utilizadas em etapas seguintes	

Q06	<i>Família:</i> Utilidade	Têm-se revelado (e sido reconhecidos) efeitos positivos duradouros decorrentes das diferentes Actividades sectoriais/temáticas conduzidas, junto dos respectivos beneficiários intermédios e finais?
CA061	Efeitos em diversos grupos-alvo razoavelmente verificados e reconhecidos como vantajosos	
CA062	Visibilidade das diferentes Actividades e seus Actores satisfatoriamente assegurada	
CA063	Casos de Boas Práticas multiplicáveis conhecidos e difundidos com sucesso	

Q07	<i>Família:</i> Utilidade	Em que medida se verificam relações de complementariedade e sinergia entre Resultados dos Programas (PALOP e/ou PALOP&TL) e Resultados obtidos no quadro de outras valências de cooperação dos países (no âmbito Nacional ou Regional-geográfico), em especial envolvendo a UE?
CA071	Coerência e complementariedade de efeitos notória e positiva, na perspectiva dos Doadores	
CA072	Idem na perspectiva concertada do grupo PALOP&TL	
CA073	Idem na perspectiva de cada um dos países do grupo PALOP&TL	

Q08	<i>Família:</i> Utilidade	Em que medida tiveram lugar efeitos identificáveis, ainda que pouco estruturados, no âmbito da boa governação e de outros vectores de transversalidade (ex: Género; Ambiente), designadamente através da intervenção (ou reforço de capacidades) de ONGs e de outros OSCs?
CA081	Verificação de efeitos com extensão ou intensidade satisfatórias	
CA082	Envolvimento acrescido de NGOs/OSCs ou respectivas capacidades incrementadas	

Q09	<i>Família:</i> Sustentabilidade	Em que medida tiveram lugar ou estão previstas Acções em cada País tendentes à multiplicação de Resultados alcançados, no âmbito sectorial e/ou territorial interno, com apropriação e exploração de produtos disponibilizados e/ou de conhecimentos transferidos?
CA091	Verificação/previsão de Acções com perspectivas positivas de perenização de efeitos	
CA092	Constituição de <i>stocks</i> de meios inovadores ou de equipas técnicas com alto valor-acrescentado	

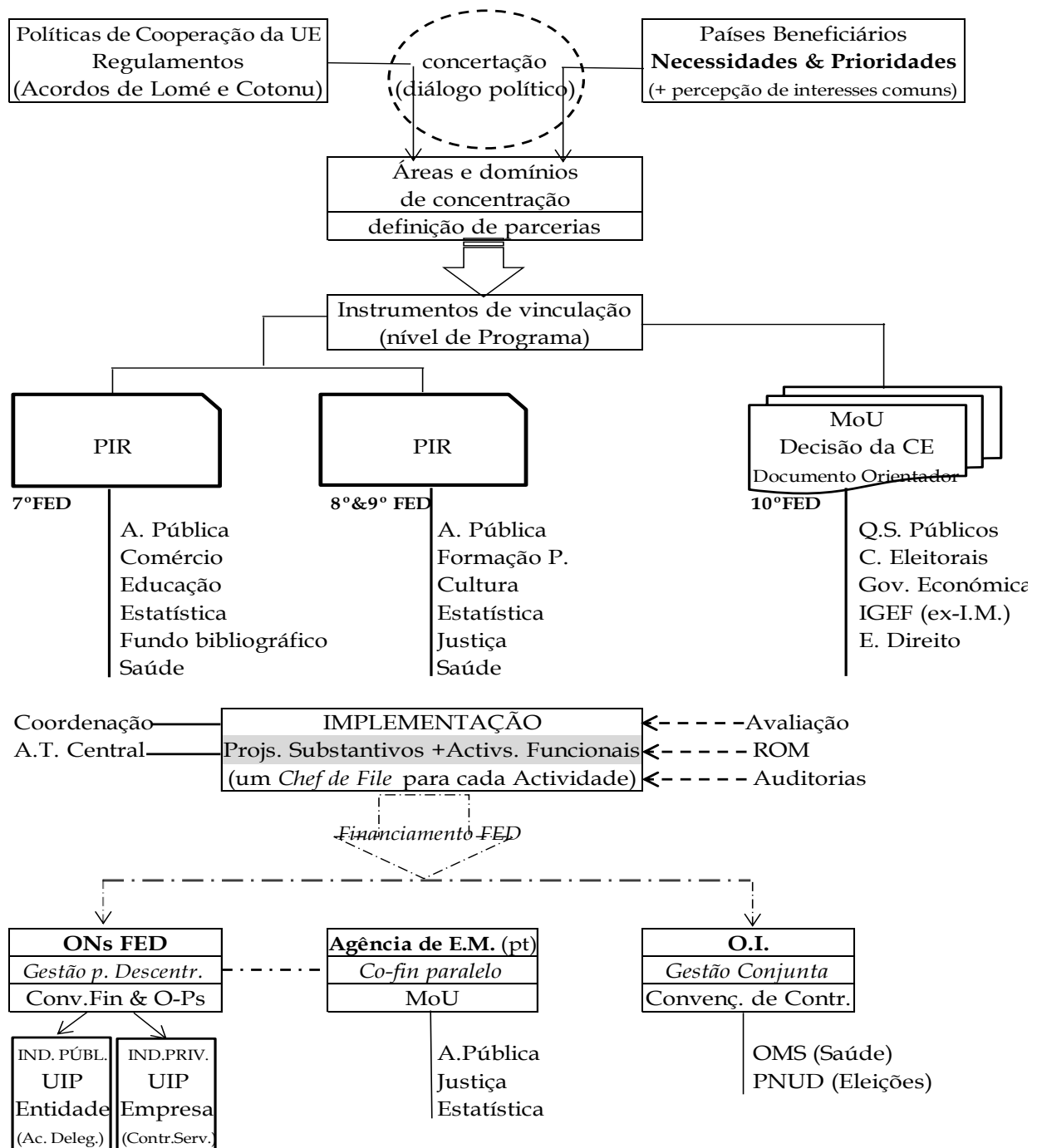
Q10	<i>Família:</i> Sustentabilidade	Em que medida existem ou virão a ser criadas condições para a continuidade e propagação de Produtos/Efeitos gerados pelos sucessivos Programas e suas Actividades, mediante o lançamento e operação continuada de estruturas e iniciativas próprias inter-Países beneficiários (ex ^{os} : redes Temáticas; intercâmbios de Quadros e Especialistas; Acções concertadas Sul-Sul; Serviço comum baseado num único país)?
CA101	Constatação da execução/programação de iniciativas com extensão ou intensidade satisfatória	
CA102	Impactos positivos no plano do diálogo político e da cooperação internacional	

ANEXO F: VISÃO GLOBAL DA COOPERAÇÃO UE/PALOP&TL (1992-2012)

<p>RIP PALOP I 7th EDF</p>	<p><u>March 1992</u>, São Tomé: a Summit of Heads of State of PALOP countries defined the policies for the first Regional Programme, pursuant of article 156 of the Fourth Lomé Convention</p> <p><u>June 1992</u>: RIP PALOP I is signed, with a budget of € 25 million, within the framework of the 7th EDF, (later partly transferred to the 9th EDF).</p> <p>The first RIP aimed at supporting the process of modernization and development; through seven projects, plus one for technical support. Despite significant delays between approval and start of activities the programme had an implementation rate of 75% of committed funds and its final evaluation was positive.</p>
<p>RIP PALOP II 8th EDF</p>	<p><u>March 1997</u>, Maputo: the second Regional Programme (RIP II) is signed, pursuant of articles 160 and 161 of the Fourth Lomé Convention, with a budget of € 30 million, as part of the 8th EDF (later partly transferred to the 9th EDF).</p> <p>It aims at supporting the economic and social development, and strengthening regional integration; five sector projects and two projects "instruments " are identified (please see Table 2). Implementation rate of 51,6%, with significant delays between RIP approval and the identification of projects.</p>
<p>RIP PALOP II 9th EDF</p>	<p><u>Mid- 2005</u>: political and technical dialogue resumed to renew a common approach and accelerate the mobilization of existing resources, stressing the need for PALOP coordination. Five projects identified, with a budget of € 25, 67 million, and an implementation rate estimated at 27,3%.</p>
<p>Governance Initiative PALOP & TL 10th EDF</p>	<p><u>December 2006</u>, Lisbon: at the ministerial meeting with NAOs the EC pledged to continue support to PALOP countries within the 10th EDF, with the addition of Timor Leste. The cooperation programme would focus on democratic governance.</p> <p><u>May 2007</u>, São Tomé: the fifth ministerial meeting recommended a study to identify possible interventions in the area of Good Governance. This study was presented and discussed in subsequent meetings.</p> <p><u>November 2007</u>, Lisbon: in a special ministerial meeting leads to the signing of a Memorandum of Understanding (MoU) between the EC and the six countries. The MoU defines the management guidelines for the cooperation.</p> <p><u>April 2008</u>, Brussels: a technical meeting approves an outline of projects for the 10th EDF that focus on democratic governance as basic constituent of development and poverty reduction.</p> <p><u>May 2008</u>, Luanda: the sixth PALOP-TL-EU ministerial meeting approves the guidelines for cooperation in the framework of the 10th EDF, with an indicative budget of € 33,1 million. Five projects are pre-identified. With the Luanda Declaration, the partners pledge to implement the cooperation programme according to the approved guidelines.</p> <p><u>January 2009</u>, Brussels: the technical meeting highlights the need for coordination involving NAOs, Delegations and EC Central Services and decides to provide technical assistance in support of the Coordinating NAO, and to formulate two 'instrument' projects for technical assistance (TCF III and Support to Coordination).</p> <p><u>June 2009</u>, Praia: the seventh ministerial meeting re-affirms the importance of refining the monitoring instruments for the 9th EDF, both in progress and starting up. For new 10th EDF projects of the Governance Initiative, cooperation delegated to IPAD is envisaged. The EU proposes a debate on future triangular-lateral cooperation with Brazil.</p> <p><u>2010, Lisbon</u>: the technical meeting studies the coordination structures. It also discusses ways to bring more dynamism to the ministerial meetings, in order to go beyond procedural and implementation aspects and rather engage in a fundamental political debate on the principles that rule EU-PALOP-TL cooperation, including triangular cooperation. The idea that the coordination (NAO and Delegation in Mozambique) prepare an annual report, to better follow up EU-PALOP-TL is debated</p> <p><u>2011, Maputo</u>: The ministerial reaffirms the political will to boost the participation of Brazil and CPLP as actors and partners, to undertake an evaluation of cooperation, to review the project portfolio so as to increase the efficiency and effectiveness of cooperation: project management, programme coordination and the quality of technical assistance</p> <p><u>March 2012, Brussels</u>: under an EEAS proposal, the technical meeting agrees to conduct a 'light' evaluation of cooperation, to discuss the terms of reference thereof at the June 2012 technical meeting so as to obtain, at least preliminary results, in view of the October 2012 ministerial.</p> <p>The meeting discusses practical modalities of CPLP and Brazil. DEVCO is requested to work on the technical aspects that would allow the implementation of this type of triangular cooperation.</p> <p><u>June 2012, Brussels</u>: Technical meeting</p>

(In: ToR for study)

ANEXO G: LÓGICA DE INTERVENÇÃO GLOBAL (DIAGRAMA)



JL, SET12

UIP-Unidade de Implementação de Projecto
MoU-Memorandum of Understanding
I.O—Organização Internacional
E.M.-Estado Membro da UE
ROM-Results Oriented Monitoring
A.T.-Assistência Técnica
OMS-Organização Mundial de Saúde
PNUD-Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ANEXO H: DIMENSÃO FINANCEIRA DA COOPERAÇÃO ENTRE 1992 E 2012

Sector		RIP I 7 th EDF	RIP II 8 th EDF	RIP II 9 th EDF	Governance Initiative 10 th EDF	Total value in € million
1	Public Administration	x	x			9,1
2	Foreign Trade	x				2,6
3	Education	x				4,45
4	Statistics	x	x	x		7,8
5	Professional Training			x		4,7
6	Bibliographic Fund	x				2,5
7	Cultural activities			x		3
8	Health	x		x		16,08
9	Judiciary		x	x		8
10	Elections				x	6,1
11	Rule of Law				x	7
12	Economic Governance				x	6,5
13	Training Institute for Economic and Financial Management				x	3
14	Quality in Public Services				x	6,5
15	Support to PALOP Coordination	(*)			x	11,01
Total - approved EDF + ACP (€3,5m)						98,34
Total Co-funding Portuguese Cooperation						5,375
GRAND TOTAL						103,715

(*) includes funding for research

(In: ToR for study)

ANEXO I: LISTA DOS CHEFS DE FILE E SEUS PROJECTOS

Chef de File	Actividade (a)	Ciclo	FED (e)	€M
Angola	Comércio Externo e Investimento	PIR 2	7	2,6
Angola	Saúde (pessoal de enfermagem)	PIR 1	7	2,6
Angola	Saúde (recursos humanos)	PIR 2	9	10,0
Angola	Sistemas Judiciários (I e II)	PIR 2	9	8,0
Angola	IGEF (ex-Instituto Macroeconómico) (f)	IG (e)	10	3,0
Angola	Estado de Direito (b)	IG (e)	10	7,0
Angola	Apoio Técnico (ao PIR 1)	PIR 1	7	1,5
				34,7
Cabo Verde	Gestão Pública e Empresarial	PIR 1	7	4,3
Cabo Verde	Administração Pública	PIR 2	9	4,8
Cabo Verde	Formação Profissional (d)	PIR 2	9	4,7
Cabo Verde	Serviços Públicos (qualidade e proximidade)(b)(c)	IG	10	6,5
Cabo Verde	Governança Económica (b)(c)	IG	10	6,5
Cabo Verde	Secretariado Técnico (RIP 2)	PIR 2	9	1,1
Cabo Verde	Assistência Técnica (RIP 2)	PIR 2	9	1,4
				29,3
Guiné-Bissau	Estatística (formação de Quadros Médios)	PIR 1	7	3,5
Guiné-Bissau	Iniciativas Culturais	PIR 2	9	3,0
Guiné-Bissau	Ciclos Eleitorais	IG	10	6,1
				12,6
Moçambique	Saúde (profissionais de Saúde Pública)	PIR 1	7	3,5
Moçambique	Fundo Bibliográfico	PIR 1	7	2,5
Moçambique	FCT I	PIR 2	9	0,5
Moçambique	FCT II	PIR 2	9	2,0
Moçambique	FCT III	IG	10	1,0
Moçambique	Apoio à Coordenação	IG	10	3,0
				12,5
São Tomé e Príncipe	Sistemas Educativos	PIR 1	7	4,4
	Sistemas Estatísticos (I and II)	PIR 2	9	4,3
				8,7
				97,8

(a) *Actividades substantivas* (Projectos sectoriais ou temáticos) ou FCT e outras *Actividades funcionais*

(b) re-focalizado (c) nova designação, a confirmar (d) segmento de um projecto inicial mais amplo (f) ex- PIR 2

(e) o 9º FED não teve alocação inicial de fundos ao PIR-PALOP: houve lugar à re-afecção de fundos dos 7º e 8º FED

Alocação de fundos aos Ciclos (Valor dos acordos, após Adenda se for o caso): PIR 1-€24,9M ; PIR 2-€39,8M; IG-€33,1M)

ANEXO J: ENQUADRAMENTO DA PROGRAMAÇÃO PARA OS CICLOS PIR1 E IG (ÁREAS DE CONCETRAÇÃO/ÁREAS FOCAIS)

Programação para o Ciclo PIR 1

Ainsi, le domaine de la formation et de la valorisation des ressources humaines est celui qui peut le mieux profiter de l'expérience, en matière de coopération des cinq qui ont créé à cet effet une sous-commission spéciale par où est passée la plus grande partie de leurs initiatives conjointes.

Les objectifs suivants ont été retenus pour la coopération régionale entre les cinq pays :

- l'amélioration des systèmes d'éducation
- la coopération culturelle
- la formation dans le domaine de la santé
- le renforcement institutionnel, par la formation en matière d'administration publique et dans le domaine économique, et par la formation en statistique.

2. Actions proposées

L'engagement des pays dans cette coopération régionale a été réaffirmé au plus haut niveau politique par les chefs d'Etat. Une partie des actions proposées pourra bénéficier d'un mixage des fonds régionaux et des programmes indicatifs nationaux respectifs.

Tous les responsables de ces pays ont réaffirmé leur volonté de consacrer davantage de ressources à ce type de coopération, en assurant les conditions nécessaires à sa viabilité et à la poursuite des actions à l'avenir.

in: Document de pré-programmation régionale- cinq PALOP (EC, 1997)

Recognising a common colonial heritage and historical cultural ties, the regional co-operation concept was structured according to a novel notion of "linguistic frontier", giving emphasis on common needs, in particular the development of the human factor, thus surpassing the traditional notion of geographic contiguity. This was covered by Article 156 of the IV Lomé Convention which, however, had never been applied in this sense before.

The 1st PALOP programme defined the development of human resources as the main sector when addressing common problems, promoting co-operation and enhancing the integration of the PALOP group of countries into their respective region (in the sense of geographic neighbourhood). Focussing on this sector, the 1st PALOP RIP adopted the following specific objectives:

- education systems improvement,
- training for health sector,
- institutional strengthening (via training for public administrators, business executives, public and private external commerce operators and statisticians), and
- cultural co-operation.

in: LUSO-CONSULT (2001)

Table 1: Regional Projects within the 1st PALOP RIP Programme

Project Designation		Country Responsible	Budget (MECU)	Foreseen Duration (years)
P1	Consolidation of Education Systems	STP	4.4	4
P2	Regional Training Centre for Public Administration & Enterprise Management	CV	4.3	4
P3	Statistics Training for Middle Level Executives	GB	3.5	5
P4	Regional Centre for Training of Leading Public Health Professionals	MOZ	3.48	4
P5	Regional Centre for Training of Leading Nursing Professionals	ANG	2.6	6
P6	Promotion of External Trade and Investment	ANG	2.6	3
P7	Bibliographic Fund	MOZ	2.5	3
P8	Technical Support to NAO Regional PALOP Programme	Bru/ANG	1	1.5-2

in: LUSO-CONSULT (2001)

Table 14: Overall Goals of Projects under PALOP RIP 1

Consolidation of Education Systems
<ul style="list-style-type: none"> Consolidate efforts to improve education systems of the five countries in particular the quality of basic education over the first four years
Regional Training Centre for Public Administration and Enterprise Management
<ul style="list-style-type: none"> Institutional and administrative capacity strengthened in order to operate administrative reforms; Business executives' entrepreneurial capacity developed; Regional cooperation improved favouring administrative and economic reforms
Training of Middle-Level Staff in Statistics
<ul style="list-style-type: none"> Ongoing training programmes in statistics for mid-level officers of the five PALOP countries are established on a regular and permanent basis; Enhancing the functional efficiency of the five national statistical departments concerned; Setting up a network of exchange and co-operation for statisticians coming from the five PALOP countries.
Regional Centre for Training of Leading Public Health Professionals
<ul style="list-style-type: none"> Reinforce the capacity to deal with questions related to public health at the level of the five PALOP countries; Improve the capacity in management and taking charge of problems in functioning and management of 385 district health centres.
Regional Centre for Training of Leading Nursing Professionals:
<ul style="list-style-type: none"> To strengthen the human resources capacity for management of the local health centres; To reinforce the training capacity of the "Higher Institute for Nursing" (ISE) by further qualification of some trainers in presently weak disciplines; To reinforce regional co-operation in the public health sector.
Promotion of External Trade and Investment:
<ul style="list-style-type: none"> Internal and external economic and financial exchanges developed in the PALOP countries To develop country entrepreneurial capacities To enlarge regional cooperation in the commercial and economic changes domain
Bibliographic Fund:
<i>(no LogFrame available)</i>
Technical Support to :
<ul style="list-style-type: none"> Improve overall implementation effectiveness of the 1st RIP PALOP .
Technical Secretariat:
<ul style="list-style-type: none"> Conditions for successful implementation of PALOP RIP created, helping to overcome geographic distances and dispersion; Cross-country communication and agreements facilitated; Participation of regional project stakeholders promoted in order to develop adequate and proper solutions toward fostering improvements in effectiveness.

in: LUSO-CONSULT (2001)

In line with the political will put forward by the five Heads of State, reaffirmed at the June 1995 ministerial meeting of National Authorizing Officers, to pursue and strengthen cooperation under the PALOP programme, the meeting held in Brussels from 25 to 27 February 1997 instructed the National Authorizing Officers to negotiate with the European Commission (hereinafter called the Commission) the planning of the regional indicative programme in accordance with Articles 160 and 161 of the Fourth Lomé Convention, as revised by the agreement signed in Mauritius on 4 November 1995 (hereinafter called the Fourth Lomé Convention).

(in: documento PIR)

2. At this meeting, the two parties drew up the regional indicative programme for cooperation between the European Community and the PALOP group, pursuant to Article 160 of the Fourth Lomé Convention, for the remainder of the period covered by the Second Financial Protocol.
3. The representatives of the PALOP countries and of the Commission emphasized that their cooperation was based on the following objectives and priorities:
 - the development and consolidation of democracy, rule of law and respect for human rights and fundamental freedoms;
 - poverty alleviation;
 - sustainable economic and social development, with special importance attached to the development of human resources and, in particular, women's rights and environmental protection;
 - integration into the world economy and, in particular, promotion of the private sector and trade development.
4. In this context, the general objective of the cooperation covered by this indicative programme is to help reduce the development lag of the five countries concerned, where specifically attributable to common characteristics, by encouraging their integration within the geographical regions of which they form a part. The main thrust of the PALOP programme is to pursue this objective by giving the five countries the means and resources to achieve this end, specifically through measures designed to achieve economies of scale.

(in: documento PIR)

II. FOCAL AREAS FOR COOPERATION

8. Within the general framework, the parties agree on priority areas on which Community support will focus. The programmes and projects must, in addition, as far as possible, be incorporated in regional sectoral strategies and be compatible with programmes and projects adopted at national level.
9. The conditions and criteria adopted for the principal spheres of activity under the second PALOP programme are as follows:
 - a) Priority must be given to measures which will achieve substantial economies of scale through inter-linking on a PALOP regional basis;
 - b) Priority must be given to measures which do not qualify in terms of geographical regional cooperation, but which contribute to improved geographical integration in terms of traditional regional cooperation zones;
 - c) Public Administrations are the prime instrument in supporting economic and social reforms. Furthermore, considering the reforms actually in force in the PALOP countries, this sector should evidently be considered a priority in order to achieve more ambitious objectives involving greater participation of civil society in the development process, and in the strengthening of the private sector;
 - d) National continuity of measures undertaken at regional level must be ensured through coherent articulation of the hypotheses, objectives, results and resources defined at both levels;
 - e) Institutional support in the various operational sectors seeks to create the most favourable conditions, a full and total utilization of trained human resources and an open approach to new political and institutional practices;
 - f) The capacity to resolve common problems through the search for common solutions must be further strengthened. The impact of economies of scale is evident in operations already begun, notwithstanding the problems arising from the coordination of such a geographically extended and discontinuous regional programme;
 - g) Efforts to increase the value of human resources and institutional support in sectors regarded as priority areas by all the countries concerned must be pursued;
 - h) Steps must be taken to improve understanding between the various countries concerned, this being a prerequisite for the preservation of peace, respect for human rights and consolidation of the rule of law.

(in: document PIR)

10. The PALOP countries and the Commission have agreed a breakdown of the total allocation of funding between the priority spheres as follows:

* Institutions and administrations	31%
* Employment and training	34%
* Culture	15%
* Statistics	5%
* Education	7%
* Tourism and environment	8%

(in: documento PIR)

II.1. PRINCIPAL FOCAL AREAS

11. Three principal sectors have been adopted:
 - Institutions together with central and local public administration;
 - Employment and training;
 - Culture.
12. These sectors have been chosen on the basis of an analysis of the principal needs identified jointly with the five countries concerned, which would call for a more specific response to improve the effectiveness of measures earmarked in the national or regional indicative programmes of which the PALOP countries will be the beneficiaries.
13. This choice also underlines the **intended continuity** between the first and second programme, by comparison with an approach focused on institutional support and improvement of the quality of human resources, whilst leaving the way open for **new spheres of application** (legal institutions, the relationship between employment and training), deriving from the same logic.

(in: documento PIR)

II.2. OTHER FIELDS OF COOPERATION

Intervention in non-focal areas

Consolidation and continuation of current actions

- Statistics

20. In this strategic sector, the five countries should pursue the work undertaken during the first programme to train middle-level staff and pool experience and working methods on such important questions as national accounts, a better evaluation of the “informal” sector, the compilation of statistics on poverty, or the establishment of common nomenclatures.

- Educational system

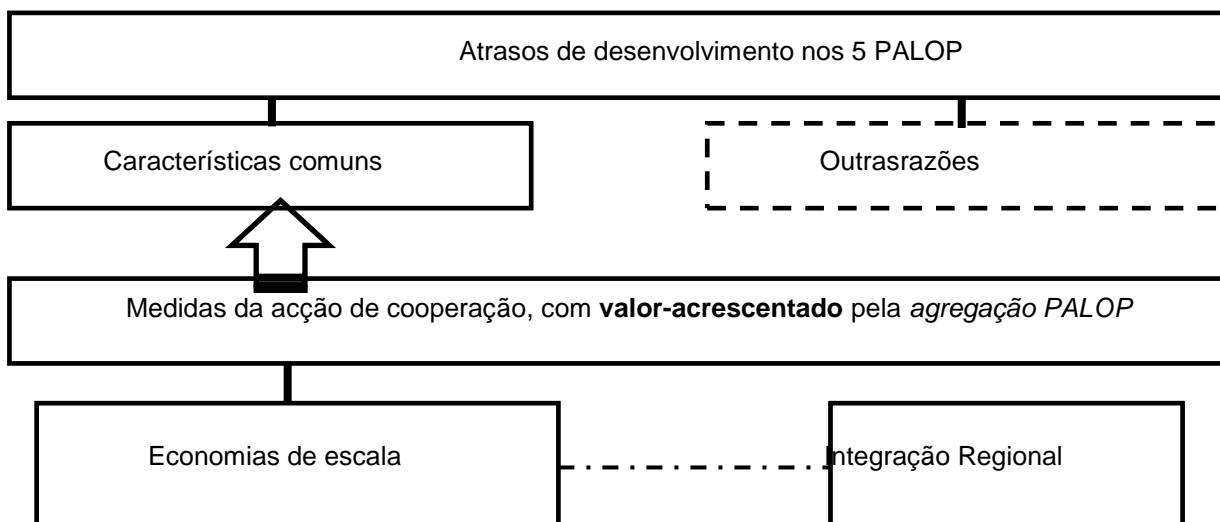
21. Given that education is a vital development instrument, the work already undertaken during the first programme should be further consolidated. Therefore the following actions must be promoted: permanent training of teachers, the extension of training to all primary school teachers, better management to the educational system (teaching managers, inspectors, planners, heads of educational establishments or accounting managers), training of trainers for technical or agricultural teaching, and training of “specialized” education teaching staff (e.g. handicapped children).

- Tourism and Environment

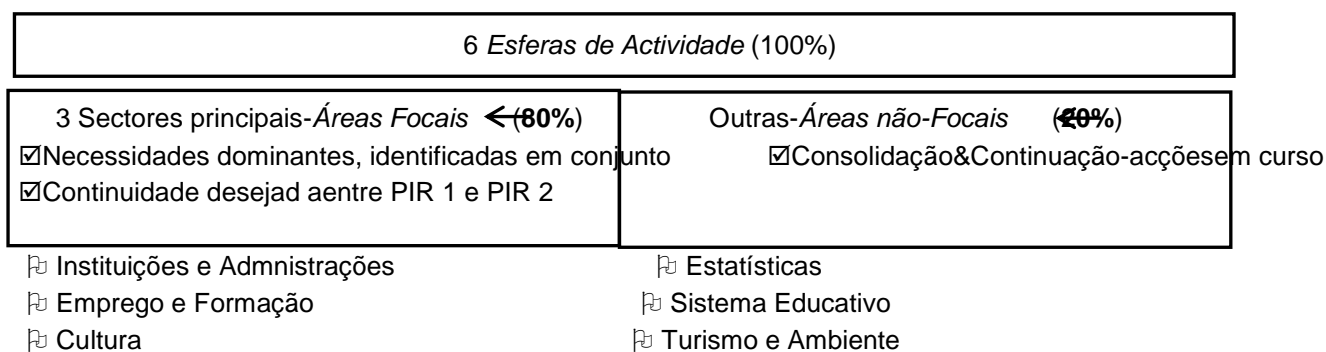
22. Taking into account the direct link between the development of tourism (sub-sector which has job-creation potential), and the matters concerning the environment (quality of sites, natural resources, services provided, etc.) a group of actions should be developed such as: the drawing up of necessary legislation and regulations, the definition of strategies and plans to protect the environment, the establishment of a joint documentation centre (with computer access from a distance), or support for a joint training centre for the five countries (especially in the field of tourism).

(in: documento PIR)

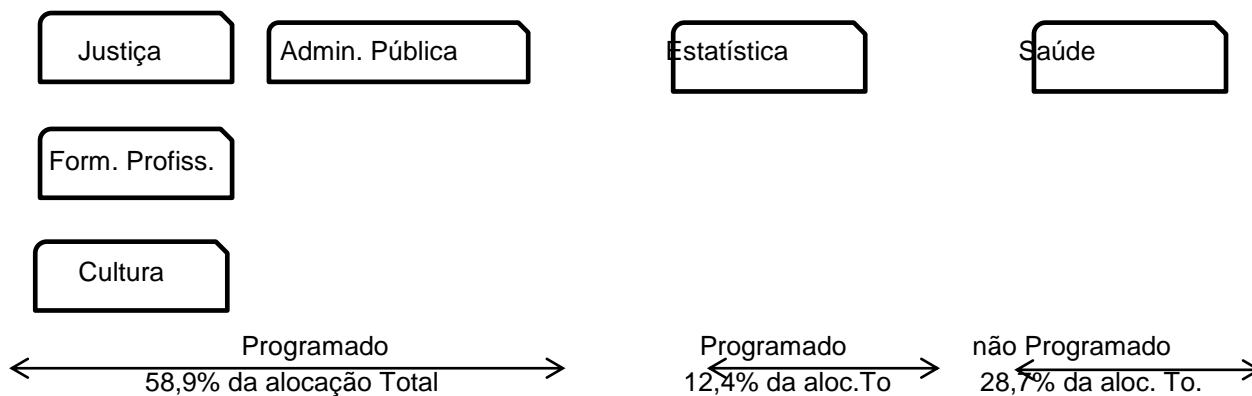
Diagrama da Lógica Global de Intervenção para o PIR 2



Actividades planeadas para o ciclo PIR 2



Projectos efectivamente realizados no âmbito do PIR 2



Guidelines provided in the EC/PALOP joint *Issues Paper* dated April 2007

Criteria for selection of activities

As mentioned above EC/PALOP cooperation, intervenes mainly to strengthen the preconditions of development by rationalisation of the allocation of resources and economies of scale. That is why priority will be given to institutional actions with structural results and to the development of human resources.

Experience shows that regional or multi-country cooperation programs tend to face significant implementation problems and show much worse financial performance indicators than national programs. This is not surprising, given that the number of participants increases the need for coordination and consultation. While regional organisations - such as SADC - have the advantage of geographic closeness, intra-regional exchange and an existing organisational structure, having a clear regional policy (RISDP), the PALOP can rather be characterised as a group, as they belong to different regions and the geographic distance between them is substantial. Furthermore these countries are – their common historic and cultural ties notwithstanding - a heterogeneous group, when it comes to size, socio-economic situation, but also to development priorities. For the smaller PALOP (Cap Verde, Guinea –Bissau and Sao Tome e Principe) the RIP had in financial terms a larger importance than for Angola or Mozambique, whose respective NIPs are of a significantly larger dimension.

(...)

Activities envisaged should benefit from comparative advantages by their integration into a multi-country PALOP approach, allowing for the identification of common solutions to common problems; exchange of know-how and experiences and the dissemination of best practises; and the implementation of efficient, effective, relevant, and sustainable projects, with an impact on the populations they are aimed at. First and foremost they should contribute towards the objective of poverty reduction and insertion into the world economy. Capitalisation of past work and lessons learnt should also orient the choice of activities.

The following activities should be considered under the overarching principle of poverty reduction and achievement of the MDGs:

- I. Actions that contribute to the mainstreaming of governance in its political, economic and social dimension, at sectoral level, in particular social policies, health, education and labour market systems (through the promotion of national policy frameworks, sound public financial management, the participation of all stakeholders, transparency and accountability, etc);
- II. Actions contributing to strengthening conditions favouring the establishment of a market economy open to the international environment, with a special attention to the social dimension of these economic and trade processes, particularly in terms of employment and decent work;
- III. Actions making it possible to define and strengthen the new "regulating and facilitating state" and the quality of its governance;
- IV. Actions that allow for synergies with the various National Indicative Programs in Preparation
- V. Actions aiming at capacity development;
- VI. Actions aiming to endow the governments with the means to hold an open dialogue with the population and development partners, favouring the flourishing of a transnational society. Despite Non State Actors' participation being recognised both by the Cotonou Agreement, the Consensus and the past RIP, civil society and private sector have had hardly any involvement in EC/ PALOP cooperation so far.

Partnerships, coordination and complementarity

The **Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)** is a multilateral forum set up in 1996 with three general objectives: to deepen mutual friendship, political-diplomatic articulation and cooperation amongst its members, to foster technical cooperation in various sectors (education, health, public administration, justice, culture etc) and to promote and disseminate the Portuguese language. The members are the five PALOP countries, Brasil, Portugal and Timor-Leste. Close cooperation with CPLP should thus be sought in order to promote synergies and enhance South-South Cooperation.

The role and contribution of **Portugal**, a key player in EC/PALOP cooperation, and other potential partners should also be duly taken into account - in the context of new financial modalities allowed for in the 10th EDF - as well as possible ways of cooperation with Brazil. The role of **Brazil** in tri-lateral cooperation (EU/PALOP/CPLP) should be emphasized given its potential to provide badly needed assistance particularly in education and training across various sectors in view of the challenge to meet the MDGs.

Given the specificity of the PALOP, foreseen implementation modalities are traditional projects and eventually contribution agreements with international organisations. It should however be noted that these should use country systems, be "on plan" whenever possible, be included in sectoral or general policy dialogue in each country and contribute to Governments' ownership of the development process. It is also crucial that at national level PALOP coordination takes place and cross-fertilization across sectors is allowed for, eventually through the set up of National Committees.

Shifts in aid delivery modalities have determined an evolving perception of the concepts of coordination and complementarity of aid policies. Where support is provided in the form of projects, as it is the case with EC/PALOP cooperation, complementarity can be ensured namely with Member States, either by a breakdown by areas of activity (sectoral/sub-sectoral) or location.

Partnerships, coordination and complementarity

(...)

The following conclusions can be drawn on the 10th EDF NIP of PALOP countries and potential for synergies with regional policies:

- Social sectors, and most particularly employment, social inclusion and protection, are not directly targeted as focal area in any of the PALOP NIPs at this stage (although it is a focal area for Timor-Leste) although they can be indirectly targeted through direct budget support (in the latest version of the Angola CSP/NIP Social and Human Development is one of the three proposed focal areas). Therefore, complementary actions at PALOP regional level to support the achievement of MDG targets seem adequate.
- Good Governance is an important issue for the PALOP countries as it is referred either in focal or non-focal areas in CSPs: Justice and Rule of Law (A, GB, MOZ, TL), Public Financial Management (A, CV, STP, Moz - as part of DBS program), Public Sector Reform (GB, STP,CV) and also Decentralisation (A, MOZ) and Security (CV, GB); actions aimed at Parliament (MOZ, TL) and fight against corruption (MOZ). However, clearly the emphasis is seldom put on social governance. Non State Actors shall be covered as non focal sector in the case of A, CV, GB, MOZ and TL.
- Capacity Development remains a permanent worry in both focal and non focal sectors. In Cape Verde, training programs have become a means to retain qualified personnel in the public sector.

Against this background, the following is proposed:

a) One focal area : Good Governance

The Commission Communication on Governance states that "Poverty reduction and the Millennium Development Goals (MDG) will not be achieved without decisive progress in the areas of economic, social, environmental and political governance." There is also an overwhelming recognition at international level that full, productive and decent employment is essential in order for economic growth to contribute to poverty alleviation and, hence, to the achievement of MDG 1. The Millennium Declaration (2000) also emphasizes the importance of good governance to meet the objectives of development and poverty eradication. Good governance, in its political, economic and social dimension, is a "natural" focal sector for a PALOP multi-country strategy and should thus become the *raison d'être* of the PALOP cooperation, as the group shares a heritage that includes namely public administration and justice models.

(...)

The following sub-sectors stem directly from the analysis above of the NIPs as areas of common concern, where EC PALOP cooperation may bring added value. It should be noted, though, that a selection must subsequently be made, as one major objective is to arrive at a reduced number of major projects. Lessons learnt from past (and present) experience show that the implementation difficulties are not least due to the high number of small projects and efforts must be made to avoid such dispersion.

Public Sector Reform and Public Financial Management: (...)

Achievement of the MDG's: (...)

Institutional support to local authorities: (...)

Statistics: (...)

Culture: (...)

Non-State Actors: (...)

Media: (...)

Capacity Development: (...)

b) Other possible areas of common interest

· Mainstreaming (...)

· Trade facilitation: (...)

· Aid effectiveness (...)

Key statements in the *MoU between the EC and the PALOP* dated November 2007

Objective

The principal objective of this Memorandum of Understanding is to set out the broad lines for cooperation between the European Commission and the group of six ACP countries concerned. This Memorandum of Understanding provides the framework for this cooperation which will be funded from the non-focal area "PALOP/Timor-Leste governance-based initiatives" in the National Indicative Programmes (as defined in the ACP-EC Partnership Agreement) of these six countries. It will be implemented in the form of joint projects and programmes.



Areas of cooperation

The partners will intensify their dialogue and identify possibilities for and pursue cooperation in the area of democratic governance. Drawing on the holistic approach to democratic governance¹ the cooperation will take account of all dimensions of democratic governance notably:

- (1) Political governance: democracy, human rights and rule of law;
- (2) Government effectiveness, namely capacity for public service delivery;
- (3) Economic governance;
- (4) Social governance.

The activities envisaged should offer comparative advantages by being integrated into a multi-country approach making it possible to address common problems, exchange know-how and experience and disseminate best practice. This should lead to efficient, effective, relevant and sustainable projects with an impact on the target populations, thus contributing to the objective of poverty reduction. Capitalising on past work and lessons learnt should also guide the choice of activities. Cooperation should also as a starting point build on existing networks in the six countries in relevant areas.

Institutional support and capacity-building will be cross-cutting issues relevant to all dimensions of governance. Association of non-State actors will also be considered where appropriate.



Implementing procedures

The partners will take the necessary measures to ensure implementation of the projects and programmes jointly identified and agreed, building on the procedures established under the past and ongoing cooperation, adapted where considered appropriate.

With a view to ensuring and facilitating coordination:

- the PALOP and Timor-Leste will appoint a Coordinating Authorising Officer from among the six National Authorising Officers (hereinafter referred to as “NAO”);
- the PALOP/Timor-Leste and the Commission will endeavour to continue to hold regular coordination meetings. These meetings will be convened by the Coordinating Authorising Officer and the Commission and will be held alternately in Brussels and, on a rotating basis, in each of the six countries in the group.

Prescrições especiais contidas no *Documento Orientador da Cooperação*, de Maio de 2008

FINANCIAMENTO

O presente Programa respeita essencialmente aos recursos financeiros programáveis a partir do sector não prioritário "Iniciativas no domínio da governação PALOP e Timor-Leste", referido nos respectivos Programas Indicativos Nacionais (em conformidade com o Acordo de Parceria ACP-CE) destes seis países.

Em conformidade com a Decisão C(2007)3617 da Comissão de 1.8.2007 relativa à adopção dos critérios de afectação da ajuda no quadro do 10.º FED e com a Decisão de Outubro de 2007 relativa às afectações da ajuda ao abrigo do 10.º FED, a Comissão afectou um montante adicional de 4% das dotações para ajuda inicial aos respectivos programas indicativos nacionais dos PALOP e de Timor-Leste tendo em vista a cooperação funcional no domínio da governação.

Este montante resulta de uma iniciativa da Comissão, no quadro do apoio à governação, disponibilizando fundos adicionais para países que neste âmbito se comprometem a cooperar na área da governação democrática. Iniciando-se desta forma um processo de cooperação inovadora e piloto. Foi neste sentido que nos Compromissos de Governação (anexos dos respectivos Documentos de Estratégia dos países do grupo), foi incluído o acima referido Compromisso.

Neste contexto, os PALOP e Timor-Leste assumem o compromisso de reservar, pelo menos, os seguintes montantes correspondentes dos respectivos programas indicativos nacionais para este efeito:

- Angola - 7 milhões de euros;
- Cabo Verde - 1,1 milhões de euros;
- Guiné-Bissau - 3 milhões de euros;
- Moçambique - 19 milhões de euros;
- São Tomé e Príncipe - 0,5 milhões de euros;
- Timor-Leste - 2,5 milhões de euros.

Os projectos e programas comuns serão financiados através das contribuições provenientes desta dotação, sendo a contribuição dos países participantes proporcional à sua dotação específica, independentemente do seu grau de participação no projecto.

O acima referido montante de alocação indicativa de 33,1 M€ (trinta e três milhões e cem mil Euros) será a título indicativo repartido como segue:

- Primeiro sub domínio de concentração da cooperação: Governação política nomeadamente a democracia, direitos humanos e Estado de Direito – 13,1 M€
- Segundo sub domínio de concentração da cooperação: Eficácia do Governo, nomeadamente a capacidade para a prestação de serviços públicos; - 6,5 M€
- Terceiro sub domínio de concentração da cooperação: Governação económica – 9,5 M€
- Facilidade de Cooperação Técnica – 4 M€



DOMÍNIOS DE CONCENTRAÇÃO DA COOPERAÇÃO

Os parceiros, sem prejuízo da intensificação do seu diálogo, e da identificação de outras possibilidades (dentro do domínio considerado), prosseguirão a cooperação no domínio da governação democrática, privilegiando os aspectos relacionados com:

- A governação política: democracia, direitos humanos e Estado de direito;
- A eficácia do Governo, nomeadamente a capacidade para a prestação de serviços públicos;
- A governação económica;
- Facilidade de Cooperação Técnica.

Estas intervenções serão executadas em complemento às acções em curso ou previstas nos países PALOP e Timor-Leste, de forma a assegurar o valor acrescentado desta cooperação.

a.Governança política: Democracia, Direitos Humanos e Estado de Direito

No quadro do presente sub domínio está prevista a execução de dois projectos, conforme segue:

a.1. PROJECTO DE APOIO AOS PROCEDIMENTOS ELEITORAIS E À EDUCAÇÃO CÍVICA

(...)

a.2 PROJECTO DE APOIO À CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO

(...)

b.Eficácia do Governo / Prestação de Serviços Públicos

No quadro do presente sub domínio está prevista a execução de um projecto, conforme segue:

b.1. PROJECTO DE APOIO À MELHORIA DA QUALIDADE E PROXIMIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

(...)

c.Governança Económica

No quadro do presente sub domínio está prevista a execução de dois projectos, conforme segue:

c.1. PROJECTO DE APOIO AO REFORÇO DA BOA GOVERNAÇÃO ECONÓMICA E DESENVOLVIMENTO DO SECTOR PRIVADO

(...)

c.2. INSTITUTO MACROECONÓMICO

(...)

d.Facilidade de Cooperação Técnica

A título indicativo, um montante indicativo de **4 M€** serão reservados para este domínio.

- **Facilidade de Assistência Técnica**
 - Unidade de Apoio à Coordenação PALOP / TL
 - Avaliação e desenvolvimento da qualidade das parcerias
 - Outras AT's a definir
- **Apoio Formação e Preparação de Projectos**
 - Difusão de boas práticas e multiplicação de acções de formação
 - Formulação de projectos 10º FED (reserva) ou pós 10º FED
- **Conferências e Seminários**
 - Reuniões de coordenação PALOP e TL
 - Temáticas transversais e de interesse comum

Anexo às Actas do encontro EU/PALOP&TL que teve lugar na Praia em Junho de 2009

	(%) pro rata contribucion do pais o programa PALOP	Dotaçaco especifica do PIN dos paises ao programa	Projecto ciclos electorais	Projecto Estado de Direito	Projecto Boa Governaçao Ec	Projecto Serviços Públicos	Projecto Instituto macroeconomico	Projecto Coordenaçao	FCT III
		<i>Total projecto:</i>	6.100.000	7.000.000	6.500.000	6.500.000	3.000.000	3.000.000	1.000.000
Angola	21,1	7.000.000	1.290.030,2	1.480.362,5	1.374.622,4	1.374.622,4	634.441,1	634.441,1	211.480,4
Cabo Verde	3,3	1.100.000	202.719,0	232.628,4	216.012,1	216.012,1	99.697,9	99.697,9	33.232,6
GB	9,1	3.000.000	552.870,1	634.441,1	589.123,9	589.123,9	271.903,3	271.903,3	90.634,4
Mocambique	57,4	19.000.000	3.501.510,6	4.018.126,9	3.731.117,8	3.731.117,8	1.722.054,4	1.722.054,4	574.018,1
STP	1,5	500.000	92.145,0	105.740,2	98.187,3	98.187,3	45.317,2	45.317,2	15.105,7
TL	7,6	2.500.000	460.725,1	528.700,9	490.936,6	490.936,6	226.586,1	226.586,1	75.528,7
	100	33.100.000	6.100.000,0	7.000.000,0	6.500.000,0	6.500.000,0	3.000.000,0	3.000.000,0	1.000.000,0

MoU Lisboa: Os projectos e programas comuns sedrao financiados atraves das contribuicoes provenientes desta dotacao, sendo a contribuicao dos paises participantes proporcional a sua dotacao especifica, independentemente do seu grado de participacao no projecto

ANEXO K: FASES NOS MODOS DE COORDENAÇÃO ADOPTADOS NA COOPERAÇÃO EU/PALOP&TL

Cycle	Location	Procedure
RIP PALOP I 7th EDF	Brussels and Angola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination unit based at EC central services, with one technical assistant providing support to countries via circular missions (project cost: € 1million) ▪ The National Authorising Officer (NAO) of Angola collaborates at coordination, but with no specific budget for material or human resources
RIP PALOP II 8th EDF	Cape Verde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The Luanda meeting in 1999 decides that coordination must rotate among countries, in alphabetical order ▪ Coordination is assigned to Cape Verde, which benefits from two “instrument” projects: a technical secretariat, with political functions (1,2ME for 1999-2003), and technical assistance (€ 1,4 million for 2000-2005) ▪ An annual meeting is established between NAOs and EU, to promote and facilitate coordination; three inter-country meetings take place (Luanda 1999, Praia 2001 and Bissau 2002) ▪ Each NAO is responsible for one project (NAO <i>Chef de File</i>), signs a Financing Agreement, representing all PALOP countries, and provides the main location of the project. ▪ Besides a project management unit (PMU) and technical assistance, projects rely on focal points designated by the relevant Ministry with material and financial resources ▪ The evaluation carried out in 2003 points out the problems and contradictions between the two “instrument” projects, and recommends a single mechanism of coordination for the PALOP Cooperation Programme ▪ For both RIP PALOP I and II, coordination projects represent 12% of total investment
RIP PALOP II 9th EDF Governance Initiative: 10 th EDF	Mozambique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Since January 2006, the Mozambique NAO is acting as coordinator of the PALOP-TL-EU Programme, and since January 2007 it is assisted by the EU Delegation in Mozambique, but without resources allocated to it since 2010. ▪ The Memorandum of Understanding of Lisbon (November 2007) between the EU and the six countries establishes the designation of a Coordinating NAO and the need to designate permanent contacts for each project ▪ Since March 2008, the Coordinating NAO benefits from technical assistance funded by the Technical Cooperation Facility (TCF). ▪ Since March 2010 the Delegation has no specific task manager for PALOP-TL, the coordination task being provisionally assigned as an extra task to the HoS - "Social Sectors".

(In: TdR para este estudo)

ANEXO L: REUNIÕES DE COORDENAÇÃO NO PERÍODO 1992-2012 (VISÃO DE CONJUNTO)

EU/PALOP&TL Reuniões de Coordenação (PIR 2 & IG) em 2006 e anos seguintes
 informação recolhida nas actas de reuniões, fornecidas pela DEVCO em SET2012

	2006				2007				2008				2009				2010				2011				2012				2013			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
EU/ONs	a			a		f		h		b				c										e						g		
Embaixadores																																
Técnicas								a	a			a,a						h						e	a	a						

a-Bruxelas ; b-Luanda; c-Praia; d-Bissau; e-Maputo; f-S.Tomé; g-Dili; h-Lisboa

ANEXO M: DESEMPENHO FINANCEIRO DOS PROJECTOS (PIR 1 E PIR 2)

Ciclo PIR 1

(anexo à Nota distribuída na reunião EU/ONs realizada em Bruxelas em Janeiro de 2006)

Projectos	Valores em Euros					
	1	2	3	4 = 1- 2	5 = 2 - 3 + 4	6
	Montante Aprovado	Valor Comprometido	Valor Pago	Valor Disponível	Saldo previsto	% de execução
Administração Pública 7 ACP RPR 272	4.300.000	3.106.262	3.106.262	1.193.738	1.193.738	72,24%
Estatística ACP RPR 084	3.500.000	2.464.666	2.464.666	1.035.334	1.035.334	70,42%
Sistemas Educativos 7 ACP RPR 098	4.450.000	3.496.766	3.496.766	953.234	953.234	78,58%
Quadros Enfermagem 7 ACP RPR 350	2.600.000	2.570.064	2.535.537	29.936	64.463	98,85%
Comércio Externo 7 ACP RPR 349	2.600.000	2.007.478	1.876.736	592.522	723.264	77,21%
Saúde Pública 7 ACP RPR 135	3.480.000	1.774.008	1.715.011	1.705.992	1.764.989	50,98%
Fundo Bibliográfico 7 ACP RPR 437	2.500.000	2.468.100	1.773.884	31.900	726.116	98,72%
AT PALOP 7 ACP RPR 382	1.000.000	717.500	717.500	282.500	282.500	71,75%
AT Estudos 7 ACP RPR 680	300.000	277.823	277.823	22.177	22.177	92,61%
AT Estudos 7 ACP RPR 761	150.000	148.700	139.993	1.300	10.007	99,13%
TOTAIS	24.880.000	19.031.367	18.104.178	5.848.633	6.775.822	76,49%
				5.496.948	6.775.822	

Fonte : EUROPEAID / Cris / ACP Projects - Project details

Data : 11 Janeiro 2006

Percentagem de Execução : 100 % - (Saldo previsto x 100 / Montante Aprovado)

Ciclo PIR 2

(quadro construído a partir de dados do CRIS, disponibilizados pela DEVCO em SET2012)

(financiamento pelo FED, exclusivamente ; €M)

		Financiado(*)	Contratado	Pago	R1	R2
Estatística	Fases 1&2	2,00	1,93	1,44	96,5%	72,0%
Justiça	Fases 1&2	8,00	7,28	6,99	91,0%	87,4%
Admin. Pública		4,80	4,40	4,30	91,7%	89,6%
Formação Profiss.		4,70	4,50	n.a	95,7%	
Cultura		3,00	2,90	2,00	96,7%	66,7%
Saúde		10,00	8,58	7,37	85,8%	73,7%
Secretariado Técnico		n.a	n.a	n.a		
Assistência Técnica		n.a	n.a	n.a		
FCT I		n.a	n.a	n.a		
FCT II		n.a	n.a	n.a		

(*) valor contratualizado na Convenção de Financiamento (após Adenda, se aplicável)

R1=Contratado:Financiado

R2=Pago:Financiado

média:


92,9%

média:

77,90%

ANEXO N: PREVISÃO INICIAL E ESTADO ACTUAL DOS PROJECTOS DA IG (10ºFED)

PROJECTOS	2008 2º Trimestre	2008 3º Trimestre	2008 4º Trimestre	2009 1º Trimestre	2009 2º Trimestre	2009 3º Trimestre	2009 4º Trimestre	2010	Situação em OUT 2012
APOIO À MODERNIZAÇÃO PROCEDIMENTOS ELEITORAIS E À EDUCAÇÃO CÍVICA	FIP (transmissão sede CE)	FA + DTA's PAA (transmissão sede CE)		(PAA?) - Aprovação					Em curso
APOIO INSTITUCIONAL CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO	Lançamento Estudos	Relatório Preliminar	Relatório Final (draft)	FIP (transmissão sede CE)	FA + DTA's PAA (transmissão sede CE)		Aprovação PAA		FA não aprovada
APOIO À MELHORIA DA QUALIDADE E PROXIMIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	Lançamento Estudos	Relatório Preliminar	Relatório Final (draft)	FIP (transmissão sede CE)	FA + DTA's PAA (transmissão sede CE)		Aprovação PAA		FI não aprovada
APOIO AO REFORÇO DA BOA GOVERNAÇÃO ECONÓMICA E DESENVOLVIMENTO DO SECTOR PRIVADO	Lançamento Estudos	Relatório Preliminar	Relatório Final (draft)	(transmissão sede CE)	FA + DTA's PAA (transmissão sede CE)		Aprovação PAA		FI não aprovada
INSTITUTO MACROECONÓMICO	Lançamento Estudos	Relatório Preliminar	Relatório Final (draft)	FIP (transmissão sede CE)	FA + DTA's PAA (transmissão sede CE)		Aprovação PAA		FI não aprovada
FAC. COOPERAÇÃO TÉCNICA III							FIP (transmissão sede CE)	2010 Aprovação PAA	Em curso

Quadro original: Anexo 4 do relatório presente ao encontro EU/ON de Luanda, em on MAI2008  Observações: pelo Avaliador;em início de OUT2012

ANEXO O: QUADRO REFERENCIAL BÁSICO DAS ACTIVIDADES (PIR 2 E IG)

(dados recolhidos e processados pelo Avaliador, a partir de diferentes fontes disponíveis, com referência temporal ao período compreendido entre Julho e Outubro de 2012; nem todos os elementos inscritos coincidem nas diferentes fontes utilizadas).

	9ACP.MTR.003 ADSE I ST	9ACP.MTR.003.06 ADSE II ST	8ACP.MTR.004 ADSJ I AO	8.ACP.MTR.004.08 ADSJ II AO	8.ACP.MTR.005 CCPA CV	
(*) on CRIS	Statistics-1	Statistics-2	Justice-1	Justice-2	PublicAdministration	
1	Agreem/rider date	1201	0208	1201	0806	0402
2	Agreem./rider am.(€)	2,3M (8EDF)	2,0M (9EDF)	5,0 (8EDF)	3,0 (8EDF)	4,8 (8EDF)
3	Op.Implem. forecast		0708-1011	0203-0606	0806-0609	0402-0308
4	Oper.Implm. actual	0502-0907	0708-1011			0403-0908
5	ExpRes-effects		0	0	0	0
6	ExpRes-activities		7	5	5	3
7	Management mode	Dec Indirect Public	Dec Indirect Public	Dec Indirect Public	Dec Indirect Private	Dec Indirect Public
8	PIU managed by	Min Pl. + INEs (sub-PIUs)	Min Pl. + INEs (sub-PIUs)	Min. Just	CESO,CI	Min. Empl.
9	Contracted %	n.a.	96,5% (*)	91,0%		92,0% (*)
10	Financ. Performance	>90%	72,0% (*)	87,3%		89,5% (*)
11	Mater. Performance	n.a.	5/7 full ; 2/7 partial			
12	Key features	Standard statistics	Standard statistics	Training (incl. Trainers)	Training (incl. Trainers)	Training of Trainers(12 areas)
		Standard indicators	Standard indicators	Training manuals	Training manuals	Manuals + training aids
		Standard nomenclature	Standard nomenclature	Web-site	Legal Codes	Web-site
		web-site#1	web-site#1		dB LEGIS-PALOP	
			INE Forum			
13	Main budget lines		Core Activities:€1,2M		Core Activities:€1,2M	Core Activities:€3,5M
			Equipment:€0,15M		Equipment:	Equipment:
			Mgmt/Coord:€0,48M		Mgmt/Coord:€0,71M	Mgmt/Coord:€0,94M
			Ev/Aud/Cont:€0,17M		Ev/Aud/Cont:€0,70M	Ev/Aud/Cont:€0,31M
14	Incidents/Facts	Rider; 2nd Phase	1st Phase	Rider 0806; 2nd Phase	1st Phase; delays	
15	Remarks	MT evaluation	MT evaluation	MT evaluation		
		ROM fiches	ROM fiches	ROM fiches	ROM fiches	ROM fiches
				Co-Fin + TA by IPAD/INA	Co-Fin + TA by IPAD/INA	Co-Fin + TA by IPAD/INA

FED/2007/20.847 9.ACP.MTR.004		FED/2007/020-875 FED/2007/020-873 9.ACP.MTR.008 9.ACP.MTR.007		9.ACP.MTR.006	9.ACP.MTR.006	9.ACP.MTR.001.06 9.ACP.MTR.003	FED/2010/235-737	9.ACP.MTR.003.09
PADRHS AO		PASFP CV		PAIC GB	FCT I CV	FCT II MZ	PACE GB	FCT III MZ
Health	Vocational Training	Culture	TCF I	TCF II	Electoral Cycles	TCF III		
0108	0208	0208	0505	0107	0310	0210		
10,0M	4,7 M	3,0M (8EDF)	0,47M (9EDF)	2,5M (9EDF)	6,1M (10EDF)	1,2M		
0808-1211		0809-1211				0210-0313		
0709-0612	0510-0613	0809-0612	0605-1008	0807-1211	0610-0313	1210-0214 (?)		
4	2	1	0	1	2	3		
0	2	1	2	4	3	1		
Dec Indir.Priv.+Joint Manag.	Dec Ind. Priv.+Dec Ind. Publ.	Dec Indirect Private	Dec Indirect Public	Dec Indirect Public	Joint Management	Dec Indirect Public		
Agroconsulting	OGIMATECH+Min JERH	TRANSTEC	GON MZ	GON MZ	UNDP	GON MZ		
85,0% (*)	53,0%	97,0% (*)		95,0%	100%			
74,0% (*)	34,0%	67,0% (*)		94,0%	65,6% (*)			
35,0% (?)				95,0%	50,0%			
Medical Training Ctr	Common certification	Cultural products		Support to Coordination	Training			
Networking	Partnerships	Training		Project identific/formul.	Manuals			
Training	Training	Interchange		Training	Support materials			
	web-site	Web-site			Web-site			
Core Activities:€4,5M	Core Activities:€2,0M	Core Activities:€2,3M	Core Activities:€2,3M	Core Activities:€1,75M	Core Activities:€5,7M			
Equipment:€1,2M	Equipment:	Equipment:	Equipment:	Equipment:	Equipment:			
Mgmt/Coord:€0,94M	Mgmt/Coord:€0,80M	Mgmt/Coord:€0,40M	Mgmt/Coord:€0,13M	Mgmt/Coord:	Mgmt/Coord:			
Ev/Aud/Cont:€0,31M	Ev/Aud/Cont:€0,50M	Ev/Aud/Cont:€0,30M	Ev/Aud/Cont:€0,05M	Ev/Aud/Cont:€0,25M	Ev/Aud/Cont:			
TA:€3,5M	TA:€1,4M	(Grants: €1,5M) in Core A.	(TA: €1,23M) in Core A.	(TA: €1,50M) in Core A.	Indirect:€0,40M			
		(Training:€0,8M) in Core A.	(Training:€0,05M) in Core A.	(Training:€0,25M) in Core A.				
Replacements-TA Team	Service contract cancelled	Replacements-TA Team			Replacements within Team			
Rider 0110	Rider 1011	Riders (2)			Requested additional€3,0M			
Re-focus	Re-focus fm larger project				(for a 2nd Phase)			
Derogation D+3	Derogation D+3							
Approval PIF 0406	Legal audit							
MT evaluation				Results: 3/5 full+ 1 partial				
ROM fiches	ROM fiches							
Participation of WHO/OMS					Task-force EU/UNPD			
8EDF⇒pEDF					Participation of Brazil(?)			

Descodificador do quadro

1	Agreem/rider date	Data da Convenção (ou da sua mais recente Adenda)
2	Agreem./rider am.(€)	Valor do financiamento atribuído na versão mais actual da Convenção
3	Op.Implm. forecast	Período de implementação operacional: previsão
4	Oper.Implm. actual	Período de implementação operacional: real
5	ExpRes-effects	Resultados Esperados: expressos em Efeitos
6	ExpRes-activities	Resultados Esperados: expressos em Actividades
7	Management mode	Conceito UE/FED
8	PIU managed by	Entidade responsável pela gestão da Unidade de Implementação do Projecto
9	Contracted %	Valor de despesa contratualizada, em % do total previsto em 2 (não re-confirmado)
10	Financ. Performance	Valor pago, em % do total previsto em 2 (não re-confirmado)
11	Mater. Performance	Grau de execução material/física (segundo o critério da fonte)
12	Key features	Conteúdos ou realizações particularmente significativos
13	Main budget lines	Detalhes da despesa
14	Incidents/Facts	Aspectos importantes a reter
15	Remarks	Conforme aplicável

ANEXO P: AVALIAÇÃO SINTÉTICA DE PROJECTOS INDIVIDUAIS (PIR 1 E PIR 2)

Ciclo PIR 1-Perspectiva global

(Quadro 2 in LUSO-CONSULT, Relatório de Avaliação; Junho 2001)

Table 2: 1 st PALOP RIP – Summary of Project Evaluations		Rating					
	Project Designation	Relevance	Preparation & Design	Efficiency	Effectiveness	Overall Outcome & Impact	Overall Quality, Sustainability, Replicability
	scale: very good/very high: ■■■ good/high: ■■ medium: ■ poor/low: ■ very poor/very low: ■■■■■						
098	Consolidation of Education Systems (STP)	■	■	■	■	■■■	■■■
272	Regional Training Centre for Public Administration & Enterprise Management (CV)	■■■	■	■	■	■■■	■■■
084	Statistics Training for Middle Level in Statistics (GB)	■■■	■	■	■	■■■	■■■
135	Regional Centre for Training of Leading Public Health Professionals (MOZ)	■■■	■	■■■	■■■	■■■	■■■
350	Regional Centre for Training of Leading Nursing Professionals (ANG)	■■■	■	■■■	■■■	■■■	■■■
349	Promotion of External Trade and Investment (ANG)	■	■	■	■	■■■	■■■
437	Bibliographic Fund (MOZ)	■	■	■	■■■	■■■	■■■
382	Technical Support to NAO Regional PALOP Programme (Bru/ANG)	■■■	■	■	■	■	■

Ciclo PIR 2-Projectos instrumento

(nota com base critérios DAC, segundo AZEVEDO,J. & CASTEL-BRANCO,E. relatório; SET01)

RELEVANCIA

- A necessidade de uma função de suporte cotresponde a efectivas necessidades
- A concepção dos projectos instrumento foi inadequada (abordagem separa, com ausência de sinergia)

EFICÁCIA

- Reportada como globalmente positiva pelos ON directamente beneficiários do apoio

EFICIÊNCIA

- Reportada como positiva pelos beneficiários

IMPACTO

- Real, mais significativo nos países de menor dimensão

SUSTENTABILIDADE

- Limitada em termos de apropriação /transferência de conhecimentos aquém das expectativas)

Ciclo PIR 2-Projectos substantivos

(únicos 3 projectos com dados de avaliação já disponíveis)

A-Estatística (Avaliação intercalar, 2005)

(nota breve a partir das conclusões em formato segundo os critérios gerais DAC)

RELEVANCIA

- Avaliada como de nível elevado

EFICÁCIA

- A gestão foi assertiva e responsável

EFICIÊNCIA

- Globalmente positiva mas os atrasos foram um ponto fraco

IMPACTO

- Avaliação positiva, ao tempo do estudo, no que respeita aos seguintes aspectos
 - Desempenho do pessoal (após a qualificação recebida)
 - Motivação e auto-confiança
 - Capacidade de supervisão das Entidades beneficiárias
 - Qualidade das estatísticas produzidas
 - Intercâmbios e cooperação entre os INEs

SUSTENTABILIDADE

- Um desafio

B-Justiça (Avaliação intercalar, 2005)

(nota breve a partir das conclusões, segundo os critérios gerais DAC; relatório GUADAGNI, M.)

RELEVANCIA

- Avaliada como positiva

EFICÁCIA

- Avaliada como positiva

EFICIÊNCIA

- Estimada como globalmente ao nível de 66%
 - Formação entre 82%-91%
 - Custos *per capita* muito elevados no entanto

IMPACTO

- Não passível de derterminação à data

SUSTENTABILIDADE

- Um desafio

C-Saúde (Avaliação final-draft, 2012)

(nota breve a partir das conclusões segundo os critérios gerais DAC; relatório BUFFOLANO, M.)

RELEVANCIA

- Globalmente positiva mas com lugar a aperfeiçoamentos

EFICÁCIA

- Realizações interessantes

EFICIÊNCIA

- Desempenho abaixo dos padrões de referência
- Custos elevados

IMPACTO

- Moderado apenas

SUSTENTABILIDADE

- N.d.

ANEXO Q: NOTAÇÃO ROM DE PROJECTOS DO PIR 2

Dados recolhidos e interpretados pelo Avaliador a partir de ficheiros fornecidos pela DEVCO (SET12)

	Países						critérios DAC																Anos													
							R				E				e				I/U																S	
	AO	CV	GB	MO	ST	TL	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estatística									5		1	2	2		1	2	2		1	2	2		1	2	2											
Justiça							3	3			3	2	1		2	4			3	2	1		3	3												
Admin. Pública							1	1			1	1				2				2				2												
Saúde							1					1					1			1				1												
Formação Profiss.							1	1					2				2			2				2												

R-Relevancia; E-Eficácia; e-Eficiência; I/U-Impactos/Utilidade/Resultados; S-Sustentabilidade

AO-Angola
 CV-Cabo Verde
 GB-Guiné-Bissau
 MO-Moçambique
 ST-São Tomé e Príncipe
 TL-Timor Leste

a= muito bom: a situação é considerada altamente satisfatória, bastante acima da média e potencialmente uma referência de boas práticas. A Recomendação foca-se na necessidade de adoptar estas boas práticas em outras operações;
b= bom: a situação é considerada satisfatória mas tem espaço para melhorar. A recomendação é útil mas não vital para a operação;
c= problemas: são aspectos que precisam ser resolvidos; caso contrario a performance global da operação pode ser negativamente afectada. Os melhoramentos necessários, no entanto, não requerem revisões de maior da estratégia da operação;
d= deficiências serias: estas são deficiências tão sérias que, caso não resolvidas, podem levar ao falhanço da operação. São necessários grandes ajustamentos e revisão da estratégia.

ANEXO R: ESTIMATIVA DE CUSTOS DE DISPONIBILIZAÇÃO

(Aproximação simplificada sem dupla verificação ou validação de dados e pressupostos)

Conceito: **custos de disponibilização (7)** = Custos indirectos + Componente logística dos custos directos

PIR 1

		€M	%	
1	Valor da dotação original	24,9		
2	AT + Estudos	1,5		
3	Projectos substantivos	23,4		
4	Custos indirectos em (3)	3,51		estimado: 15%
5	(2)+(4)	5,0		
6	Encargos logísticos em (3)	7,0		hipótese: 30%
7	(5)+(6)	12,0		
8	Rácio (2):(1)		6,0%	
9	Rácio (5):(1)		20,1%	
10	Rácio (7):(1)		48,3%	

PIR 2

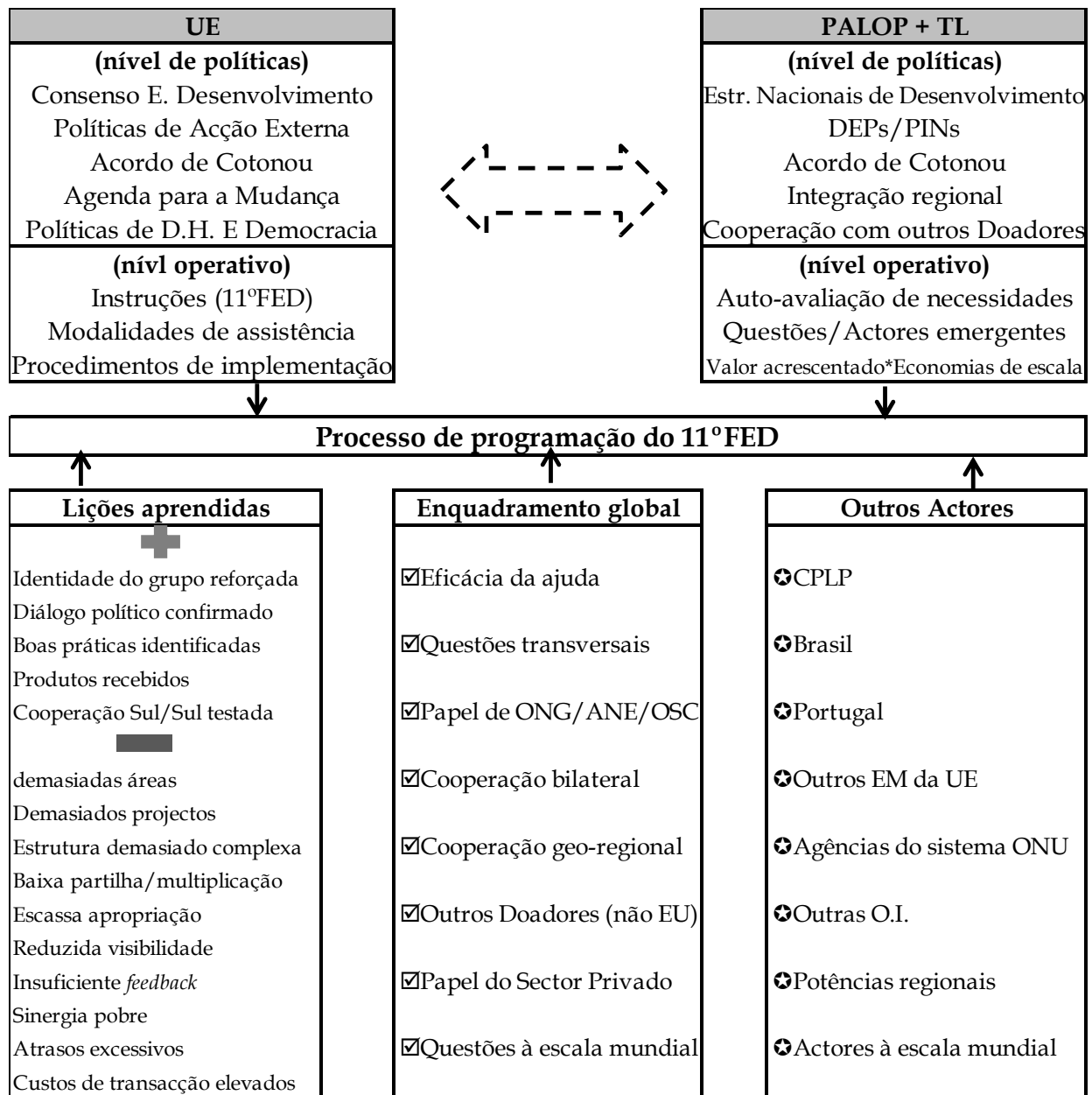
		€M	%	
1	Valor da dotação original	39,8		
2	SE + AT	2,5		
3	Projectos substantivos	37,3		
4	Custos indirectos em (3)	5,60		estimado: 15%
5	(2)+(4)	8,1		
6	Encargos logísticos em (3)	11,2		hipótese: 30%
7	(5)+(6)	19,3		
8	Rácio (2):(1)		6,3%	
9	Rácio (5):(1)		20,3%	
10	Rácio (7):(1)		48,5%	

IG

		€M	%	
1	Valor da dotação original	33,1		
2	Coordenação + TCF I,II,III	6,5		
3	Projectos substantivos	26,6		
4	Custos indirectos em (3)	3,99		estimado: 15%
5	(2)+(4)	10,5		
6	Encargos logísticos em (3)	8,0		hipótese: 30%
7	(5)+(6)	18,5		
8	Rácio (2):(1)		19,6%	
9	Rácio (5):(1)		31,7%	
10	Rácio (7):(1)		55,8%	

ANEXO S: PERSPECTIVA GLOBAL SOBRE O 11º FED

A-Enquadramento geral do processo de programação



B-Desenho da intervenção (tópicos sugeridos)

- B1-Questões e opções (*como, quem, quanto e porquê*)
- B2-Justificação/Desenvolvimento lógico
- B3-Macro-áreas de concentração
- B4-Modalidades e regras de intervenção
- B5-Actores e parcerias
- B6-Finaciamento e custos
- B7-Actividades e sub-Actividades
- B8-Calendarização e guiões de progresso

C-Orientações para o processo de programação (EEAS; Instructions for the programming ; MAY2012)

Such changes have led the Commission to present proposals for new guiding principles in the [Communication on the Agenda for Change \(2011\)](#), which, once endorsed by the Council, the relevant Commission services and the EEAS will ensure are progressively reflected in programming documents, as well as in the discussions regarding the architecture, legislation and programming of future financial instruments for external action. In this Communication, and building on the 2005 *European Consensus on Development*, the Commission has proposed to focus EU development efforts on partner countries that are most in need (including fragile states) and where EU assistance can have the greatest impact, concentrating in particular on:

1. Human rights, democracy and other key elements of good governance

The EU should increase its engagement in partner countries in promoting:

- Democracy, human rights and the rule of law (see also the [Communication on EU Human Rights and Democracy Policy - 2011](#))
- Gender equality and the empowerment of women (see also the [EU Gender Action Plan - 2011](#))
- Public sector management
- Tax policy and administration
- Fight against corruption
- Civil society and local authorities
- Sustainable and transparent management of natural resources
- Development-security nexus

2. Inclusive and sustainable growth

The EU should also provide support to inclusive and sustainable growth, including promoting green, low carbon economy through an efficient and sustainable use of natural resources, with a view to allow people to benefit from greater wealth, the creation of jobs and decent work, and thus contribute to poverty reduction. Additionally, green low carbon economy will improve the resilience of developing countries and regions to the impact and consequences of climate change.

This should be promoted through an increased focus on key drivers for growth and sustainable development, notably:

- Business environment, productive capacities and investments
- Regional integration and international trade.

Country/Programme/Actor	Categories	Concentration area, Focal area, Sector or equivalent
11thEDF Instructions for programming	I	Good Governance (Human Rights, Rule of Law + Other)
	I2	Democracy, Human Rights and Rule of Law
	I3	Gender equality
	I4	Public Sector Management
	I5	Tax Policy and Administration
	I6	Civil Society + Local Authorities
	I7	Sustainable management of Natural Resources
	I8	Security-Development nexus
	II	Inclusive and Sustainable Growth
	IIA	DRIVERS
	IIA1	Private Sector (business)
	IIA2	Regional integration + International trade
	IIB	SECTORS
	IIB1	Education
	IIB2	Health
	IIB3	Employment + Social Protection
	IIB4	Agriculture, Fisheries and Food Security
	IIB5	Sustainable Energy

3.2. Joint Programming

EU Joint Programming occurs when the EU and its Member States agree to adopt a common multi-annual programming document for their support to a partner country/region, or when they take steps in this direction. To maximise aid effectiveness, Joint Programming processes should include EIB and other European Development Financing Institutions and also be open to non-EU donors that are committed to the objectives of the exercise. If donor-wide strategies are already under way, EU Joint Programming should build on, complement and strengthen these existing processes.

The synchronization of the EU and Member States' programming cycles to the national/regional cycles of the partner country/region is a requirement for launching a Joint Programming process. This may require the prolongation of existing bilateral programmes until the new planning cycle of the partner country/region begins. During this interim period, the EU Delegation should facilitate the preparatory process for Joint Programming with the partner country/region, EU Member States present on the ground and other donors. The interim period (see Section 3.1 above) could be used to identify which donors will participate in the subsequent Joint Programming process and how the work should be organised.

ANEXO T: TIPOLOGIAS RECOMENDADAS PARA COMPONENTES ESPECIAIS DE PROJECTO (CICLO DO 11ºFED)

A-Coerência vertical (da *Programação à Implementação*)

(os projectos deveriam reflectir, de forma obrigatória, os tópicos e requisitos seguintes)

- Um elemento claro, verificável, garante do *valor acrescentado* da cooperação UE/PALOP&TL
- Um padrão comum na especificação de objectivos e indicadores
- Os elementos garantes das complementariedades: EU-NIPs, EU-RIPs e Outros Doadores)
- A abordagem das *questões transversais* em sentido lato (incluindo ANE/OSC e S.Privado)
- Uma ou mais *components de multiplicação*
- A(s) componente(s) de visibilidade e esclarecimento
- As estratégias de entrada e saída (*Phasing-in* e *Phasing-out*)

B-Temática do valor-acrescentado

(evidência obrigatória e realizada em cada documento de suporte de projecto)

a) de âmbito político

- Construção/Reforço de vertentes da identidade do grupo PALOP&TL
- Representação em comum (de cariz diplomático ou não)
- Questões da paz, segurança e estabilidade
- ODM e desenvolvimento sustentado

b) economias de escala (decorrente, no todo ou em parte, de)

- Sistemas legislativos e jurídicos
- Estruturas administrativas públicas
- Herança cultural
- Língua
- Interacções de ordem sectorial ou técnica pré-existentes
- Redes e ligações não estatais

C-Integração geo-regional: (possíveis) aspectos a explorar

(impõe a obrigação e a capacidade de explorar e de produzir materiais em versão EN e/ou FR)

- Energia
- Redes de utilidades colectivas
- Redes de transportes
- Recursos da terra
- Recursos marinhos
- Comércio
- Segurança interna
- Migrações
- Saúde
- Aspectos culturais transfronteiriços

D-Disposições obrigatórias para garantia de Sustentabilidade (apropriação e projecção de efeitos)

Tipo A- Apoio à criação/reforço de redes temáticas/sub-sectoriais ou à sua operação

Tipo B- Criação/adaptação de recursos para a transferência de conhecimentos em língua portuguesa (incluindo bases de dados, quando aplicável)

Tipo C- Criação/reforço de serviços partilhados baseados em um único território ou operação combinada de serviços residentes em diferentes territórios

Tipo D- Criação ou operação de mecanismos e suportes de replicação territorial (documentação, media)

Tipo E- Formação de Formadores/Facilitadores/Mediadores/Consultores/Peritos

Tipo F- Apoio ao papel facilitador da CPLP e outros Parceiros nas tipologias supra

Tipo G- Combinações das diversas tipologias, com geometria fixa ou variável de Beneficiários

ANEXO U: PARTICIPAÇÃO DO BRASIL-OPÇÕES (PERSPECTIVA PROCEDIMENTAL DA UE)

(conceito de **eligibilidade**: diz respeito às regras de nacionalidade e origem estipuladas para o FED no âmbito do Acordo de Cotonou e descritas na Secção 2 do PRAG)

A-Participação de peritos brasileiros em todas as operações com financiamento pelo FED

- ❖ Possível, a partir do 10º FED, desde que os Peritos actuem ao abrigo de Entidades (públicas ou privadas) que cumpram, elas próprias, as regras de eligibilidade

B-Participação de Entidades brasileiras em Actividades co-financiadas pelo Brasil

B1-Co-financiamento paralelo (2 componentes separadas; orçamentos autónomos; MoU)

- As Entidades brasileiras participam na *componente brasileira*, de acordo com as regras de intervenção brasileiras aplicáveis, nomeadamente, à celebração de contratos

B2-Co-financiamento conjunto (sem componentes separadas; um único orçamento; MoU)

- As Entidades brasileiras podem participar, com observância porém das regras de implementação estipuladas (em princípio as da UE/FED ou similares a estas, implicando assim e por norma a atribuição competitiva de Subvenções e/ou de contratos de *Procurement*)

C-Participação de Entidades brasileiras em Actividades financiadas apenas pelo FED

C1-Modalidade básica (ie: não excepcional):

- Uma vez que o Brasil é um *País Terceiro* (ie: as Entidades brasileiras não são elegíveis para efeitos de Subvenções e *Procurement*) é necessária uma **Derrogação** permanente, decidida pela CE e fundamentada no *princípio da reciprocidade*
- Após a Derrogação ter entrado em vigor as Entidades brasileiras ficam, mesmo assim, sujeitas ao respeito das regras e procedimentos da UE/FED em matéria de atribuição competitiva de Subvenções e de contratos de *Procurement*
- Com excepção da Atribuição Directa de Subvenções bem como do Procedimento Negociado em *Procurement* (em ambos os casos, porém, as condições e circunstâncias específicas de aplicabilidade são bastante restritivas)

C2-Pedido especial por país beneficiário (caso-a-caso/decisão *ad hoc*)

- Em casos excepcionais e devidamente fundamentados (necessidade demonstrável) a participação de Entidades brasileiras pode ser autorizada
- As Entidades brasileiras terão, não obstante, de respeitar as regras e procedimentos da UE/FED em matéria de atribuição competitiva de Subvenções e de contratos de *Procurement*
- Com excepção (neste enquadramento também) da Atribuição Directa de Subvenções bem como do Procedimento Negociado em *Procurement* (em ambos os casos, porém, as condições e circunstâncias específicas de aplicabilidade são bastante restritivas)

C3-Implementação de uma Actividade através de Organização Internacional

(devidamente certificada pela UE para o efeito e com a qual a UE tenha contratualizado a gestão)

- Caso a Entidade brasileira seja elgível, segundo as regras da Organização Internacional
- As Entidades brasileiras participantes terão de seguir as regras de gestão da O.I., as quais implicam necessariamente (salvo algumas excepções) a atribuição competitiva de Subvenções e de contratos de *Procurement* (regras similares às da UE/EDF (por força da certificação pela UE com base em prévia *auditoria de 4 pilares*)

D-Gestão por Entidade brasileira de uma Actividade financiada no quadro do FED exclusivamente, ou de uma Actividade co-financiada pela UE/FED

- ❖ A Entidade (do sector público ou do sector privado com missão de serviço publico) deve submeter-se atempadamente a processo de acreditação, envolvendo uma *análise de 6 pilares* (para confirmação de que as suas regras de implementação são compatíveis com os procedimentos EU/FED em matéria contratual e financeira)
- ❖ A Entidade brasileira utilizará então as suas próprias regras de gestão, mediante a atribuição de Subenções e de contratos de *Procurement* em processo competitivo, excepto casos excepcionais devida e previamente tipificados

ANEXO V: ÁREAS FOCAIS POR PAÍS (PINs) E DA CPLP (ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO)

A-Áreas focais e não focais nos PINs dos países PALOP&TL no quadro do 10º FED

País/Programa	Categorias		Áreas focais/não focais	Observações
Angola-NIP 10EDF	F1		Governance + Support to economic and institutional reforms	
	F2		Desenvolvimento económico e social	
	F3		Desenvolvimento rural, agricultura e segurança alimentar	
	nF		Água/saneamento.+integr.regional.+ANE+apoio ao s.privado+biodiversidade	+TCF +GI
Cape Verde-NIP 10EDF	F1		Redução da pobreza, crescimento e boa governação	
	F2		Desenvolvimento da parceria especial EU/Cabo Verde	
	nF		Apoio aos O.S.C.	+TCF +GI
Guinea-Bissau-NIP 10EDF	F1		Prevenção de conflitos	<i>fragile State</i>
	F2		Água e energia	
	nF		Estradas + ANEs + EPA	+TCF +GI
Mozambique-NIP 10EDF	F1		Apoio às reformas macroeconómicas	
	F2		Transportes, infraestruturas e integração económica regional	
	F3		Agricultura, desenvolvimento regional e integração económica reg.	
	nF		Saúde + boa governação + Comércio e EPA	+TCF +GI
S. Tomé e Príncipe-NIP 10EDF	F1		Estradas	
	nF		Apoio ao sector público e ONGs + EPA	+TCF +GI
Timor Leste-NIP 10EDF	F1		Desenvolvimento rural	
	F2		Saúde + boa governação + Comércio e EPA	
	F3		capacitação institucional	+FCT
	nF		Suporte aos ANEs	

(F-Áreas Focais (#1,2,3) no PIN ; nF-Áreas não-Focais no PIN)

B-CPLP-Domínios de cooperação (OUT 2012)

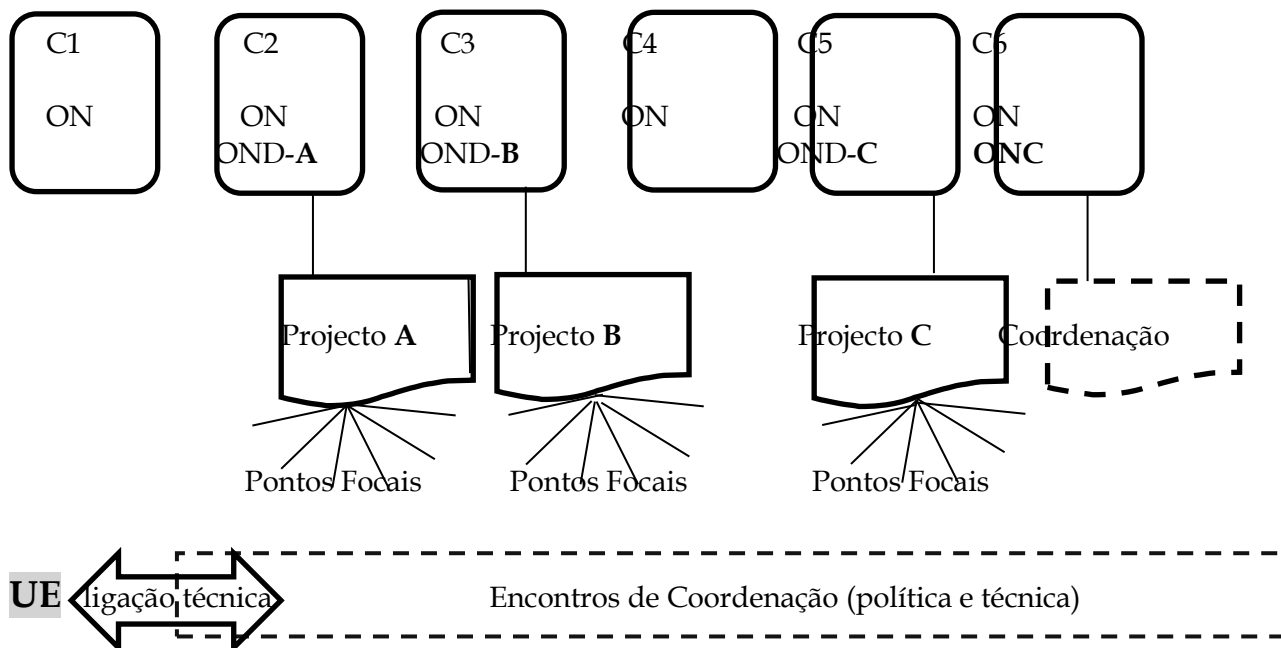
- Estatutários
- Planeamento estratégico concertado
- MoU com a UE (2007)

Âmbito	Categorias	Áreas/Domínios de cooperação	Observações
CPLP Áreas estatutórias de cooperação	02	Saúde	
	03	Ciência	
	04	Tecnologia	
	05	Defesa	
	06	Agricultura	
	07	Administração Pública	
	08	Comunicações	
	09	Justiça	
	10	Segurança Pública	
	11	Cultura	
	12	Desporto	
	13	Media	
	CPLP Planos Estratégicos de Cooperação (status em 2012)	1	Aprovados (consenso político estabelecido)
11		Saúde	
12		Género e empoderamento da mulher	
13		Juventude (com Emprego)	
14		Segurança Alimentar e Nutricional (com Agricultura)	
15		Oceanos (com Segurança e Recursos marinhos)	excepto Pescas
2		Em debate interno	
21		Deficiência (ligação a Direitos Humanos)	
22		Meio envolvente	pós Rio
23	Trabalho e protecção social		
CPLP MoU EU/CPLP (2007)	A	Áreas de diálogo e cooperação	
	A1	Democracia e Direitos Humanos	
	A2	Prevenção, gestão e resolução de conflitos	
	A3	Cultural diversity	
	A4	Diversidade cultural	
	A5	Desenvolvimento económico e social	
	A6	Sociedade da informação	
	B	Natureza multidimensional da governação democrática	
	B1	Governação política	
	B1a	Sector da Justiça	
	B1b	Assistência e observação eleitoral	
	B1c	Parlamentos e media	
	B1d	Educação cívica	
	B2	Eficácia dos governos	
	B2a	Fornecimento de serviços públicos	
	B2b	Reforma da Administração Pública	
	B3	Governação económica	
	B4	Governação social	

ANEXO W: CENÁRIOS POSSÍVEIS PARA A ESTRUTURAÇÃO RESPEITANTE À COOPERAÇÃO NO CICLO DO 11º FED

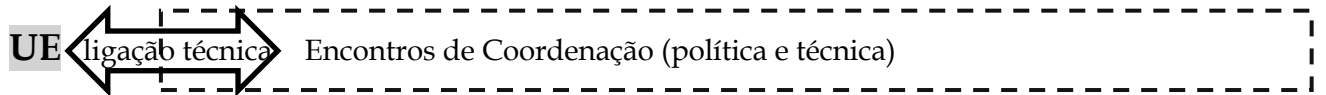
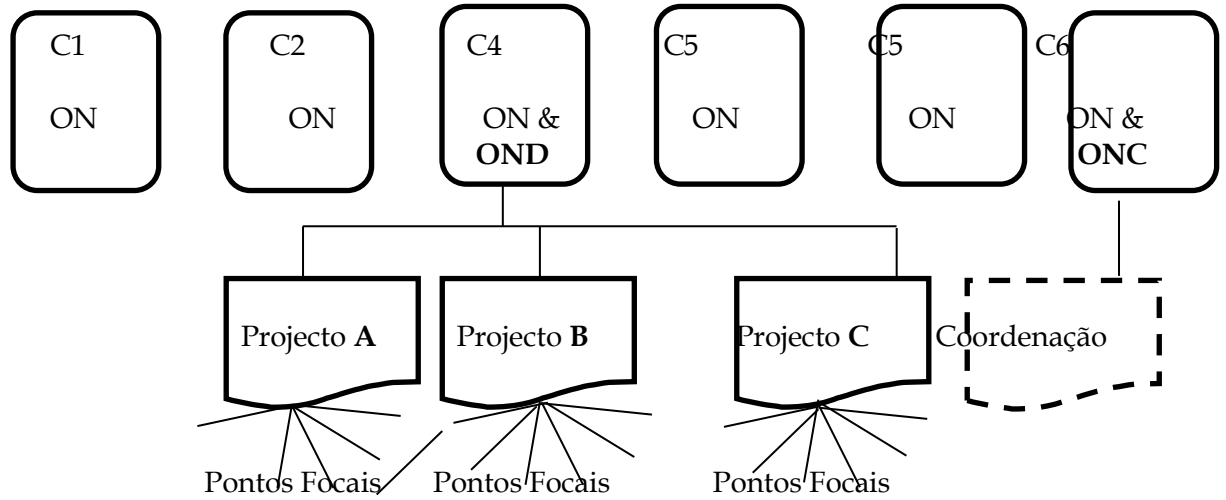
A

(hipótese: 6 países; 3 projectos; 3 ONDs + 1 ONC)



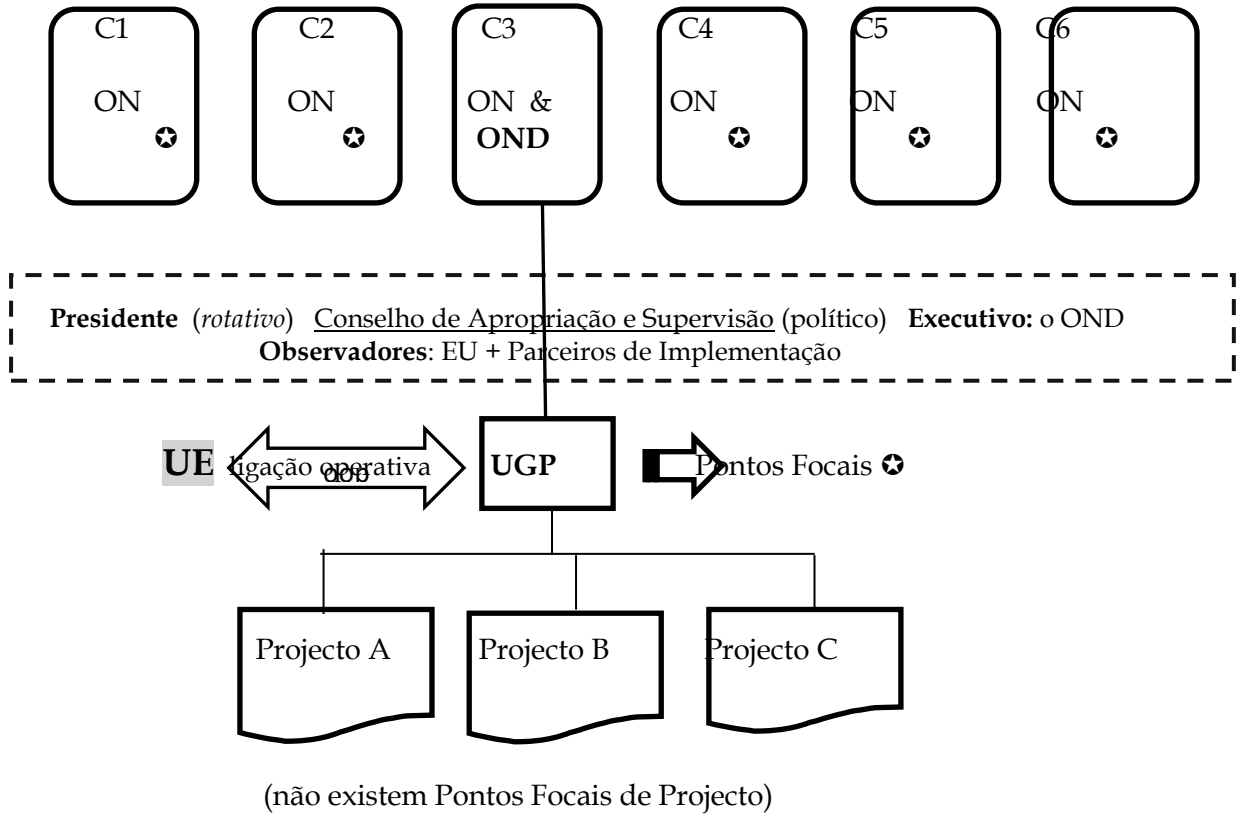
B

(hipótese: 6 países; 3 projectos; 1 OND + 1 ONC)



C

(hipótese: 6 países; 3 projectos; 1 Presidente, rotativo + 1 OND & UGP)



Notas aos modelos de gestão e coordenação do Programa acima representados

1-O Modelo A é semelhante ao padrão existente, com *Chefs de File* (ie: alguns ONs assumem a função de OND para cada projecto específico ou componente em gestão descentralizada), a par de uma *função de coordenação* permanente ao nível de Programa. Para este último efeito um outro ON é o ONC, com responsabilidades de gestão neste escalão (estas integram, porém e por natureza, sub-funções de gestão respeitantes a cada um dos diferentes projectos). Por outro lado cada projecto dispõe de uma estrutura de implementação autónoma (incluindo uma Unidade de Gestão com Pontos Focais e assistência técnica com um perfil de gestão). A articulação com a UE tem lugar quer através dos *Chefs de File* (via a respectiva Delegação da UE, em cada caso e/ou via o ONC) quer ainda no âmbito dos encontros, periódicos e *ad hoc*, entre a UE e os PALOP&TL em cujo âmbito são abordadas questões de índole política e administrativa.

2-O Modelo B difere do Modelo A no sentido de que dele são esperados um desempenho global mais convergente e um maior grau de apropriação, uma vez que, durante um dado período (1 ano?), todas as rotinas de gestão respeitantes a todos os projectos (ou componentes, em gestão descentralizada) são conduzidas por um único OND, através de uma mesma Delegação da UE. Os processos/arquivos respeitantes à gestão dos projectos são passados por cada OND cessante ao seu sucessor (o mesmo acontecendo no que respeita às Delegações da UE correspondentes). O ONC terá, neste modelo, uma responsabilidade menos pesada (e.g.: liderar o diálogo político; assegurar a condução dos processo de monitorização e avaliação dos diversos projectos). Em contrapartida cada OND em funções (e a Delegação da UE que lhe corresponde) têm de estabelecer uma estrutura robusta de gestão, durante o período de exercício respectivo. Cada projecto será conduzido de forma algo similar ao que vem acontecendo até ao presente (porventura com menores necessidades em termos de assistência técnica).

3- O Modelo C difere substancialmente dos acima descritos uma vez que, nele, as funções de gestão e coordenação estão permanentemente unificadas, tendo por objectivo a obtenção quer de um desempenho de maior qualidade (menores atrasos, maiores sinergias e menores custos) quer de um maior grau de apropriação pelos beneficiários (de todos os Projectos para todos os Países). É estabelecida uma estrutura de alto nível, com presidência anual rotativa, cuja função básica é a de liderar o processo de cooperação em matéria de políticas, impactos, sustentabilidade e apropriação (sem responsabilidades burocráticas pois). A articulação com a UE tem lugar, para todas as questões relevantes, entre o ONC (que é simultaneamente o OND para todos os projectos ou componentes em gestão descentralizada) e a Delegação da UE correspondente. O modelo comporta ainda uma UGP central, com pessoal em dedicação exclusiva, contratado a nível de Programa (em cujo efectivo se incluem Pontos Focais, pluri-funcionais e a tempo inteiro, residentes nos Serviços de Apoio aos ON dos diferentes Países). Os projectos individuais não designarão Pontos Focais independentes e a assistência técnica à gestão será significativamente reduzida a este nível. Este modelo complementa e otimiza uma abordagem global *tipo PIR* quanto à cooperação futura

ANEXO X: REPRODUÇÕES SELECIONADAS A PARTIR DE DIVERSAS FONTES DOCUMENTAIS

(organizadas por critério de data apenas; selecção das fontes e das citações delas extraídas segundo critério de conveniência adoptado pelo Avaliador; não se efectuou tradução de nenhum texto; manteve-se o formato **bold** original quando aplicável)

Evaluation of the regional cooperation between the PALOP countries and the EC LUSO-CONSULT; JUN2001



In our view, the main shortcoming of the design of the PALOP RIP1 was the lack of a strategic vision, clearly formulated in a way that would have made it possible to define the necessary means (projects) to realise the vision. Instead, the definition of sectors of common interest had to serve as quasi-objectives.

In general terms, all projects selected within the framework of the 1st generation of the programme are relevant for the development of African Portuguese-speaking countries. On the other hand, it is doubtful whether all projects were really understood as regional projects with explicit regional objectives.

Most projects were planned without much consideration of, and implemented in isolation from, projects funded under NIPs or other RIPs. The intended multiplication effect through mixed funding schemes did not occur.



Some project contents at the output/planned results level were neither precisely nor concisely put, nor were they defined in terms of outputs. In several cases performance indicators were not defined *ex ante* (if indicators were defined at all), nor were the necessary means to achieve the planned outputs foreseen. At times they could not even be found, as pointed out in the projects' evaluation sections.

Dissemination and multiplication of the training targets had been an important feature of overall programme design. In general terms, this idea did not trickle down into project design and budgets, though. Dissemination was essentially considered as an implicit assumption.

Sound planning includes careful awareness of assumptions. Yet, most projects had no clear assumptions or only formulated them at the activities level. On the other hand, assumptions were even introduced at the level of overall objectives, which is quite inappropriate. Most of the formulated assumptions were quite general and sometimes even naive, and important assumptions had not been identified.

The weaknesses in project design consequently resulted not only in deficits during implementation, but also in the inability to detect these shortcomings through routine monitoring & evaluation, as M&E depends on technically sound planning.



Multiplication

Although project performance was satisfactory at the level of implementing training programmes, this was not the case for the necessary aspect of dissemination and multiplication. By design most of the projects have not taken into consideration the national organisational and financial requirements toward fostering the project's impacts. Almost all of them simply assumed that dissemination/ multiplication efforts would be organised and financed at the national level which, however, was not the case. Thus, general effectiveness was greatly reduced.



In our view an innovative approach with a good potential to contribute to the filling of development gaps of the PALOP group of countries has been spoilt through weaknesses in the application of planning methods and implementing / follow-up structures.



The identification and selection of individual projects would greatly benefit, if the strategy and the instruments depending on the strategy (impact hypothesis, indicators) would specify in measurable terms the expected **regional added value**.

As we have seen in PALOP 1 not all projects are of the same relevance for all five countries, which contributed to a lack of **commitment** in certain cases (at least insufficient commitment to ensure a satisfactory performance level). The PALOP countries should be encouraged to be selective and participate only in those projects, which they really consider to be beneficial for their country *and* the PALOP region.

The identification and selection of individual projects would greatly benefit, if the strategy and the instruments depending on the strategy (impact hypothesis, indicators) would specify in measurable terms the expected **regional added value**.



Proper project **monitoring and early warning systems** have to be developed at the project level. This has been a major weakness during implementation of the 1st PALOP Programme. It must not be left to the discretion of the individual project managers whether at all or which kind of monitoring they apply. Reporting on the status of production of outputs and attainment of objectives by way of comparing pre-defined indicators with the actual achievement must be obligatory. Regular reporting between the project units and the PALOP Technical Secretariat and the TA toward programming general co-ordination has to be established.

Relatório de avaliação dos projectos instrument do programa regional PALOP
(AZEVEDO,J; & CASTEL-BRANCO,E.; SEP2003)

Alguns elementos sobre os dois projectos (ST e AT)

O PIR PALOP I dispôs de um projecto de assistência técnica, baseado em Bruxelas, equipado com um perito que trabalhou no período 1992-1998. Foi posteriormente decidido, pelos Parceiros, a pedido dos PALOP, iniciar um novo dispositivo de apoio e coordenação, mais abrangente e com sede num dos PALOP. O novo dispositivo foi concebido com base em dois projectos separados – o projecto Secretariado Técnico (ST) e o projecto Assistência Técnica ao Programa (AT). Durante a avaliação, esta concepção de dois projectos “separados” foi uma das questões mais sublinhadas por todas as partes contactadas.

A pertinência e importância destes projectos para o PIR PALOP é indiscutível. No entanto, vários elementos essenciais como alguns aspectos do seu desenho, a separação dos dois projectos e os recursos humanos programados - não corresponderam inteiramente aos desafios para os quais os projectos foram criados, ao reduzirem a sua agilidade e colocando os seus responsáveis (o ST e o AT) em situação de tensão e de grande esforço, por vezes redundante, e por isso menos eficiente.

Os problemas a resolver pelos projectos

A experiência do PIR PALOP I revelou complexidades a nível da coordenação global e da implementação dos seus projectos. Às particularidades do Programa acrescem as complexidades comuns de gestão e implementação dos projectos financiados no quadro do FED. Entre os problemas (passados e presentes) a resolver destacam-se:

A identificação e instrução dos projectos: baixo nível de apropriação pelos países; fraca ligação com as intervenções dos PIN e dos PIR respectivos; insuficiente sinergia e complementaridade com projectos financiados por outros doadores, em áreas comuns; fraca atenção à viabilidade e, em certos casos, ao realismo de certas abordagens e tipos de actividades. Actualmente, a participação dos beneficiários na concepção dos projectos regionais tende a melhorar. É o caso dos projectos actualmente em instrução (Apoio Institucional e Saúde), quer através do recrutamento de peritos PALOP, quer através de encontros de concertação.

Implementação e monitoria: O problema mais comum foram os longos prazos entre a identificação, o financiamento e o arranque efectivo dos projectos. No PIR PALOP I, o tempo médio da identificação-instrução era de 16 meses, enquanto que o tempo médio até ao arranque das actividades foi de 28 meses. A situação modificou-se positivamente. Nos projectos do PIR PALOP II, se bem que o tempo médio de identificação-instrução tenha aumentado para mais de 51 meses, o tempo médio até ao arranque de actividades diminuiu para 15 meses (*cerca de metade*).

A pertinência dos “pacotes de actividades” propostos no momento da instrução pode ser posta em dúvida sabendo que a sua execução decorre anos depois da concepção. Os cinco países possuem as suas próprias dinâmicas de desenvolvimento, são parceiros de outros doadores e nos domínios como os contemplados pelo Programa, são inúmeras as intervenções e projectos. Os tempos de ciclo de projecto demasiado longos fazem inevitavelmente perder oportunidade e desactualizam os projectos.

A multiplicação nacional dos projectos: É nesta multiplicação que se situa um dos principais vectores de desenvolvimento, segundo a lógica do Programa. Esta preocupação encontra-se patente no documento do PIR assim como nos objectivos dos dois projectos avaliados, dada a necessidade de valorizar, nos cinco países, as competências produzidas pelo Programa. Os resultados obtidos neste campo são modestos, se bem que existam algumas excepções dignas de nota.

O desenvolvimento de uma visão de conjunto do Programa, suas potencialidades e perspectivas. Não existe uma “sede institucionalizada” do grupo PALOP, representativa dos Cinco. Sem este *pólo de atracção*, dotado de responsabilidade delegada pelos Cinco, a cooperação do PIR PALOP reduz-se a projectos individuais e atomizados, dificultando a sinergia esperada e sem uma coesão de grupo, necessária à potenciação e multiplicação dos resultados.

A mestria sobre os Procedimentos FED: todos os intervenientes no Programa são unânimes sobre a complexidade e uma certa vulnerabilidade a interpretações diversas das regras de gestão dos projectos. Levanta-se a questão do eventual peso desproporcionado tomado por estes procedimentos, dentro do conjunto de tarefas da gestão dos projectos regionais e da economia dos esforços dos dois projectos de apoio. Os Gabinetes dos ON-OR nem sempre possuem as capacidades nem o tempo que lhes permita encarregar-se de todas essas tarefas técnico-administrativas, sobretudo porque os projectos nacionais (PIN) representam para eles a prioridade. Alguns GON preferem que os projectos instrumento se encarreguem da totalidade (ou quase

totalidade) dessas tarefas, enquanto que outros se sentem totalmente responsáveis pelos projectos regionais, quando sediados nos seus países. Alguns GON necessitariam de apoio, mais pontual e somente quando solicitado. Deveria, nesse aspecto, ser necessária maior flexibilidade e estabelecer com cada GON o tipo de apoio necessário, em função das suas capacidades. Esse apoio deveria ser mais intenso durante o início dos projectos e decrescer até se tornar numa actividade de acompanhamento, de diálogo e de trocas de informação e de capitalização.

A necessidade de informação, consolidada e operacional sobre o Programa: Os ONs necessitam de um instrumento de informação regular e sucinta sobre a evolução do Programa. O sistema de relatórios tem sido insuficiente, tanto no passado como no presente. A apresentação separada, pelos dois projectos, de dois relatórios às reuniões gerais entre os ONs e a CE é frequentemente considerada redundante e não satisfaz a necessidade de um instrumento mais regular de acompanhamento atempado, transparente e operacional do Programa. É de destacar que a Ordenadora Regional do Projecto ST (ON de Angola) considera não conseguir acompanhar o Programa, porque não é informada substancialmente sobre os seus problemas e elementos essenciais de decisão.



O paradigma da multiplicação nacional das acções do Programa

(...)

As acções de multiplicação já realizadas ou possíveis são raras e, no dizer dos projectos em avaliação, apenas esporádicas. No entanto, nos encontros realizados ao longo da avaliação, a equipa tomou conhecimento de algumas acções de maior ou menor vulto, que podem ser classificadas de “multiplicação (...).

Mas a multiplicação das acções de formação passaria também, com vantagens enriquecedoras para o Programa, pelo seguimento ex-post dos participantes às acções de formação. Tratando-se de adultos e profissionais nos seus respectivos domínios e países, são pessoas susceptíveis, na sua maioria, de se interessarem em ser mantidos em contacto, entre eles e com a Coordenação do Programa. A alimentação de uma rede (ou de redes) de beneficiários directos das acções do Programa, hoje facilitada pela generalização do correio electrónico, não em todas mas na maioria das províncias dos PALOP, poderia constituir, com custos reduzidos, uma poderosa alavanca de “feed-back” e de multiplicação e impacto de qualidade¹.



O que é evidente hoje é que a maior parte das actividades do Projecto AT são actividades em larga medida de “substituição” de capacidades nacionais; que estas capacidades nacionais tardam a formar-se e a consolidar-se, por múltiplas razões; que a feição tomada pelos procedimentos no Programa em especial e na execução do FED em geral, constitui uma matéria sentida e avaliada por todos os parceiros com insatisfação e mesmo alguma ironia. Este importante problema não é meramente formal e ultrapassa o quadro da presente avaliação, mas representa indubitavelmente um sério obstáculo à desejada apropriação pelos parceiros PALOP dos projectos e mesmo ao desenrolar do funcionamento da parceria, tal como preconizada pelos Acordos vigentes.

Concluindo, sobre este conjunto de actividades, o AT executou, através de um grande volume de trabalho, as funções que lhe foram pedidas e para as quais foi recrutado. Os prazos de arranque dos projectos, a partir da realização dos estudos de viabilidade foram reduzidos para metade (...)

A natureza das funções que lhe foram atribuídas implicou que o papel deste projecto fosse “desviado” para funções frequentemente de “substituição”, o que pode ser provavelmente e parcialmente justificado pelo estado algo desordenado dos projectos do PIR I. Mas esse trabalho assim parcialmente desviado impediu, na prática, ao projecto de ter jogado a fundo numa perspectiva mais a longo prazo de apoio institucional.



Uma maior atenção, estudo e diálogo com os sectores beneficiários em cada País - incluindo obviamente no conceito de “sectores beneficiários”, as organizações não estatais e não governamentais - paralelamente a um aprofundamento de discussões com as Delegações locais da CE e ainda, nalguns casos importantes, um reconhecimento aprofundado dos programas e projectos patrocinados por outros parceiros ao desenvolvimento, parecem recomendáveis e necessários.

O paradigma, frequentemente evocado do princípio “aproveitamento de soluções comuns para problemas comuns” poderia ser interpretado de maneira mais articulada com as características fortemente diversificadas, culturas organizacionais e estádios de desenvolvimento de cada País.

Uma maior visibilidade do Programa PALOP, mas também uma diversificação dos seus parceiros técnicos parece ser recomendável, para benefício de todas as partes.

Esta questão torna-se igualmente relevante no que concerne os *programas regionais* existentes aos quais os diferentes PALOP participam, nomeadamente no quadro da sua indispensável integração geográfica. Se bem que a presente missão não tenha tido nem tempo nem oportunidade de se debruçar profundamente sobre os aspectos de integração regional – nas zonas específicas dos diferentes PALOP, parece evidente que se trata de um terreno merecendo no futuro uma atenção particular.

O futuro das acções de cooperação entre os PALOP, e entre eles e a CE, exigiria um tratamento mais cuidado dos elementos de complementaridade, por vezes evidentes já na situação presente de cada PALOP, ou de grupos de entre eles.



O PIR PALOP e seus projectos parecem ter um impacto mais sentido e mais real nos países “mais pequenos”, facto que não necessitará de especial argumentação. No entanto, na sua totalidade, todos os PALOP estiveram de acordo que o grande valor acrescentado do PIR PALOP e seus projectos, relativamente aos muitos outros projectos da cooperação internacional, reside na possibilidade da formação e qualificação de quadros em língua portuguesa, considerada como muito adaptada e indispensável face ao perfil médio dos quadros beneficiários.

(...)

Resta muito a realizar no que diz respeito às complementaridades, à multiplicação e à sustentabilidade dos projectos do PIR PALOP, pelo que são ainda necessários uma maior apropriação e envolvimento dos sectores responsáveis. Estas insuficiências deveriam ser objectos dos esforços conjuntos dos ONs e do futuro projecto instrumento, com um mandato mais claro.

(...)

Um tratamento adequado de questões transversais, como o *género* está ausente do Programa. É porém de notar que, se bem que entre os beneficiários directos dos projectos regionais se conte um bom número de mulheres, nenhum dos projectos dá especial ou voluntária atenção às questões do género. Estas questões não são secundárias e são importantes, inclusivamente em muitos dos programas de reforma em curso nos Cinco e são susceptíveis de melhorar o impacto, a durabilidade e a visibilidade do Programa.



Participação do sector privado e não governamental

- 14) A participação do sector privado e não-governamental deveria ser sistematicamente encorajada, com benefício da visibilidade, impacto e durabilidade das acções levadas a cabo pelo Programa. (...)

Diálogo com os outros doadores e programas, nos países

- 15) Se bem que frequentemente os cadernos de encargos e outros documentos prevejam articulações com outros programas (FED ou não) existentes nos países, esforços suplementares deveriam ser conduzidos pelo futuro projecto para melhorar e aprofundar essas ligações. Todos os projectos são também processos de aprendizagem nos respectivos domínios de actuação e por isso as relações entre os projectos deveriam ser permanentes e cultivadas. Esta questão é igualmente relevante no que concerne os *programas regionais* existentes aos quais os diferentes PALOP participam.

Multiplicação

- 16) A multiplicação e compromissos das partes envolvidas com este importante aspecto devem fazer parte das preocupações (...) também das *equipas responsáveis pela elaboração dos estudos de viabilidade e, posteriormente, das equipas de gestão dos projectos, das equipas de acompanhamento e de avaliação*. Os Comitês de Pilotagem deveriam ser alimentados nesta reflexão nas suas reuniões, pelo novo projecto.
- 17) Também, os conteúdos e os métodos seguidos por cada um dos projectos regionais poderiam ser mais abertos a uma abordagem “processo de desenvolvimento”, incluindo uma abordagem de “processo de desenvolvimento das pessoas”, mais do que somente de “pacotes” e conteúdos curriculares comuns. (...)

Visibilidade e “marketing” do Programa

- 18) Caberia também ao novo projecto instrumento a responsabilidade de imprimir maior qualidade aos projectos e de “marketing” do que foi feito e pode ser multiplicado – um papel importante de mobilizador e promotor. Meios humanos, técnicos e financeiros dever-lhe-iam ser atribuídos para estas funções.

Procedimentos FED

- 19) A questão dos procedimentos do FED origina frequentes incompreensões entre os actores. Na situação actual são recomendáveis formas de trabalho mais em parceria na elaboração dos documentos de carácter administrativo, reposicionando estes documentos na sua justa posição, hoje demasiado proeminente. Se as questões administrativas são importantes, não deveriam dominar as operações, que deveriam ser operações de desenvolvimento. Os actores deveriam trabalhar conjuntamente na elaboração dos documentos mais importantes e susceptíveis de gerar interpretações divergentes, conflitos, paralisias e atrasos dos projectos. Para isso eles deveriam, mais informalmente, procurar consensos prévios sobre a correcção aceitável do ponto de vista formal e substancial, em vez de procederem cada uma das partes por si, a partir dos seus próprios escritórios. Sessões de trabalho conjunto, de rotina, deveriam ser a norma e não a excepção.

Género

- 20) O contexto da evolução do Programa, assim como a sua envolvente institucional não são particularmente sensíveis às questões do género. Nem são visíveis preocupações para equilibrar a participação de homens e mulheres nas actividades dos projectos ou, mais em geral, do Programa. Trata-se porém de uma preocupação central da Cooperação Europeia e de muitos programas de reforma, em bom número dos Cinco. Deveriam ser promovidos métodos e medidas específicos, pelo novo projecto, na perspectiva do desenvolvimento durável e maior impacto das acções. As actividades de planeamento e monitoria poderiam ser reforçadas neste domínio, nomeadamente através de fundos a prever para “peritos de curta duração”.

Issues paper: EC PALOP cooperation under the 10thEDF
EC/PALOP;APR2007

The five countries have a long tradition of contact and exchanges among themselves, even before their integration into the ACP group in 1985. These exchanges were the result of meetings of the Heads of States, who constantly stressed the importance of two-fold integration both desired and required: integration into the regions of geographical proximity (including for Cape Verde and the Guinea-Bissau alignment with the French-speaking area and for Mozambique alignment with the Commonwealth) and integration through the PALOP Program.

Although the PALOP countries are committed to integrate in their respective geographic regional entities, they want to preserve their identities and therefore we need to provide them with a cooperation modality that takes into account their common language and heritage. For obvious cultural and linguistic reasons, certain areas of cooperation, namely in governance may not find an answer within the geographic region of which these countries are part. Therefore the need to make available a cooperation that meets the countries' specific requirements is clear. Belonging to the same geographic region does not determine linguistic and cultural identities and PALOP countries do consequently have stronger ties among themselves than with the countries in their immediate neighbourhood.

Consequently, EC/PALOP cooperation constitutes complementary support of a cross-cutting nature, given that further to their National Indicative Programs, all five take part – not without language difficulties - in their respective geographical regional programs (West Africa for Cape Verde and Guinea-Bissau, SADC for Angola and Mozambique and central Africa for Sao Tome and Principe). Within this framework, the context and logic of EC/PALOP cooperation should therefore not only be based simply on common features of the countries, but also be in line with the development priorities of the three geographical regions concerned. With the accession of Timor-Leste to the ACP group a further country from a fourth geographical region also sharing the features above will have to be taken into consideration in this cooperation.

Coordenação da cooperação PALOP&TL: estudo, refelexão e proposta de implementação
(PAVESE,M.-PROMAN; JUN2008)

Face ao anterior, a execução do Programa mostrou algumas fraquezas quer ao nível dos processos de mobilização para participação nas actividades dos Projectos, quer ao nível da esperada replicação das actividades realizadas ao nível regional para o nível nacional.

Este ponto fraco, foi globalmente atribuído às dificuldades de comunicação, à instabilidade dos interlocutores, à falta de meios das entidades e instituições de contacto e à falta de meios e de disponibilidade das entidades locais de coordenação genérica da cooperação FED (GON/SON e Delegações) para apoiar a execução local dos Projectos PALOP



Do ponto de vista dos Projectos e para além das habituais estruturas de gestão (UGP's) e de apoio técnico (AT's) foi criada a figura dos Pontos Focais (PF) em cada um dos países beneficiários (incluindo no país sede) os quais foram dotados de equipamento, de orçamento de funcionamento e de um benefício financeiro.

Pretendia-se desta forma criar uma rede dentro de cada Projecto, assegurar a comunicação permanente com a respectiva UGP e com os sectores directamente envolvidos na temática dos Projectos, tendo-se verificado na prática que os PF constituíram uma espécie de antena administrativa e até contabilística das UGP's, muito mais vocacionados para "tratar de assuntos correntes" do que para serem um elo de transmissão de informações, de dados e de documentação, sobre o que no quadro da área temática dos Projectos se ia passando no respectivo país.

Acresce que inicialmente a nomeação dos PF se entendia como consequência de um concurso interno, processo esse que veio a ser, na maioria dos casos, alterado para uma designação directa do Ministro ou responsável da instituição da Tutela do Projecto.



No entanto, a instalação desta nova fase do dispositivo de coordenação da cooperação PALOP e Timor-Leste, não é acompanhado de uma visão estratégica que penetre até ao nível da execução dos projectos, resultando daí, por exemplo, a formulação de 4 novos projectos que, longe de procurarem uma articulação entre si para a instalação dos mecanismos de coordenação intra países beneficiários, desenham individualmente a sua própria estrutura de coordenação, replicando ou, em alguns casos, multiplicando as estruturas locais de apoio à execução dos Projectos.



Como se sabe a coordenação da cooperação PALOP é actualmente assegurada pelo ON de Moçambique, cujo parceiro directo é a Delegação da CE de Moçambique.

O ON de Moçambique tem no GON o respectivo Director, um Conselheiro, um Técnico e um Contabilista que, para além de todas as suas abundantes tarefas no quadro da cooperação nacional, se dedicam a tempo parcial, à cooperação PALOP e Timor-Leste, não havendo junto do GON qualquer AT de apoio à gestão e seguimento da cooperação Moçambique / CE.

O ON de Moçambique, na sua qualidade de ON Coordenador PALOP e Timor-Leste, é desde Março deste ano apoiado por uma assistência técnica que inclui um AT de longa duração para um período de 36 meses (até Fevereiro de 2011) e um conjunto de 4 homens / mês de AT's de curta duração, inteiramente dedicados ao Programa



Do ponto de vista dos Projectos cuja execução está prestes a arrancar, foram previstas em todos os casos estruturas de coordenação independentes que reproduzem a utilização de pontos focais de cada Projecto, em cada país e em alguns casos, essa estrutura é ainda multiplicada com a mobilização de AT's a instalar em outros países que não o do país sede do Projecto.

Prevê-se portanto a curto prazo, a existência de 4 UGP's, 4 AT's com composições diferenciadas e que em alguns casos terão ramificações em outros países e de cerca de 20 PF, tudo isto para assegurar o funcionamento de apenas 4 Projectos, sendo evidente que não se encontra garantida à partida qualquer intervenção tendente a criar economias de escala inter Projectos e nas correspondentes acções previstas.



Do ponto de vista dos Projectos, a situação a curto prazo será caracterizada como acima se referiu, ou seja a multiplicação por 4 de uma estrutura de coordenação e acompanhamento e a médio prazo, ou seja com o arranque de execução dos Projectos financiados no quadro do 10º FED, de novo multiplicada por 4 ou 5 novos projectos, caso nenhuma outra solução de coordenação e gestão seja encontrada e dinamizada.

Ora, não havendo (como é à partida o caso) mais recursos financeiros disponíveis até 2011, para instalar um verdadeiro dispositivo de coordenação, é previsível que a curto prazo os Projectos supram essa necessidade instalando os seus dispositivos próprios (e assim multiplicando estruturas). O resultado será a existência de uma enorme e complexa rede de “antenas” dos vários Projectos nos vários países – qualquer coisa como 50 PF para 9 projectos, 9 UGP’s e 9 AT’s algumas delas “ramificadas” para além do país sede do Projecto – e uma coordenação global do Programa fraca, parcamente dotada de meios que pouco terá a possibilidade de efectivamente coordenar, limitando-se assim praticamente à rotina das reuniões anuais ON’s / CE e respectivas reuniões técnicas intercalares, acrescidas de algumas acções de formação

Coordination of cooperation programme PALOP&TL-EC: institucional mapping
BUFFOLANO, M.-ECO ; JUL2009)

Among the main conclusions:

- The **conceptual reference, normative and organizational framework** of the PALOP&TL Programme Coordination appears incomplete or outdated, disseminated in different documents and sometimes not officially approved. The need is evident to define, by consensual agreement among the countries, functions and responsibilities of PALOP&TL Programme Coordination, as well as its expected results at the various levels: project, country, country *Chef de file*, inter-country. A clearly defined reference framework would allow the identification of additional resources and activities, and their effective and efficient integration, with the aim of strengthening Programme Coordination.
- **Human resources** for coordination and management of the PALOP&TL Programme, both in NAO Offices and EC Delegations, are committed to the Programme on part-time basis – with rare exceptions, and their number is insufficient to address the complexities of such Cooperation Programme, which involves a large range of institutions in six different countries located in Africa and Asia, and a considerable volume of activities planned until 2013, within the 9th and 10th EDF.
- The flow and type of **communication** between the various participants is irregular and insufficient. It is expected that the tools and processes due to be introduced through technical assistance to support NAO Offices – namely, computerized management tools - will facilitate efficient and effective working methods. Such tools and processes, however, need maintenance, updating, and adaptations to national contexts. Moreover, it will be necessary to invest in appropriate Information and Communication Technology at all levels, to facilitate the systematic exchange of information needed to monitor the Programme and its projects, the continuous dialogue between participant parties, and rapid decision making.



The management and coordination of the PALOP&TL cooperation programme is exceedingly complex. This is due not only to the geographical distance between the member countries – each of them integrated in specific regional networks, but also to the multiple institutional agencies involved, and the duplication of management and coordination structures for each project, country, and inter-country initiative. Costs for management and coordination constitute a relatively high proportion of total budgets, and difficulties inevitably exist in communication and in the development of synergies between the various participants. The visibility of the Programme is often limited.



In some countries, non-technical personnel is in charge of logistics, adding up to 19 the total number of personnel employed at NAO Offices for the management of the PALOP&TL Programme in the six countries.

Furthermore, the PALOP&TL Programme's management structure includes TA and personnel in each project, according to the specific sector concerned, the implementation requirements and the projects' own structure (please see examples in Table 5).

Other key figures in the PALOP&TL Cooperation Programme are the Focal Points. These are Professionals who work in Ministries or other public institutions and are designated, part-time and often by the Minister, to act as link connection between the institution and the Project Management Unit. Their role and profile are not clearly defined in the documents under review, or are updated. Over the years, two trends have emerged: Focal Points may become key technical resource for project implementation, and/or administrative personnel, concerned with the administration and even book keeping of each country project. In some cases, the two functions are joined in the same person, in others are performed by different people. As a result, a significant number of professionals have contributed, in one way or other, to PALOP cooperation, and at the same time have developed expertise in the related areas: Table 8 offers an overview – an incomplete one, however, based on data received as responses to the questionnaire. In principle, each sector in each country should have at least one Focal Point.

Monetary incentives and rewards were also introduced, with no common criteria among projects, or within a strategic vision. As a consequence, on the one hand there is widespread appreciation for Focal Points in the Programme, but on the other hand, a common approach is urgently needed in the form of guidelines on their role, in projects being formulated or at start-up phase (please see Chapter 3).



The total number of TA and personnel in charge of the coordination in the six countries is 22, 14 of whom in NAO Offices and 8 in EC Delegations. With two exceptions, all of them work part-time, approximately 25 to 30% of their time. This means that the Programme relies on about 6 full-time people for all countries.

In 50% of the cases, national personnel are permanent staff in the Public Administration. During interviews, sensitive aspects such as salaries and career prospects emerged, that make it difficult to envisage solutions applicable to all six countries in matters concerning integration, motivation and retention of human resources in the NAO Offices. Different, and perhaps less stable, is the situation in the NAO Offices of Guiné Bissau and São Tomé e Príncipe, where those working on the PALOP&TL Programme are under contract, and one is a local Technical Assistant (Table 6)

Confronted with the limited number of personnel in charge of Coordination at NAO Offices, and their part-time commitment, it is understandable that a large part of informants consider that the only possible solution is additional technical assistance. It seems unlikely that more nationals may be recruited in accordance with the rules of public administration and linked to the personnel structure of their respective institutions; in any case, TA support appears critical in the initial phase.

According to some interviewees, the objective is a better performance and increased commitment by the NAO office to monitor and push for advancement of projects, both PALOP&TL ones and national (NIP). At the same time, it is necessary to strengthen human resources in handling management tools, through additional resources and in-service training.

- Communication between ECD and NAO Office is mostly informal and strictly about trouble shooting; memos or reports are not exchanged regularly but only about specific issues.
- Technical meetings among PMUs of on-going PALOP projects implemented in the same country for exchange of experience, are rare and sporadic. Focal Points rarely attend coordination meetings in the country - in two countries they never did.
- Exchanges between PALOP projects and the NAO Offices are also rare, or even absent, unless the NAO Office is *Chef de File*. An interviewee admitted that other projects are virtually unknown, each of them having its internal dynamics.
- Similarly, there are no regular coordination meetings among PALOP projects, NIP projects or other cooperation initiatives implemented in the country with EC funding. In two cases, meeting of this type had not been held in the last 12 months. When organized, these meetings are mostly convened by the ECD.



- Information exchange between the NAO *Chef de File* and the other NAOs was largely reported as being *ad hoc*, mostly for trouble shooting when the need arises; one country reports it to occur once a month, another to be scarce and irregular. Generally speaking, the NAO *Chef de File* has a grasp on the project that is considered "generic but updated".
- In the case of the ECD in a *Chef de File* country, the situation is reported as being similar. However, in one case the grasp of the project by the ECD was considered "incomplete and outdated".
- Generally speaking, some of the officers interviewed say that some information exchange does exist, but it is made difficult by the workload and the heavy bureaucratic procedures. One ECD proposed an annual meeting of the EC Delegations with EC Central Services.



- Both NAO Offices and ECDs report that instruments for management and coordination do exist, but they are disseminated in different documents, are incomplete or inadequate, and do not always carry instructions for their use.
- In the elaboration of consolidated reports, it was reported that the main difficulties are (in order of attributed importance): information from other levels or participants not made available in time; lack of feed-back to reports and follow-up; no standardized pattern for reports.



- With the exception of Timor Leste, NAO Offices have adequate working space for their activities, including the Coordination of PALOP&TL Programme.
- Equipment (computers, duplicators, scanners, and printers), communications and transport are considered adequate, even if shared with other working units.
- All countries complain about the lack of systems for video-conference, audio-conference and internet-based telephone services. All agree that an investment in Information Communication Technology is crucial to improve communication among participants in the PALOP&TL Programme, and that it is necessary to make the six-country Meetings cost-effective by a more thorough advance preparation.

Pretende-se que os Projectos sejam eficazes, eficientes, de grande impacto e sustentáveis, cumprindo procedimentos, calendários e orçamentos; pretende-se ainda que realizem as suas actividades, que produzam resultados e alcancem objectivos, tendo sempre presente a necessidade de manter uma lógica e uma coerência de intervenção que esteja de acordo com os objectivos globais e específicos do Programa ou da Iniciativa de cooperação PALOP e Timor-Leste.

Em síntese, o grande desafio é conseguir que os diferentes Projectos a executar contribuam de forma subsidiária, com uma lógica e coerência comum para um processo de cooperação específico. Esta é a única forma de afirmar a mais-valia desta cooperação – em vez de cada Projecto desenvolver acções estanques ou até autistas dentro deste quadro de cooperação.

O que se pretende atingir implica inevitavelmente a existência de uma estratégia, uma estrutura, um método e um conjunto de meios materiais e humanos que coordenem e apoiem de facto as acções do Programa, isto é da globalidade e de cada um dos Projectos, em todos os países onde eles são executados.

O problema é portanto evidente – **há que determinar e definir que coordenação se entende ser necessária e que coordenação se quer, qual será a sua estratégia de intervenção e que métodos e mecanismos deve utilizar.**

Para responder às acima referidas questões, i.e. ao problema em análise, é necessário reflectir sobre **qual deverá ser a inserção institucional da Coordenação, qual será o local mais adequado de instalação, qual o tipo de estatuto e qual a dimensão da sua estrutura. quais os meios materiais e humanos que devem se colocados à sua**



Projectos e processos de articulação das actividades:

- Do ponto de vista dos Projectos cuja execução já arrancou ou está prestes a arrancar, foram previstas em todos os casos estruturas de coordenação independentes que reproduzem a utilização de pontos focais de cada Projecto, em cada país, sendo que em alguns casos, essa estrutura é ainda multiplicada com a mobilização de AT's a instalar em outros países que não o do país sede do Projecto.

- Nesta data, estão em execução ou em fase de arranque de execução 7 projectos¹, os quais envolvem na totalidade uma prestação efectiva de cerca de 50 pessoas directamente ligadas à sua execução², sendo evidente que não se encontra garantida à partida, qualquer intervenção tendente a criar sinergias ou economias de escala inter Projectos.
- Assim, na lógica actual de coordenação, i.e. cada projecto cria a sua estrutura autónoma de gestão, teremos a prazo, com o arranque de execução dos restantes 4 projectos do 10º FED³ um acréscimo médio de 8/9 pessoas por projecto, ou seja, uma rede global de cerca de 90 pessoas com remuneração ou prémio, directamente ligadas à gestão de 11 projectos que representam um pacote financeiro global de cerca de 55 M€; Ao anterior acrescerá a estrutura de Coordenação que se entender criar.

Em resumo, **a situação actual é caracterizada pela previsível falta de uma dinâmica comum inter-Projectos, pela dispersão e multiplicação de estruturas de gestão e coordenação, bem a "contrário senso" da Declaração de Paris.**



• Outras Experiências de Coordenação

A maioria dos Programas multinacionais, não regionais – veja-se por exemplo os Programas sectoriais ACP – têm a sua coordenação a funcionar em Bruxelas com os seguintes traços gerais:

- Têm como parceiro directo os Serviços Centrais da CE;
- A pilotagem é assegurada pelo próprio Secretariado ACP e em alguns casos por Comités de Embaixadores;
- A gestão é geralmente realizada em administração descentralizada indirecta privada.

▪ Modelos de Referência Assumidos para a Coordenação

Numa formulação intencionalmente dualista, assumem-se dois modelos de referência:

- **Com base nos Projectos de desenvolvimento:** cada projecto monta a sua própria "rede" de coordenação, normalmente com base na instalação de Pontos Focais em cada um dos países e / ou com a instalação de "antenas" da Assistência Técnica. Acresce a esta estrutura a coordenação do Programa, pequena, ligeira e dotada de poucos meios financeiros, vocacionando-se a sua intervenção para os assuntos estratégicos, de concertação e coordenação a um nível macro e com forte incidência na fase de programação.
- **Com base em um Projecto Instrumento de Coordenação:** o Projecto tem uma estrutura base com valências técnicas que cobrem todo o ciclo do projecto e uma rede de "antenas" de coordenação em cada um dos países que, funcionando junto dos respectivos GON/SON apoiam, com o "back-up" da sua estrutura base, o funcionamento dos Projectos que têm a UGP instalada no respectivo país, bem como de todos os restantes Projectos e respectivas Antenas, sendo o elo de ligação com os Ministérios da Tutela de cada um dos Projectos.

ANEXO Y-QUESTÕES DE AVALIAÇÃO RESPONDIDAS

Q01- *Em que medida as directivas de enquadramento, as áreas de concentração e as Actividades constantes dos sucessivos Programas corresponderam a necessidades e prioridades dos Parceiros (devidamente caracterizadas e expressas) ou foram consistentes com elas?*

R01-A consistência com as necessidades e prioridades dos países beneficiários é elevada uma vez que estas são muito abrangentes por regra. As necessidades encontram-se numa forma geral bem identificadas e descritas em diferentes documentos, incluindo nos documentos de estratégia e PIN. Não existe um mecanismo que garanta de modo objectivo, coerente e estável um alinhamento prioritário, para além do diálogo político baseado em consultas bilaterais e multilaterais. Por outro lado diversas operações de re-focalização e de ajustamento de conteúdos têm-se verificado antes ou durante o período de implementação, tendo por justificação declarada melhorar o alinhamento.

Q02- *Em que medida a intervenção global via Programa multi-países (PALOP apenas e PALOP&TL mais tarde) se traduziu, até ao presente, em maior valor-acrescentado ou melhor qualidade de resposta, comparativamente a opções alternativas na cooperação com a UE (abordagens a nível Nacional ou Regional-geográfica)?*

R02- Apesar de não habitualmente reportadas como tal foi possível determinar a existência de vantagens para ambas as partes relativamente à boa qualidade do diálogo político, este extensivo ao bom nível de coesão existente entre os países beneficiários. A nível técnico, no entanto, as vantagens são menos claras ou perceptíveis excepto no que respeita a alguns casos em que as economias de escala (baseadas no uso da língua comum ou em outros factores de afinidade) foram notórias.

Q03- *Em que medida os Resultados Alcançados até à data se aproximaram dos Objectivos e Resultados Esperados, tendo em devida conta os especiais desafios que uma intervenção multi-países e multi-sectores comporta?*

R03-A informação disponível é elucidativa que, ao nível analítico de Projecto, os Produtos disponibilizados respeitam (no mínimo com razoabilidade e em termos gerais) este macro-critério de avaliação. O mesmo não se poderá dizer, no entanto, no que respeita aos correspondentes Efeitos nos grupos-alvo, pese embora a difícil apreciação de tal facto tendo em conta o cariz marcadamente institucional, a abrangências das Actividades desenvolvidas ou ambos. A qualidade dos produtos é numa forma boa, ou pelo menos aceitável, apesar da sua plena acessibilidade/exploração ser por vezes problemática. Não se detectaram especiais problemas em matéria de localização, embora a tendência de concentração das diferentes iniciativas num número restrito de pontos e/ou sob o controlo directo de um dos países (em representação dos demais) possa ter consequências não dispiciendas nas perspectivas conjugadas da Utilidade e Apropriação.

Q04- *Em que moldes decorreu a utilização dos recursos orçamentais mobilizados, em correspondência com os Produtos disponibilizados e/ou difundidos, até à data?*

R04-A mobilização e uso dos recursos orçamentais consignados é considerada razoável, numa perspectiva global (muitos projectos apresentam um bom desempenho financeiro, enquanto que alguns outros não tanto) julgamento este aplicável à totalidade dos 3 ciclos de Programa e também em particular a cada um daqueles relativamente aos quais existem já dados financeiros disponíveis. Não se procedeu a uma análise exaustiva dos custos de implementação de cada projecto, embora se tenha formado a noção clara de que os mesmos tenderão a ser comparativamente mais elevados que os correspondentes a iniciativas compagináveis, em termos de escala e afinidade. Isto por força da dispersão geográfica dos beneficiários, aliada ao padrão de *geometria fixa* adoptado no que respeita à participação dos beneficiários. Os Peritos mobilizados nem sempre evidenciaram um desempenho à altura das expectativas, tendo sido reportados diversos incidentes em mais de um projecto. Os mecanismos de implementação e modos de gestão adoptados não se revelaram inteiramente ajustados à natureza do Programa, daí decorrendo consequências que incluíram atrasos muito significativos a par de encargos logísticos consideravelmente elevados e que poderiam muito provavelmente ter sido reduzidos caso a moldura global de gestão e coordenação tivesse sido objecto de configuração mais apropriada.

Q05- *Em que medida foi eficaz, flexível e transparente o dispositivo de coordenação e de gestão da informação (incluindo as ATs), ao longo dos 3 Programas?*

R05- Apesar das boas intenções e dos significativos esforços dispendidos o mecanismo de gestão e coordenação, observado numa escala global, evidencia um desempenho insatisfatório que importa reportar como uma das debilidades diagnosticadas na análise global do Programa. Apesar do diálogo político não consistir em si mesmo um problema (revelando-se, antes pelo contrário, como um dos pontos fortes da cooperação EU/PALOP&TL) já o mecanismo para a tradução de políticas fortes em conjuntos de Actividades de elevada pertinência e desempenho não foi ainda susceptível de proporcionar soluções ágeis e estáveis para tal efeito em todas as circunstâncias (o caso mais marcante, pela negativa, é provavelmente o do problemático arranque da totalidade dos projectos financiados no quadro do 10º FED). Encontrar e implementar um mecanismo eficaz e eficiente de coordenação tem sido um problema recorrente. A estrutura actualmente existente é pesada, dispendiosa e muito dependente de assistência técnica externa, em resultado da existência de um elevado número de Actores e de circuitos de informação, cuja interacção é inevitável face ao modelo altamente descentralizado mas também largamente sub-dotado em matéria de recursos. Nesta matéria as lições das experiências passadas não foram aparentemente interiorizadas, pelo em toda a sua extensão, apesar das significativas melhorias obtidas após a assunção do papel de facilitação a cargo do ON de Moçambique. Entre outros aspectos o uso das modernas TIC não foi ainda totalmente explorado, em ligação com uma apropriada re-definição de papéis, responsabilidades e recursos.

Q06- *Têm-se revelado (e sido reconhecidos) efeitos positivos duradouros decorrentes das diferentes Actividades sectoriais/temáticas conduzidas, junto dos respectivos beneficiários intermédios e finais?*

R06- Os factos mevidenciáveis não são suficientemente fortes para uma análise séria e definitiva em matéria de Efeitos, aliás a determinar num apreciável número de sectores e de países em simultâneo, ao longo de 20 anos de intervenção. Não obstante dois aspectos devem ser devidamente salientados: (i) segundo uma perspectiva política a cooperação EU/PALOP&TL revelou-se, sem margem para dúvidas, um *acquis* único, susceptível aliás de evolução para um âmbito geográfico mais abrangente (eg: por via da CPLP); (ii) tendo por referencial uma perspectiva técnica (Resultados/Impactos de 1º nível sobre beneficiários intermédios) podem ser desde já identificadas realizações duráveis em áreas como sistemas eleitorais, Justiça, Saúde e Estatísticas. No entanto a visibilidade dos Produtos e Resultados dos projectos estima-se como estando ainda consideravelmente abaixo do valor-acrescentado real já proporcionado pelo Programa. Embora tenham sido já identificados *boas práticas* e activos multiplicáveis, os mesmos não estão organizados nem devidamente explorados enquanto tal, impedindo consequentemente o florescimento do respectivo potencial em matéria de Utilidade (extensiva à Apropriação pelos países beneficiários).

Q07- *Em que medida se verificam relações de complementariedade e sinergia entre Resultados dos Programas (PALOP e/ou PALOP&TL) e Resultados obtidos no quadro de outras valências de cooperação dos países (no âmbito Nacional ou Regional-geográfico), em especial envolvendo a UE?*

R07- Apesar de não ter sido encontrada informação significativa neste domínio foi possível não obstante estabelecer, ainda que como hipótese, não haver indícios e uma busca sistemática e permanente de relações de complementariedade (muito menos de sinergia) entre diferentes enquadramentos de cooperação. Este julgamento tende a ser extensivo aos diferentes países, com a eventual excepção de Moçambique onde existem mecanismos operativos fortes de coordenação inter-Doadores.

Q08- *Em que medida tiveram lugar efeitos identificáveis, ainda que pouco estruturados, no âmbito da boa governação e de outros vectores de transversalidade (ex: Género; Ambiente), designadamente através da intervenção (ou reforço de capacidades) de ONGs e de outros OSCs?*

R08- A Governação Democrática foi o *leitmotiv* do 3º ciclo de cooperação (através de projectos pré-acordados nas respectivas vertentes política, económica e administrativa), tendo tido papel de realce nos ciclos PIR 1 e PIR 2 igualmente. No momento presente não há resultados definitivos susceptíveis de reporte no que respeita ao ciclo IG, embora se possa desde já dizer que a vertente de Governação Económica terá provavelmente uma presença muito modesta nesta fase tendo em conta a recente decisão de re-focalização do correspondente projecto. Os aspectos do Género e do Ambiente não têm sido habitualmente abordados enquanto objecto de tratamento específico. Por outro lado os ANE e as OSC não foram em geral consideradas como destinatário específico de medidas próprias, com excepção do projecto Cultura do PIR 2.

Q09- *Em que medida tiveram lugar ou estão previstas Acções em cada País tendentes à multiplicação de Resultados alcançados, no âmbito sectorial e/ou territorial interno, com apropriação e exploração de produtos disponibilizados e/ou de conhecimentos transferidos??*

R09- Salvo escassas excepções (uma delas foi o projecto Administração Pública do PIR 2) não se concluiu no sentido de que a multiplicação, enquanto actividade/componente estruturada fosse um dos pontos fortes do *projecto típico* na cooperação EU/PALOP&TL. Não obstante alguns dos projectos implementados geraram redes e outros mecanismos de interacção no âmbito das quais os activos adquiridos podem ser disseminados/multiplicados (após adequados processos de identificação e organização), caso os países decidam envolver-se activamente na exploração do valor-acrescentado que actualmente existe em modo potencial. Esteserá o caso típico dos abundantes materiais de apoio à formação e outros recursos técnicos disponibilizados em língua portuguesa ao longo do tempo.

Q10- *Em que medida existem ou virão a ser criadas condições para a continuidade e propagação de Produtos/Efeitos gerados pelos sucessivos Programas e suas Actividades, mediante o lançamento e operação continuada de estruturas e iniciativas próprias inter-Países beneficiários (ex^{os}: redes Temáticas; intercâmbios de Quadros e Especialistas; Acções concertadas Sul-Sul; Serviço comum baseado num único país)?*

R10- Há indícios positivos, significativos, de que um certo número de iniciativas e realizações (ainda que muitas vezes sem grande destaque ou assumindo mesmo um cariz algo informal) se perfilam desde já como importantes *pegadas* do Programa no que respeita à sua projecção no futuro. Tal respeita a produtos e resultados no âmbito de diversos projectos, com destaque para o o ciclo PIR 2 (Justiça, Estatísticas e Saúde designadamente). A escala modesta de tais *iniciativas-piloto* não permite no entanto, pelo menos num horizonte decurso prazo, a geração de impactos significativos a nível político ou num âmbito mais alargado