

Contrato-Quadro Beneficiários 2013 - EuropeAid/132633/C/SER/MULTI
Lote 9: Cultura, Educação, Emprego e Assuntos Sociais

RfS 2014/352640-1

Avaliação Final
“Apoio às iniciativas culturais nos PALOP/TL”

Relatório Final

Data de submissão: 27/03/2015

Sr. Christophe Herniou
Sra. Mônica González Bastos



O projeto é financiado
pela União Europeia



O projeto é implementado pelo
consórcio PROMAN

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS | 5 |
| SIGLAS E ABREVIACÕES | 6 |
| RESUMO EXECUTIVO | 8 |
| RESUME EXECUTIF | 15 |
| I. CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO | 22 |
| A. APRESENTAÇÃO SUCINTA DOS PALOP E TL | 22 |
| B. A COOPERAÇÃO UE-PALOP E TL | 22 |
| C. OS APOIOS AO SECTOR DA CULTURA DA UE : O PROJETO DE APOIO ÀS INICIATIVAS CULTURAIS) | 23 |
| D. OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS DA PRESENTE AVALIAÇÃO FINAL | 24 |
| E. METODOLOGIA, ESTRUTURAÇÃO E INSTRUMENTOS A SEREM UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO | 24 |
| F. APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO | 25 |
| II. PROBLEMAS E NECESSIDADES (RELEVÂNCIA) | 26 |
| A. CONTEXTO SECTORIAL NO INÍCIO DO CICLO DO PROJETO | 26 |
| B. RELEVÂNCIA DE UM APOIO AO SETOR CULTURAL | 27 |
| C. CICLOS DE IDENTIFICAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PAIC | 28 |
| D. ANÁLISE DOS QUADROS LÓGICOS DO PAIC E DA ATI | 29 |
| E. ADEQUAÇÃO ENTRE A PROBLEMATICA E OS RECURSOS DISPONÍVEIS | 30 |
| F. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA | 31 |
| G. ANÁLISE DAS HIPÓTESES E DOS RISCOS | 32 |
| H. ANÁLISE DOS ASPECTOS TRANSVERSAIS | 32 |
| I. CONCLUSÃO | 32 |
| III. ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO E GESTÃO DOS RECURSOS (EFICIÊNCIA) | 33 |
| A. CICLOS DE ARRANQUE E DE EXECUÇÃO | 33 |
| B. PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS | 35 |
| C. CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ATIVIDADES | 55 |
| D. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS | 58 |
| E. ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO | 60 |
| F. COMUNICAÇÃO | 61 |
| G. MODO DE RELATAR | 63 |
| H. CONCLUSÃO | 63 |
| IV. REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS (EFICÁCIA) | 65 |
| A. ALCANCE DOS RESULTADOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS (EXECUÇÃO FÍSICA) | 65 |
| B. CONTRIBUIÇÃO DA ATI | 79 |
| C. GRAU DE COMPREENSÃO DO PROJETO PELOS ATORES | 82 |
| D. GRAU DE ENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL | 82 |
| E. CONCLUSÃO | 82 |
| V. MEDIÇÃO DOS EFEITOS (IMPACTO) | 83 |
| VI. CONTINUAÇÃO PROVÁVEL DOS RESULTADOS (SUSTENTABILIDADE) | 85 |

| | |
|---|------------|
| VII. OUTROS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | 86 |
| A. VALOR AGREGADO DA UE | 86 |
| B. COERÊNCIA COM AS POLÍTICAS DA UE | 86 |
| C. VISIBILIDADE DA COOPERAÇÃO UE/PALOP E TL | 86 |
| VIII. PRINCIPAIS CONCLUSÕES | 87 |
| IX. PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES | 88 |
| A. O SETOR DA CULTURA NOS PALOP E TL HOJE | 88 |
| B. RECOMENDAÇÕES GERAIS POR ATORES | 91 |
| C. LIÇÕES APRENDIDAS E REQUISITOS PARA UM NOVO PROJETO | 92 |
| D. NOVOS INSTRUMENTOS, ATORES E GOVERNANÇA | 94 |
| X. ANEXOS | 101 |
| ANEXO 1: CRONOGRAMA DA AVALIAÇÃO | 101 |
| ANEXO 2: TERMOS DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO | 102 |
| ANEXO 3: QUADRO LÓGICO DO PAIC | 112 |
| ANEXO 4: LISTA DAS PESSOAS ENTREVISTADAS OU CONTATADAS | 115 |
| ANEXO 5: LISTA DOS DOCUMENTOS CONSULTADOS | 117 |
| ANEXO 6: FICHA DE APRECIÇÃO CAD/OCDE | 119 |
| ANEXO 7: CV DOS CONSULTORES | 121 |
| ANEXO 8: FICHAS DESCRITIVAS DOS PROJETOS SUBSIADOS PELO FUNDO | 123 |
| ANEXO 9: FICHAS DESCRITIVAS DAS FORMAÇÕES | 134 |
| ANEXO 10: FICHA DESCRITIVA DA ATIVIDADE “APOIO ÀS PARCERIAS” | 143 |
| ANEXO 11: FICHA DESCRITIVA DA ATIVIDADE “APOIO AOS CENTROS CULTURAIS” | 144 |
| ANEXO 12: FICHA DESCRITIVA DA ATIVIDADE “INTERCÂMBIOS” | 145 |
| ANEXO 13: FICHA DESCRITIVA DA ATIVIDADE “EQUIPAMENTOS DOS CENTROS CULTURAIS” | 146 |
| ANEXO 14: AS PRINCIPAIS DATAS DOS CICLOS DE ARRANQUE E DE EXECUÇÃO DO PAIC | 147 |
| ANEXO 15: FOTOS DO PROJETO “INEP ARQUIVOS” DE GUINÉ-BISSAU | 148 |
| ANEXO 16: FOTOS DO PROJETO DA ONG COMBIANA DE GUINÉ-BISSAU | 149 |
| ANEXO 17: FOTOS DO PROJETO ROÇA LINGUA EM SÃO TOMÉ | 151 |
| ANEXO 18: FOTOS DO ESPAÇO CACAÚ DA BIENAL DE SÃO TOMÉ | 152 |
| ANEXO 19: RESPOSTAS AOS COMENTÁRIOS GERAIS DA CE SOBRE A VERSÃO PROVISÓRIA DO RELATÓRIO FINAL | 153 |
| ANEXO 20: RESPOSTAS AOS COMENTÁRIOS GERAIS DO ON DE BISSAU SOBRE A VERSÃO PROVISÓRIA DO RELATÓRIO FINAL | 158 |

| | |
|---|----|
| Carta 1: Localização dos PALOP e TL _____ | 22 |
| Tabela 1: Questões avaliativas e critérios de julgamentos. _____ | 25 |
| Tabela 2: Comentários sobre o marco lógico do PAIC _____ | 29 |
| Tabela 3 : Execução financeira do PAIC _____ | 33 |
| Tabela 4 : As datas chaves dos ciclos de arranque e de execução do PAIC _____ | 34 |
| Tabela 5: Despesas em EUR das principais rubricas do OPC _____ | 35 |
| Tabela 6: Gastos do Fundo em EUR _____ | 36 |
| Tabela 7: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo na Guiné-Bissau _____ | 36 |
| Tabela 8: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em Cabo Verde. _____ | 39 |
| Tabela 9: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em Moçambique _____ | 41 |
| Tabela 10: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em São Tomé e Príncipe _____ | 43 |
| Tabela 11: Análise da eficiência das formações em Bibliotecas _____ | 45 |
| Tabela 12: Análise da eficiência das formações em arquivos históricos _____ | 48 |
| Tabela 13: Análise da eficiência das formações em Museologia _____ | 50 |
| Tabela 14: Análise da eficiência das formações em Timor-Leste _____ | 51 |
| Tabela 15: Análise da eficiência dos apoios para a criação de parcerias _____ | 53 |
| Tabela 16: Análise da eficiência dos apoios para dinamizar os centros culturais _____ | 53 |
| Tabela 17: Análise da eficiência dos intercâmbios _____ | 54 |
| Tabela 18: Análise da eficiência dos equipamentos aos centros culturais _____ | 54 |
| Tabela 19 : Ciclo do contrato da ATI e rotatividade dos membros da UGP _____ | 58 |
| Tabela 20: Lista dos projetos subsidiados pelo Fundo e encerrados _____ | 66 |
| Tabela 21 : Causas da fraca eficiência das formações _____ | 66 |
| Tabela 22 : O 5 projetos subsidiados pelo Fundo a serem destacados _____ | 69 |
| Tabela 23 : Lista das formações _____ | 73 |
| Tabela 24: Causas da fraca eficácia das formações _____ | 73 |
| Tabela 25: Descrição dos problemas relativos aos kits _____ | 77 |
| Tabela 26: Proposta de sequencia anual para um possível futuro projeto _____ | 98 |
| | |
| Figura 1: Conceito da separação entre os campos fiduciários e operacional _____ | 94 |
| Figura 2: Organização recomendada para o campo fiduciário _____ | 95 |
| Figura 3: Organização recomendada para o campo operacional _____ | 97 |
| Figura 4: Articulação recomendada para os novos atores e instrumentos _____ | 98 |

AGRADECIMENTOS

A missão agradece a gentileza e a disponibilidade das equipas das Delegações da UE e dos Ordenadores Nacionais encontradas nos PALOP/TL.

Gostaríamos de destacar, em particular, o Sr. Piero Valabrega da DUE de Bissau, cujo empenho permanente permitiu uma excelente circulação da informação e um elevado grau de precisão na análise.

Cabe parabenizar a disponibilidade e paciência dos beneficiários e parceiros do projeto que foram entrevistados durante a missão circular em Bissau, Praia, São Tomé, Lisboa e Maputo.

A qualidade das informações recolhidas e a boa disposição das pessoas encontradas permitiram aos consultores desenvolverem um trabalho eficiente e em condições ótimas.

SIGLAS E ABREVIações

| | |
|----------|--|
| ANE/AL | Atores não estatais e Atores locais |
| ATI | Assistência técnica internacional |
| CAON | Célula de apoio ao Ordenador Nacional |
| CCFM | Centro cultural franco-moçambicano |
| CEDEAO | Comunidade económica dos países da África do Oeste |
| CER | Comunidades Económicas Regionais |
| CF | Convenção de financiamento |
| CPLP | Comunidade dos Países de Língua Portuguesa |
| DTA | Caderno das disposições técnicas e administrativas |
| DUE | Delegação da União Europeia |
| EUR | Euros |
| FED | Fundo europeu de desenvolvimento |
| FF | Fundo fiduciário |
| GB | Guiné-Bissau |
| IILP | Instituto Internacional da Língua Portuguesa |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa |
| IVA | Imposto sobre o Valor Agregado |
| MENCCJD | Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciências, Juventude e Desportos (Guiné-Bissau) |
| Mio | Milhão |
| ON | Ordenador Nacional |
| ONG | Organização Não Governamental |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| OP | Orçamento programa |
| OPA | Orçamento programa de arranque |
| OPC | Orçamento programa de cruzeiro |
| OUA | Organização da União Africana |
| PAIC | Projeto de apoio às iniciativas culturais |
| PALOP/TL | Países africanos de língua oficial portuguesa e Timor-Leste |
| PF | Ponto focal |
| PIN | Programa Indicativo Nacional |
| PIR | Programa Indicativo Regional |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| PRAG | Guia prática dos procedimentos do FED |
| ROM | Monitoramento orientado segundo os resultados |
| SADC | Comunidade de Desenvolvimento da África do Sul |

| | |
|--------|--|
| TCF | Facilidade de cooperação técnica |
| TdR | Termos de referencia |
| UA | União Africana |
| UE | União Europeia |
| UGP | Unidade de gestão de projeto |
| UNCTAD | Conferencia das Nações Unidas sobre Comercio e Desenvolvimento |
| UNESCO | Organização das Nações Unidas para à Educação, a Ciência e a Cultura |

RESUMO EXECUTIVO

- (i) A presente ação visa realizar a avaliação final do "**Projeto de Apoio às Iniciativas Culturais nos PALOP**" (PAIC) (Convenção de financiamento n.º FED/2007/20859) desenvolvido nos cinco Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e em Timor-Leste (TL), cujas intervenções se centraram no reforço das capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP/TL, bem como na reabilitação de algumas infraestruturas e no apoio a iniciativas de operadores culturais e de entidades institucionais para a salvaguarda do património e da promoção artística e cultural com uma dimensão à escala PALOP-TL.
- (ii) Este projeto integrou-se no segundo Programa Indicativo Regional (PIR PALOP II), e particularmente no seu terceiro sector de concentração da cooperação – a Cultura, ao qual foi atribuído um montante de EUR 3 milhões (correspondente a 1/10 do montante global do PIR PALOP II).
- (iii) A execução do projeto visou, através da sua componente "Fundo de apoio às iniciativas culturais": (i) a melhoria das capacidades profissionais dos indivíduos e entidades ligados à salvaguarda, valorização, promoção do património histórico e cultural dos PALOP-TL, (ii) a realização de iniciativas culturais e artísticas, de ações de reabilitação de património imobiliário e (iii) a criação de mecanismos de observação, sistematização e partilha de boas práticas, promovidas por operadores culturais da sociedade civil e de entidades institucionais.
- (iv) O projeto foi liderado pela Guiné-Bissau, através do seu Ordenador Nacional (ON) do FED (Ministro das Finanças), e posto sob a tutela técnica do Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciências, Juventude e Desportos (MENCCJD). A sua gestão foi confiada a uma Unidade de Gestão do Projeto (UGP, constituída por um Gestor de fundos para adiantamentos com funções de Coordenador, e um Contabilista) sob a modalidade descentralizada indireta privada. A sua organização interna integrou um Comité de Pilotagem.

RELEVÂNCIA

- (v) O PAIC foi desenhado com varias deficiências, algumas graves. Eram de **4 ordens**: (i) um conteúdo irrealista (segmentação das atividades), (ii) um modo de implementação (gestão descentralizada indireta privada) inadaptado a seu tamanho e a uma problemática regional, (iii) uma má localização da sua sede e (iv) um desenho errado do Fundo de subvenções (sem as salvaguardas suficientes e sem verdadeira separação das funções financeiras e operacionais).
- (vi) O desenho do programa quis satisfazer, ao mesmo tempo, o setor público e o setor privado (sociedade civil) com atividades destinadas para ambos. Essa indecisão resultou em um leque de várias atividades não integradas e espelhadas e, portanto, sem possíveis impacto e sustentabilidade.
- (vii) Uma análise dos riscos, muito fraca, favoreceu a emergência de importantes riscos financeiros, técnicos e institucionais induzidos na modalidade de gestão escolhida. O desafio residia então no desenho de uma organização que permitiria (i) reduzir ao máximo aqueles riscos, (ii) integrar das características específicas do setor e (iii) não atrapalhar o desenvolver das atividades, para maximizar o impacto de um projeto regional
- (viii) A localização da sede do PAIC em Bissau não era compatível com um projeto de porte regional, que precisa de uma grande facilidade de comunicação e de movimentos.

- (ix) Enfim, a criação de um fundo constitui uma novidade interessante que deve ser mais estruturada para ser realmente eficiente e eficaz.

EFICIÊNCIA

- (x) O PAIC teve uma fraca eficiência. **Dois tipos de constatações** podem ser distinguidas sobre a eficiência: (i) as relativos ao modo de gestão peculiar dos recursos do OPC pela UGP e (ii) as relativos à operacionalização de certas atividades que podem subsidiar a reflexão sobre o conteúdo de um futuro projeto.
- (xi) **Primeiro**, existe forte suspeição de um esquema bastante eficaz, implementado pela UGP, de manipulação dos recursos do OPC para a compra de bens e serviços. O esquema seguia a sequência seguinte: (i) desvio dos procedimentos do FED para evitar a concorrência através de consultas de preço ou concursos públicos, a partir do fatiamento de uma atividade por etapa, (ii) faturamento de cada etapa por uma “empresa ou pessoa parceira” da UGP a um preço médio quatro vezes superior ao normal ou duplicação da fatura, (iii) faturamento abusivo do frete sistematicamente, (iv) encomenda de quantidade muito superior às necessidades e (v) espalhamento das faturas em diversas rubricas, muitas vezes alheias ao objetivo das despesas.
- (xii) A UGP foi também infeliz na contratação dos seus consultores: (i) contratação da mesma pessoa ao longo de um período para tarefas diversificadas (e inúteis), (ii) contratação pouco transparente dos formadores e (iii) contratação de um familiar no caso das vistorias das obras.
- (xiii) Não obstante, o esquema não era assim tão perfeito: (i) várias dessas empresas eram irmãs (mesmo dono), (ii) faturas idênticas, trocando apenas a logomarca, (iii) valores muito superiores aos do mercado, que uma simples busca na internet pode facilmente detectar, (iv) valores totais de umas atividades sempre um pouco abaixo dos EUR 30 000 (tomada de preço), (v) sucessão de faturas entre EUR 9 000 e 10 000 EUR e (vi) despesas muitas vezes inúteis e/ou em grande quantidade.
- (xiv) Ao adicionar às 31 faturas muito suspeitas do componente de comunicação, (i) os 6 kits que foram fornecidos pelas mesmas empresas, (ii) os manuais de formação em Díli, (iii) a preparação fantasma das formações em Angola e Moçambique, (iv) as duvidosas missões da consultora, (v) as vistorias das obras por um familiar de membro da UGP, o valor total de faturas suspeitas passa a ser EUR 235 000, ou seja 14% das despesas do OPC.
- (xv) Assim, estima-se que foi eficiente (i) 50% dos projetos do fundo, (ii) nenhuma das formações e estágios, (iii) nenhum dos pontos focais, (iv) uma fraca parte dos intercâmbios profissionais e do funcionamento da UGP, etc. Quer dizer que EUR 633 000 das despesas do OPC foram eficientes, ou seja 38% do OPC.
- (xvi) As demais despesas do OPC, 1 047 000 euros, foram ineficientes. Integrando a esse valor a fraca eficiência do contrato de ATI (cerca de 20%, no máximo, foi eficiente), foram gastos aproximadamente 1 426 000 euros sem nenhuma eficiência, sobre um total de 2 155 000 euros (contrato de ATI e OPC), ou seja 66% do total. Em outras palavras, apenas um terço das despesas foi relativamente eficiente.
- (xvii) Essas práticas da UGP, além de serem repreensíveis, são a consequência direta de um modo de gestão (descentralizada indireta privada) não adaptado a uma problemática regional e que não permite a implementação das necessárias e obrigatórias salvaguardas no campo financeiro. Portanto, deve-se pensar no desenho de um modo alternativo de gestão compatível com as normas do FED e as características do setor cultural nos PALOP e TL.

- (xviii) **Segundo**, em termos de **eficiência operacional geral**, deve-se enfatizar o seguinte:
- ✓ Os recursos escassos do PAIC eram pulverizados em várias atividades pouco eficientes,
 - ✓ A reabilitação de edifícios históricos (classificados ou não) exige muitos recursos, um bom domínio técnico e um ambiente institucional adequado,
 - ✓ Um programa de formação deve ser inserido dentro de um programa maior de fortalecimento institucional da administração pública.
 - ✓ Os instrumentos habituais de seguimento, avaliação e fiscalização devem ser acionados a tempo.
- (xix) Mais especificamente, no **campo financeiro**, o Fundo não conseguiu, como se esperava, reduzir os custos de transação e de administração devido a uma governança errada. A seleção equivocada de projetos e um prazo muito curto de 2 meses são fatores que aumentam a ineficiência. A oferta de um produto único (subsidiar uma atividade) não favorece a alavancagem de recursos privados.
- (xx) Do outro lado, no **campo operacional** (técnico e institucional), as constatações são as seguintes:
- ✓ As parcerias com uma sociedade civil reconhecida e uma longa trajetória no setor favorecem a eficiência,
 - ✓ Um projeto regional precisa de “pontos focais” para se projetar e reforçar a sua “capilaridade” no terreno, desde que esses ofereçam um valor agregado. O conceito de ponto focal é muito interessante. A seleção e utilização dos PF é que foi equivocada. Um PF não corresponde necessariamente a um funcionário público. Poderia ser uma entidade ou uma pessoa da sociedade civil.
 - ✓ Deve-se distinguir projetos regionais e nacionais. Os primeiros atuam dentro de um prazo menor e de forma horizontal, quando os segundos precisam de um prazo maior e têm uma penetração vertical no setor.
 - ✓ Os centros culturais dos Estados-Membros da UE que conhecem muito bem a realidade local e possuem uma excelente capacidade de gestão não foram devidamente ativados,
 - ✓ Par aumentar ainda mais a eficiência dos recursos, as atividades deveriam concentrar-se em um ou dois sub sectores. A noção de indústria cultural com uma cadeia de atores, é promissora.

EFICÁCIA

- (xxi) A eficácia do PAIC tem que ser analisada à luz da sua capacidade de implementar as atividades previstas, quando o impacto corresponde à realização dos seus 2 objetivos específicos : (i) desenvolver os setores culturais nos PALOP e TL e (ii) lhes conferir uma dimensão regional.
- (xxii) Nesse contexto, a capacidade do PAIC em implementar atividades dentro de um contexto muito adverso tem que ser destacada, embora essas atividades não fossem muito complexas. Portanto, pode-se constatar que o projeto foi **relativamente eficaz**, embora cada uma das atividades tenha sido implementada de maneira bem caótica.
- (xxiii) O PAIC conseguiu mobilizar **várias entidades da sociedade civil**, embora poucas sejam do setor. Isso se deve sobretudo ao modo de atuação do PAIC através do Fundo, cujo regulamento limitava as subvenções a EUR 100 000 para uma implementação de 2 meses e com uma entrega rápida da proposta. Tal norma correspondia apenas a um público de atores não estatais já afinados com essa problemática.

- (xxiv) O PAIC **nunca conseguiu se articular com os atores chaves** ou simplesmente pertinentes do setor quer seja a um nível nacional quer regional. Os diálogos setoriais foram quase totalmente inexistentes e limitados a certos funcionários públicos. Muitos elementos contribuíram a um isolamento do PAIC, afastando-o ainda mais de um possível sucesso: (i) a grande discrição do PAIC, apesar de uma política de comunicação ambiciosa, (ii) a falta de articulação e de conhecimento dos respectivos componentes da UGP, (iii) a evidente estratégia por parte da UGP de evitar aos ON e as DUE, (iv) a implicação de um dos seus gestores com outros programas do FED em curso na sub-região, nomeadamente em Cabo Verde, (v) a fraca articulação e utilidade dos pontos focais, etc..
- (xxv) **A quase totalidade das atividades foram inúteis.** O conteúdo, bem como a qualidade das atividades não parece ter sido uma das preocupações da UGP, o que pode ser explicado parcialmente pelo perfil dos seus membros, com pouca relação com o sector da cultura.
- (xxvi) A ATI pouco contribuiu para os resultados do PAIC. Ao contrário, ela originou vários dos seus problemas devido (i) a sua incompetência técnica, (ii) ao fraco conhecimento do setor em África, (iii) ao desconhecimento dos procedimentos do FED e (iv) a uma suspeita fraqueza na contratação de prestadores ou na escolha dos beneficiários. Igualmente foi identificada uma incapacidade recorrente para (i) criar um ambiente propício ao bom desempenho das atividades, (ii) dar um conteúdo às atividades, (iii) analisar projetos simples, (iv) dialogar com o setor ou, (v) simplesmente, dinamizar uma rede de 6 pontos focais.

IMPACTO E SUSTENTABILIDADE

- (xxvii) O PAIC teve um **impacto quase nulo** em ambas as áreas que pretendia atingir: (i) dinamizar os setores culturais nos PALOP e TL e (ii) promover uma dimensão regional a esses setores nacionais. Isso se deve principalmente a um desenho muito errado do projeto, bem como à incapacidade conceitual e técnica de uma UGP que nunca conseguiu dar consistência e conteúdo às atividades, que foram poucas.
- (xxviii) O projeto não incluiu no seu desenho nem a perspectiva de gênero, nem a perspectiva da diversidade cultural. Tampouco incluiu elementos relativos ao meio ambiente. O meio ambiente está estreitamente relacionado a vários aspectos da cultura, entre eles a conservação do património. Lembremos que não foram realizados estudos de impacto ambiental nas intervenções patrimoniais, que, embora menores, deveriam integrar os padrões internacionais e nacionais, bem os conhecimentos e materiais locais.
- (xxix) **A sustentabilidade do projeto é obviamente muito baixa**, para não dizer inexistente. A UGP nunca exigiu, como requisito prévio à atribuição de subvenções, compromissos institucionais nas suas atividades ou por parte dos seus parceiros para garantir a continuidade dos resultados.

CONCLUSÕES

- (xxx) Como detalhado anteriormente, o PAIC teve que enfrentar **três grupos de problemas**: (i) os ligados à gestão da UGP pela ATI, que podemos qualificar de surpreendente, (ii) os que resultaram de um desenho fraco durante a fase de identificação e formulação e (iii) os operacionais ligados as escolhas técnicas erradas por parte da UGP.
- (xxxi) No **primeiro grupo de problemas**, os avaliadores apontaram sérios índices de nepotismo, favoritismo, duplo faturamento, superfaturamento, fracionamento de atividades para contornar os procedimentos do FED, atividades fantasmas etc. Embora repreensíveis, esses problemas vão poder alimentar marginalmente a reflexão sobre o

formato e conteúdo de um futuro projeto. Eles relevam de outras instâncias, tendo em conta também as conclusões das auditorias realizadas em 2014. Eles são apenas as consequências mais gritantes de opções arriscadas no momento do desenho do projeto e que a ausência de um sistema de controles facilitou.

- (xxxii) A aposta na modalidade de gestão descentralizada indireta privada induziu um custo de transação e de administração muito elevado, impactando negativamente a eficiência. Esta modalidade de execução favoreceu o desaparecimento da fronteira (embora esta possa também por vezes ser pouco clara na gestão descentralizada direta), entre os campos financeiros e operacionais, deixando um pequeno grupo assumir o comando total do projeto. Cabe ao futuro projeto elaborar um novo desenho organizacional que possa garantir essa separação sem prejuízo da fluidez operacional e permita abranger 6 países em 2 continentes.
- (xxxiii) No **segundo grupo**, a segmentação das ações para atender a um grande leque de grupos (setores público e privado, sociedade civil etc.) ou de setor (reabilitação, centros culturais, arquivos, bibliotecas, museus, regional, etc.) resultou em um impacto e sustentabilidade quase nulos do PAIC. Essa segmentação foi exacerbada pelo grande número de países envolvidos cujos respectivos setores culturais são muito distintos.
- (xxxiv) A área de atuação geográfica é, sem dúvida, o outro desafio que não foi suficientemente analisado durante a formulação. A implementação simultânea de pacotes uniformes de atividades em 6 países é absurdo. Isso exige uma mobilização e organização operacional e logística que encarece a gestão. O bom senso seria uma execução gradual por fase ao longo do projeto conforme uma priorização e planejamento prévios.
- (xxxv) Enfim no **terceiro grupo**, nenhum membro da UGP teve uma larga trajetória reconhecida no setor da cultura, tampouco na área da formação. Foram simples executantes cegos de um plano operacional previamente decidido, que foi refém de pequenos esquemas e interesses muito remotos ao setor da cultura.
- (xxxvi) Um outro erro da UGP foi esquecer-se de dar espaço às atividades meramente regionais e reforçar o diálogo regional. Nenhum recurso foi exclusivamente destinado a essa problemática, que teve que competir com os projetos nacionais.

RECOMENDAÇÕES

- (xxxvii) De uma **maneira geral**, baseado nas principais lições aprendidas, um projeto regional no setor da cultura deveria:
- ✓ **Evitar espalhar os recursos escassos.** O orçamento potencial de um futuro projeto poderia ser de EUR 18 Mio. Subtraindo os gastos de ATI e de administração estimados a EUR 2 Mio (10%) e uma reserva para projetos regionais de EUR 4 Mio (20%), sobraria apenas EUR 12 Mio para os apoios sectoriais nos 5 PALOP e TL. Isso representa apenas EUR 2 Mio para ter um impacto forte e sustentável em um ou dois setores por país ao longo de 5 anos. Quer dizer EUR 400 000 por ano por um setor ou EUR 200 000 por ano para dois setores. Parece muito, quando na realidade é pouco.
 - ✓ **Descartar as atividades que precisam de altos investimentos financeiros**, de reforços institucionais adicionais ou uma forte competência técnica. É o caso das intervenções na reabilitação do património histórico ou de programa de formação em larga escala, por exemplo.
 - ✓ **Escolher um modo de gestão** que permite uma verdadeira e efetiva separação entre as responsabilidades financeiras e técnicas.
 - ✓ **Implementar um controle interno e externo** eficiente que permita (i) uma eficaz e regular fiscalização, (ii) um management eficiente e (iii) uma orientação adequada do projeto.

(xxxviii) Procurando uma real separação e articulação entre os **campos financeiro e operacional** (técnico/institucional) pode-se recomendar o seguinte:

(xxxix) No campo financeiro :

- ✓ **Criar um fundo, do tipo fundo fiduciário, para os investimentos** permitiria reduzir, em particular, os custos de transação e de administração, bem como incrementar a transparência e a eficiência do uso dos recursos financeiros, de um modo geral. Portanto, não se deve descartar a criação de um fundo desde que as sejam respeitados, sem conceição, os requisitos e os fundamentos de um verdadeiro fundo fiduciário.
- ✓ **Abrir o Fundo a outros doadores** para dividir os riscos e reforçar a qualidade da transparência.
- ✓ **Disponibilizar recursos com prazos longos** (e não de 2 meses como no PAIC) para poder implementar programas ambiciosos e estruturantes. Quer dizer para maximizar os impactos e a sustentabilidade.
- ✓ **Dispor de um leque maior de produtos financeiros**, além da simples subvenção de uma atividade, tal como : garantias bancárias, subsidiar juros bancários, créditos para fundos rotativos, subsídio parcial de uma atividade, etc. Instrumentos necessários para alavancar recursos do setor privado.
- ✓ **Delegar a gestão do Fundo** a um parceiro de porte internacional que (i) possua uma capacidade reconhecida internacionalmente e utilize as mais modernas e transparentes normas de gestão internacional e (ii) tenha um forte interesse institucional e político com os PALOP e TL e/ou o setor cultural.
- ✓ **Reservar uma quota intocável dos recursos para verdadeiras iniciativas regionais** (entre 20 e 25%) para dinamizar a identidade regional e atender a uma real necessidade política. Quer dizer criar uma “janela” no Fundo para atender pedidos regionais de qualidade.
- ✓ **Reservar o saldo para iniciativas nacionais** com a criação de uma “janela” no fundo para atender a pedidos nacionais de qualidade, destinados a reforçar uma ou duas indústrias culturais por país.

(xl) No **campo operacional**:

- ✓ **Fazer evoluir o conceito de ponto focal** através de parcerias com instituições culturais ou financeiras dos Estados-Membros da UE presentes em cada PALOP e TL e/ou instituições culturais regionais reconhecidas do ramo (excluindo as da ONU que já possuem seus financiamentos próprios) para garantir a qualidade dos projetos a serem apresentados ao Fundo. Esses novos pontos focais teriam um papel de “*maitre d’œuvre*”, bem como de beneficiário. Quer dizer criar um grupo de entidades autorizadas a apresentar projetos e programas ao Fundo. Idealmente, essas entidades poderiam ter a “*Due diligence*”¹ da UE para administrar recursos do FED segundo suas normas próprias de gestão ou, se não for o caso, seguindo o PRAG.
- ✓ **Privilegiar parcerias com organizações da sociedade civil** de porte nacional e com uma longa e reconhecida trajetória no setor cultural para a implementação de projetos ou componentes de programas (janela regional ou nacional) que trabalharão sob a responsabilidade financeira e técnica dos “*maitres d’œuvre*”.

¹ **Diligência prévia** refere-se ao processo de investigação de uma oportunidade que o interessado deverá encetar, ou avaliação e devida mitigação de riscos ou viabilidade antes de iniciar um processo. O termo refere-se uma investigação voluntárias. Um exemplo de diligência prévia é o processo pelo qual um potencial promotor de um projeto avalia as chances de ver o seu projeto elegível antes de dar início ao processo de formulação.

- ✓ **Identificar só uma indústria cultural (ou duas, no máximo) por país** cujo potencial de criação de emprego e de desenvolvimento sejam ótimos e concentrar os investimentos nesses setores, à exclusão de qualquer outro, para não dispersar os recursos. Em Bissau, os avaliadores já identificaram a indústria musical e a produção de eventos como tendo um excelente potencial. Em São Tomé e Príncipe, foi identificado um imenso potencial na produção de eventos artísticos que combinam diferentes formas de artes (plásticas, cênicas, alta culinária e turismo), por exemplo. Falta descobrir quais seriam os demais setores nos outros países (Angola, Cabo verde, Moçambique e Timor-Leste).
- ✓ **Abandonar qualquer tentativa de intervenção (i) na reabilitação de patrimônio histórico** (classificado ou não) na ausência de uma política estruturada consistente em cada país e de recursos adicionais da UE e **(ii) nas formações de funcionários públicos**, na ausência de um programa de fortalecimento institucional consistente do sector em curso em cada país.
- ✓ **Implementar as atividades por janela e por fase** e, assim, evitar implementar todas as atividades do Fundo de uma maneira imediata e uniforme, o que exigiria a mobilização de muitos recursos em vários países em pouco tempo e comprometeria os resultados do projeto.

RESUME EXECUTIF

- (a) Le présent document correspond à l'évaluation finale du "Projet d'Appui aux Initiatives Culturelles dans les PALOP" (PAIC), Convention de financement n° FED/2007/20859. Développé initialement dans les cinq pays africains de langues portugaise (PALOP) et, par la suite, au Timor-Leste (TL), ses interventions étaient centrées (i) sur le renforcement des capacités des professionnels du secteur, (ii) la protection, la valorisation et la promotion du patrimoine historique et culturel des PALOP et TL, ainsi que (iii) la réhabilitation de certaines infrastructures et (iv) le soutien aux opérateurs culturels, avec une dimension régionale.
- (b) Le PAIC était lié au deuxième Programme indicatif régional (PIR PALOP II), en particulier, à sa troisième composante: le secteur de la Culture. Il lui a été alloué un montant de 3 millions d'euros (correspondant à un dixième du PIR PALOP II).
- (c) La mise en œuvre du projet, à travers sa composante «Fonds de soutien aux initiatives culturelles» visait: (i) l'amélioration des compétences professionnelles des personnes et entités liées à la protection, la valorisation, la promotion du patrimoine historique et culturel des PALOP et TL ; (ii) l'appui à des initiatives culturelles et artistiques, et de réhabilitation du patrimoine bâti historique et (iii) la mise en place des mécanismes d'observation, d'organisation et de partage des bonnes pratiques promues par des opérateurs culturels de la société civile et institutionnels.
- (d) Le projet a été mené par la Guinée-Bissau. Le Ministre des finances, en qualité d'Ordonnateur National (ON) en était le maître d'ouvrage. Le projet était placé sous la tutelle technique du ministère de l'Éducation, de la Culture, de la Science, de la Jeunesse et des Sports (MENCCJD). Sa gestion a été confiée à une unité de gestion du projet (UGP), composé d'un Régisseur et d'un comptable. de comptable e exécuté selon la modalité décentralisée indirecte privée. Un Comité de pilotage supervisait les activités du projet.

PERTINENCE

- (e) Le PAIC contenait plusieurs lacunes, dont certains graves. Elles étaient de quatre ordres: (I) un contenu peu réaliste et une fragmentation des activités, (ii) un mode de gestion (décentralisée indirecte privée) inadapté à la faible taille du projet et à une échelle régionale, (iii) une mauvaise localisation du siège du projet et (iv) une mauvaise conception du Fonds de soutien (sans une véritable séparation des fonctions fiduciaires et opérationnelles).
- (f) Dans sa conception, le programme a essayé de concilier les besoins du secteur public et privé (société civile) en prévoyant des activités pour chacun. Cette indécision a donné lieu une série d'activités non intégrées, à des doublons dont l'impact et la durabilité étaient potentiellement réduits.
- (g) L'analyse des risques, très succincte, a passé sous silence d'importants risques, notamment dans les domaines financiers, techniques et institutionnels induits par le mode de gestion choisi. Le défi résidait alors dans la conception d'une organisation qui permettrait (i) de réduire au minimum ces risques, (ii) d'intégrer les caractéristiques spécifiques du secteur et (iii) de ne pas entraver le développement d'activités afin de maximiser l'impact d'un projet régional.
- (h) L'emplacement du siège PAIC à Bissau n'était malheureusement pas compatible avec un projet d'échelle régionale qui doit bénéficier d'une grande facilité de communication et de mouvements.

- (i) Enfin, la création d'un fonds d'intervention est une nouveauté intéressante mais aurait mérité d'être plus structurée.

EFFICIENCE

- (j) Le PAIC a eu une efficacité très faible du fait: (i) d'une gestion douteuse du DP de croisière par l'UGP; et (ii) de choix opérationnels malheureux de la même UGP. Uniquement, ce dernier point alimentera la réflexion sur le contenu d'un futur projet.
- (k) **Premièrement**, il existe de fortes suspicions sur la mise en place d'un système, relativement efficace, de manipulation des acquisitions de biens et services. Le système était basé sur : (i) le contournement des passations de marché du FED par le découpage d'une activité en différentes étapes ; (ii) l'octroi de chaque étape à une «entreprise ou personne partenaire» de l'UGP à un prix unitaire moyen quatre fois plus élevé que la normale ou en ayant recours tout simplement à la double facturation ; (iii) facturation abusive systématique des frais de transport DHL ; (iv) des achats en quantité bien supérieure aux besoins ; et (v) la ventilation des factures dans différentes rubriques budgétaires, souvent sans rapport avec la dépense.
- (l) L'UGP a aussi été peu rigoureuse dans le choix et la contractualisation de ses consultants: (i) du recrutement de la même personne sur une même période pour des tâches diverses (et souvent inutiles) ; (ii) embauche peu transparente de formateurs; et (iii) l'emploi de membre du cercle familial : cas de l'ingénieur des travaux publics pour les suivi des chantiers.
- (m) Malgré tout, le système n'était pas si parfait: (i) beaucoup de ces entreprises avaient le même propriétaire ou associés ; (ii) les factures étaient identiques, seul le logo changeait, (iii) les montants unitaires étaient bien supérieurs à ceux du marché, pouvant être facilement détectés par une simple recherche sur Internet ; (iv) un coût facturé toujours légèrement à EUR 30 000 afin de rester en gré-à-gré ; (v) une série de factures pour une même activité dont la valeur oscillait entre EUR 9 000 et EUR 10 000 ; et (vi) des achats souvent inutiles et / ou en grandes quantités.
- (n) En additionnant les 31 factures très suspectes de la composante de communication: (i) aux 6 kits qui ont été fournis par différentes « sociétés-sœurs » ; (ii) aux coûteux manuels de la formation à Dili ; (iii) à la préparation douteuse des formations en Angola et au Mozambique ; (iv) aux missions successives, sur des sujets variés, de la consultante ; (v) au suivi de chantier effectué par un parent d'un membre de l'UGP, la valeur totale de des factures incriminées représenterait EUR 235 000, soit 14% du DP de croisière.
- (o) Finalement du DPC, seulement a été efficace (i) environ 50% des projets du fonds, (ii) aucune des formations et des stages, (iii) aucun des points focaux, et (iv) une faible part des échanges professionnels et du fonctionnement de l'UGP, etc. Cela correspondrait à environ EUR 633 000 des dépenses du DP de croisière, soit 38%.
- (p) Les autres dépenses sont à considérer comme inefficaces, soit environ 1 041 000 euros. En intégrant à ce montant, la mauvaise performance du contrat d'ATI dont environ 20%, au plus, a été efficace, les dépenses faiblement efficaces passeraient à environ 1 426 000 euros de sur un total de 2 155 000 euros (contrat ATI et DP de croisière), soit 66% du total. En d'autres termes, seul un tiers des dépenses aurait été efficace.
- (q) Les pratiques de l'UGP que l'on pourrait définir de « pittoresques », bien que répréhensibles, sont le résultat direct d'un mode de gestion peu adapté à un projet régional et qui ne permet pas la mise en place d'une structure fiduciaire forte.

- (r) **Deuxièmement**, en termes d'efficience global, il convient de souligner que :
- ✓ Les ressources initialement limitées de PAIC ont été fragmentées en diverses activités peu efficaces ;
 - ✓ La réhabilitation de bâtiments historiques (classés ou non) est très gourmande en ressources et nécessite une bonne connaissance technique, de même qu'un contexte institutionnel adéquat;
 - ✓ Un programme de formation, même sectoriel, doit être inséré dans un programme plus vaste de renforcement institutionnel de l'administration publique pour être efficace ; et
 - ✓ Les instruments habituels de suivi et d'évaluation doivent être actionnés à temps pour améliorer ou rectifier des dérives peu efficaces.
- (s) Plus spécifiquement, dans le **domaine fiduciaire**, le Fonds ne pouvait pas, comme espéré, permettre de réduire les coûts de transaction et d'administration en raison de sa mauvaise gouvernance. Un mode de sélection erroné des projets et une exécution sur une très courte période de deux mois sont des facteurs qui en ont réduit. La simple subvention d'une activité est souvent coûteuse alors que son utilisation de façon alternative (garantie bancaires, etc.) aurait permis de mobiliser, dans certains cas, des ressources privées.
- (t) Dans le **domaine opérationnel**, les leçons apprises sont les suivantes :
- ✓ Les partenariats avec les organisations reconnues de la société civile qui ont une longue tradition dans le secteur favorisent grandement l'efficience ;
 - ✓ Un projet régional a besoin des «points focaux» qui agissent comme de véritables relais sur le terrain. Ils doivent aider le projet à se projeter sur le terrain en augmentant sa capillarité. Le concept de point focal est très intéressant mais a été très mal utilisé. Un point focal ne devrait pas être nécessairement un agent de la fonction publique. Il pourrait être une entité de droit privé, une ONG ou une personne de la société civile ;
 - ✓ Il faut distinguer les projets régionaux à vocation identitaire des projets nationaux d'appui sectoriel. Les premiers agissent plus dans une durée relativement courte et ont une approche horizontale de la problématique, alors que les seconds nécessitent de plus de temps et privilégient une action souvent verticale.
 - ✓ Les centres culturels des États-Membres de l'UE qui connaissent très bien la réalité locale et ont des compétences de gestion reconnues n'ont pas été approchés et considérés comme de simples clients du PAIC ;
 - ✓ Pour être efficaces, les activités devraient se concentrer sur un ou deux sous-secteurs. Le concept d'industrie culturelle avec sa chaîne de valeurs et d'acteurs, serait une cible porteuse à l'avenir.

EFFICACITE

- (u) L'efficacité du PAIC doit être examinée à la lumière de sa capacité à mettre en œuvre les activités prévues, selon ses deux objectifs spécifiques: (i) le développement du secteur culturel dans les PALOP et TL et (ii) donner une dimension régionale à ces mêmes actions.
- (v) Dans ce contexte, la capacité du PAIC à mettre en place des activités dans un environnement très difficile, voire chaotique doit être soulignée, bien que ces activités ne soient pas très complexes. D'une certaine façon et dans l'absolu, on peut affirmer que le projet a connu une relative efficacité, au sens littéral du terme.

- (w) Le PAIC a réussi à mobiliser diverses organisations de la société civile, même si peu d'entre elles sont du secteur ciblé. Ceci est principalement dû au choix de plafonner les subventions du Fonds à EUR 100 000 et de limiter l'exécution à 2 mois. Ces contraintes correspondent parfaitement à un public d'acteurs non étatiques généralistes.
- (x) Malgré tout, Le PAIC n'a jamais réussi à approcher et interagir avec les acteurs clés du secteur que ce soit au niveau national ou régional. La notion de dialogue sectoriel était inexistante et, lorsqu'il existait, il se limitait à un petit groupe de fonctionnaires publics. Plusieurs éléments ont favorisé l'isolement sectoriel du PAIC: (i) la grande discrétion ; pour ne pas dire son mutisme, du PAIC malgré d'importantes dépenses de communication, (ii) le manque évident de coordination avec les acteurs et une incapacité à donner du contenu aux actions ; (iii) l'évidente stratégie d'évitement des DUE et ON de la part de l'UGP ; (iv) l'étonnante implication de son Gérant avec d'autres programmes FED en cours dans la sous-région, notamment au Cap-Vert ; (v) la faible performance des points focaux, etc.
- (y) Dans leur grande majorité, les activités du PAIC furent d'une utilité réduite. Le contenu et la qualité des activités ne semblent pas avoir été une des préoccupations de l'UGP. Ceci pourrait s'expliquer, en partie, par le profil assez éloigné du secteur culturel des assistants techniques.
- (z) L'ATI n'a que peu contribué aux résultats de PAIC. Par contre, elle est à l'origine de nombreux de ses problèmes, en raison de (i) son faible niveau technique, (ii) son manque de connaissances du secteur en Afrique, (iii) la méconnaissance des procédures FED et (iv) une certaine légèreté dans le choix de ses fournisseurs et bénéficiaires. Ces facteurs expliquent une incapacité récurrente du PAIC à (i) créer un environnement propice à la bonne performance de ses activités, (ii) donner du contenu aux activités, (iii) analyser rapidement des projets portant simples, (iv) dialoguer avec le secteur ou, (v) tout simplement, animer un réseau formé par six points focaux.

IMPACT ET DURABILITE

- (aa) Le PAIC n'a eu pratiquement aucun **impact** dans les deux domaines attendus qui étaient: (I) stimuler le secteur de la culture dans les PALOP et TL ; et (ii) promouvoir une dimension régionale à ces secteurs nationaux. Ceci est principalement dû à une très mauvaise conception du projet ainsi que l'incapacité conceptuelle et technique d'une UGP qui n'a jamais été capable de donner de la substance et une orientation technique aux activités, pourtant peu nombreuses.
- (bb) A aucun moment, le PAIC n'a recherché à promouvoir le genre, et encore moins la diversité culturelle. L'environnement est aussi le grand absent des activités du PAIC, bien qu'il soit étroitement lié à divers aspects de la culture, comme la conservation du patrimoine. Aucune étude d'impact sur l'environnement n'a été exigée pour les projets de réhabilitation.
- (cc) Avec des actions sans véritable contenu et ayant un impact réduit, la **durabilité** du projet ne peut qu'être très faible, voire inexistante. L'UGP n'a jamais conditionné l'octroi d'une subvention ou la mise en place d'une formation, un engagement institutionnel des bénéficiaires à maintenir une certaine continuité des résultats.

CONCLUSIONS

- (dd) Globalement, le PAIC a dû faire face à **trois groupes de problèmes**: (i) ceux liés à la gestion surprenante de l'UGP par ATI ; (ii) ceux résultants d'une médiocre conception durant les phases d'identification et de formulation ; et (iii) ceux correspondants aux options techniques peu judicieuses privilégiées par l'UGP.

- (ee) Dans le **premier groupe**, les évaluateurs ont mis en évidence une organisation teintée de népotisme, de favoritisme, de double facturation, de surfacturation, de fractionnement des activités afin de contourner les procédures du FED, d'activités fantômes, etc. Bien que répréhensibles, ces problèmes n'alimenteront que marginalement la discussion sur le format et le contenu d'un futur projet. Ils sont du ressort d'autres instances, à la lumière aussi des conclusions des audits effectués en 2014. Ils ne sont que la conséquence évidente d'un choix risqué au moment de la conception du projet, ainsi que de l'absence de mesures de suivi et de contrôle.
- (ff) La préférence donnée au mode de gestion décentralisée indirecte privée induit des coûts supplémentaires de transaction et d'administration, ainsi qu'une efficacité réduite. Ce mode de gestion a favorisé aussi la disparition de la frontière, peu claire parfois même en gestion décentralisée directe, entre les aspects fiduciaires et opérationnels, en laissant un petit groupe prendre le contrôle du projet. Il conviendra d'identifier une nouvelle forme d'organisation qui permette une véritable séparation des deux champs et un contrôle régulier, sans porter préjudice au bon déroulement des activités réparties dans 6 pays sur deux continents. Un véritable défi.
- (gg) Dans le **second**, la fragmentation des actions afin de répondre à un large éventail de demandes de différents groupes (secteurs public et privé, société civile, etc.) ou du propre secteur (réhabilitation du patrimoine, appuis aux centres culturels, aux archives nationales, aux bibliothèques, aux musées, dimension régionale, etc.) explique un impact et durabilité presque nulle.
- (hh) La dimension géographique du projet est sans aucun doute une contrainte qui n'a pas été suffisamment prise en compte lors de sa formulation. La mise en œuvre simultanée de paquets uniformes d'activités dans 6 pays aux caractéristiques hétérogènes est, par essence, absurde. Les besoins en organisation et logistique qui en découlent, exigent une forte mobilisation de ressources dans un laps de temps réduit. Le bon sens aurait été une mise en œuvre progressive, par étape, d'activités ciblées en fonction des besoins constatés localement, en adéquation avec des priorités et une planification précédemment définies.
- (ii) Concernant le **troisième groupe**, il apparaît évident qu'aucun membre de l'UGP possédait une longue et reconnue expérience dans le secteur culturel ou dans la formation. Ils étaient de simples exécutants, souvent bornés, d'un plan opérationnel décidé unilatéralement. Ce dernier était devenu rapidement l'otage et le prétexte de arrangements douteux au service de petits intérêts très éloignés au secteur de la culture.
- (jj) Enfin, un autre problème de l'UGP a été la faiblesse conceptuelle persistante des activités régionales et son absence de résultats dans le renforcement du dialogue régional. Aucune ressource n'a été affectée à des activités spécifiquement régionales., Sujet mal cerné durant le projet, les activités régionales devaient rivaliser avec les projets nationaux pour l'obtention de ressources.

RECOMMANDATIONS

- (kk) De façon globale, en ce basant sur les principales leçons apprises, un projet régional d'appui au secteur culturel devrait:
 - ✓ **Éviter de fragmenter les ressources.** Le futur projet devrait compter avec une dotation budgétaire potentielle de EUR 18 Mio. En déduisant, les dépenses d'ATI et d'administration estimées à environ EUR 2 Mio (10%) et une réserve pour les projets régionaux de EUR 4 Mio (20%). Au final, EUR 12 Mio seraient destinés aux seuls appuis sectoriels dans les cinq PALOP et au TL. Cela correspondrait à une enveloppe de seulement EUR 2 Mio par pays sur 5 ans, soit EUR 400 000 par an pour un secteur

ou EUR 200 000 par an pour deux secteurs. Cela peut sembler beaucoup, alors qu'en réalité c'est très peu pour un impact fort et durable ;

- ✓ **Ecarter les activités qui nécessitent d'importants investissements** financiers, un renforcement institutionnel complémentaire ou une forte compétence technique. Ce est le cas des interventions dans la réhabilitation du patrimoine ou d'un programme de formations à grande échelle, par exemple ;
- ✓ **Privilégier un mode de gestion alternatif** qui permettrait une réelle et effective séparation entre les responsabilités fiduciaires et opérationnelles, basé sur la création d'un Fonds Fiduciaire;
- ✓ **Mettre en place des contrôles internes et externes** qui permettraient (i) un suivi régulier des activités, (ii) une gestion efficace et (iii) une orientation adéquate du projet.

(ll) Afin d'arriver à une véritable séparation entre les champs fiduciaires et opérationnels (technique / institutionnel), il est recommandé ce qui suit:

(mm) Dans le **champ fiduciaire**:

- ✓ **Créer un fonds fiduciaire**, afin de réduire significativement les coûts de transaction et d'administration du projet, en particulier, et augmenter la transparence et l'efficacité des ressources financières, en général. La création d'un fonds fiduciaire est à privilégier si, et seulement si, sont respectés, sans complaisances, les exigences et les bases d'une véritable fiducie ;
- ✓ **Ouvrir le Fonds** à d'autres bailleurs ce qui obligera à en améliorer plus encore la transparence et la gouvernance ;
- ✓ **Fournir des ressources de long terme** (et non deux mois comme dans le PAIC) pour mettre en œuvre des programmes ambitieux et de structurants, conditions obligatoire pour maximiser l'impact et la durabilité ;
- ✓ **Prévoir une plus large gamme de produits financiers**, au-delà de la simple subvention directe d'une activité, tels que: les garanties bancaires, prise en charge d'intérêts bancaires, crédit pour fonds de roulement, subvention partielle d'une activité, etc. Ces nouveaux instruments sont nécessaires pour attirer des ressources du secteur privé ;
- ✓ **Déléguer la gestion du Fonds** à un partenaire d'échelle internationale: (i) possédant une capacité de gestion reconnue et appliquant les règles les plus modernes et transparentes de gestion et (ii) ayant un fort intérêt institutionnel et politique pour les PALOP et le TL et/ou le secteur culturel.
- ✓ **Réservez une part fixe et sanctuarisée** de ressources (20-25% du Fonds) pour les vraies initiatives régionales destinées à renforcer l'identité régionale et qui répondent à une véritable politique structurée et non opportuniste. Il faudrait prévoir la création d'un guichet « régional » pour répondre aux demandes d'institutions reconnues pour promouvoir l'identité régionale des PALOP et du TL.
- ✓ **Réserver le solde du Fonds** à des programmes nationaux (qui se déclinaient en projets) destinés à renforcer une ou deux industries culturelles par pays.

(nn) Dans le **domaine opérationnel** :

- ✓ **Faire évoluer le concept de point focal**, à travers des partenariats avec les institutions culturelles et financières des États-Membres présents dans chaque PALOP et TL et/ou des institutions culturelles régionales reconnues (en dehors de celles de l'ONU qui ont déjà leur propre financement) pour garantir un niveau de qualité des projets à soumettre au Fonds. Ces nouveaux points focaux auraient un rôle

de "maître d'œuvre" dans chaque pays ou au niveau régional. Il conviendrait d'identifier un groupe d'institutions qui seraient les seules autorisées à soumettre des projets et des programmes au Fonds (guichets national ou régional). Idéalement, ces entités pourraient avoir la «*due diligence*»² de l'UE en matière de gestion des ressources du FED et suivraient leurs propres règles de gestion ou, dans le cas contraire, suivraient les règles du PRAG ;

- ✓ **Privilégier les partenariats** avec des organisations d'importance nationale de la société civile ayant une longue expérience dans le secteur culturel pour la mise en œuvre de projets ou parties de programmes (fenêtre régional ou national) qui travaillent sous la responsabilité fiduciaire et technique de «maîtres d'œuvre» ;
- ✓ **Identifier seulement une industrie culturelle** (tout au plus, deux) par pays dont le potentiel de création d'emplois et de développement est grand. Les investissements du Fonds seraient concentrés dans ce secteur, à l'exclusion de tout autre, afin de ne pas pulvériser les ressources. Au Bissau, les évaluateurs ont identifié l'industrie de la musique et de la production d'événements culturels comme ayant un excellent potentiel. À Sao Tomé-et-Principe, il existe un énorme potentiel dans la production d'événements artistiques qui combinent différentes formes d'arts comme les arts plastiques, scéniques, la haute gastronomie, la valorisation du patrimoine avec d'autres secteurs comme le tourisme, par exemple. Il resterait à identifier quels seraient les autres secteurs dans 4 autres pays (Angola, Cap-Vert, le Mozambique et Timor Oriental).
- ✓ **Eviter les interventions** dans le domaine (i) de la réhabilitation du patrimoine historique (classé ou non) en l'absence d'une politique structurée dans chaque pays et des ressources supplémentaires dédiées et (ii) de la formation des fonctionnaires, sauf si cela s'inscrit dans le cadre d'un programme de renforcement institutionnel du secteur en exécution dans chaque pays.
- ✓ **Mettre en œuvre les activités nationales par phase.** Il faudrait éviter que les activités du Fonds soient mises en place de façon simultanée et uniforme, ce qui nécessiterait une mobilisation importante de ressources et une logistique complexe dans plusieurs pays en peu de temps et mettrait en péril les résultats du projet.

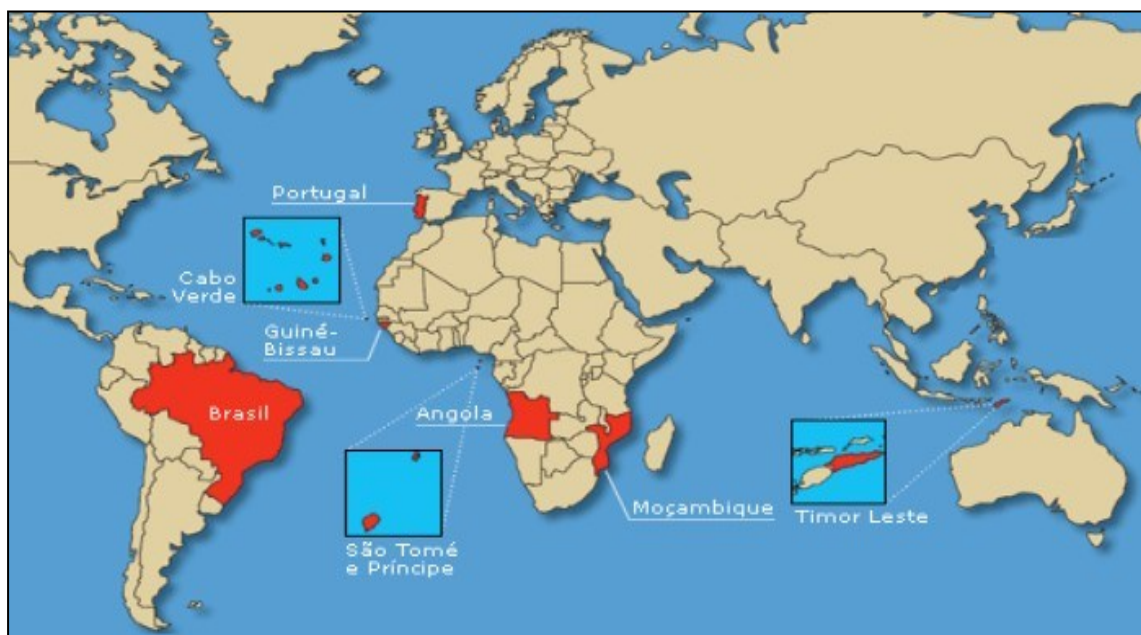
² La **diligence raisonnable** désigne un processus de recherche concernant la probabilité d'un projet d'obtenir les agréments nécessaires à sa mise en œuvre ou évaluation et mitigation adéquate des risques. Le terme se réfère à une action volontaire. Un exemple de diligence raisonnable est le processus par lequel un potentiel promoteur d'un projet voit son projet admissible avant le lancement du processus de formulation.

I. CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO

A. Apresentação sucinta dos PALOP e TL

- 2.1. Os países africanos de língua portuguesa (também referidos como a África Lusófona) consistem em 5 países africanos em que o Português é uma língua oficial: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe. Além de terem uma língua comum, as cinco ex-colônias do chamado Império Português compartilham uma afinidade cultural, um sistema similar de governação e uma longa tradição de contactos e intercâmbios entre si.
- 2.2. Em 1992, os cinco países africanos lusófonos formaram um agrupamento regional chamado **PALOP**, uma sigla coloquial que se traduz em Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. Os PALOP assinaram acordos oficiais com Portugal, a União Europeia e as Nações Unidas e trabalham juntos para promover o desenvolvimento da cultura e da educação e a preservação do idioma Português. Em conjunto com Portugal e o Brasil, em 1996, os países africanos de língua portuguesa instituíram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), a que **Timor-Leste** (TL) se juntou mais tarde, em 2002, e a Guiné Equatorial, em 2014.

Carta 1: Localização dos PALOP e TL



(fonte: CPLP, 2015)

B. A cooperação UE-PALOP e TL

- 2.3. A cooperação entre os cinco países dos PALOP e a Comissão Europeia começou em 1992. Dentro desse quadro, o FED financiou, até agora, dois Programas Indicativos Regionais (PIR) dirigidos aos PALOP: (1) PIR PALOP I, assinado em 1992, num montante de EUR 25 milhões financiado ao abrigo do 7º FED, e (2) o PIR PALOP II, assinado em 1997, com uma dotação de EUR 30 milhões no âmbito do 8º FED.
- 2.4. Os PIR PALOP proporcionaram o enquadramento para projetos multianuais e multinacionais que abordam diretamente as questões de governação (justiça e administração pública). Além disso, um projeto de estatística também convergiu para

esse fim comum. Dentro do 9º FED, também se lançaram três projetos orientados para os sectores sociais (saúde; emprego e formação; cultura). É dentro deste último que se enquadra a presente avaliação. Utilizaram-se duas Facilidades de Cooperação Técnica (TCF I e II).

- 2.5. Na sequência de uma reunião ministerial realizada em Moçambique no contexto duma avaliação da cooperação da CE com os PALOP, reforçou-se o diálogo político e técnico em 2005, para renovar uma abordagem comum e acelerar a mobilização dos recursos existentes.
- 2.6. Em 2007 assinou-se um memorando de entendimento, que define o quadro de uma extensão da parceria do 10º FED (Iniciativa de Governação PALOP e TL). Nessa ocasião, Timor-Leste juntou-se ao grupo dos PALOP expandindo-o, deste modo, da África para a região do Pacífico Asiático. Ao abrigo do 10º FED, um valor total de 33,1 milhões de euros destina-se a apoiar projetos nos PALOP/TL. Esta iniciativa representa um acréscimo de 4% de cada Programa Indicativo Nacional dos PALOP/TL para aquele período.
- 2.7. Os projetos identificados incluem a assistência eleitoral, o apoio ao mecanismo de coordenação dos PALOP/TL, a governação económica e o sector privado, o estado de direito, os serviços públicos, o Instituto para a Gestão Macroeconómica e Financeira e a Facilidade para a Cooperação Técnica III, para apoiar a identificação e a implementação das ações.
- 2.8. Desde Janeiro de 2006, Moçambique tem sido o Ordenador Regional (OR) no âmbito do PIR conforme o memorando de 2007. Para completar o sistema, um dos ordenadores nacionais é nomeado como responsável para cada projeto ou programa, atuando como ordenador delegado. Periodicamente, a Comissão Europeia (CE) e os PALOP/TL organizam reuniões de coordenação nos níveis ministerial e técnico, convocadas pelo OR e pela CE, e que decorrem alternadamente em Bruxelas e, numa base rotativa, em cada um dos seis países.

C. Os apoios ao sector da cultura da UE : O Projeto de Apoio às Iniciativas Culturais)

- 2.9. A presente ação visa realizar a avaliação final do "**Projeto de Apoio às Iniciativas Culturais nos PALOP**" (PAIC) desenvolvido nos cinco PALOP e em Timor-Leste (TL), cujas intervenções se centraram no reforço das capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP/TL, bem como na reabilitação de algumas infraestruturas e no apoio a iniciativas de operadores culturais e de entidades institucionais para a salvaguarda do património e da promoção artística e cultural com uma dimensão à escala PALOP-TL.
- 2.10. Este projeto integrou-se no segundo Programa Indicativo Regional (PIR PALOP II), e particularmente no seu terceiro sector de concentração da cooperação : a Cultura, ao qual foi atribuído um montante de 3 milhões euros (correspondente a 1/10 do montante global do PIR PALOP II).
- 2.11. A execução do projeto visou, através da sua componente "Fundo de apoio às iniciativas culturais": (i) a melhoria das capacidades profissionais dos indivíduos e entidades ligados à salvaguarda, valorização, promoção do património histórico e cultural dos PALOP-TL , (ii) a realização de iniciativas culturais e artísticas, de ações de reabilitação de património imobiliário e (iii) a criação de mecanismos de observação, sistematização e partilha de boas práticas, promovidas por operadores culturais da sociedade civil e de entidades institucionais.
- 2.12. O projeto foi liderado pela Guiné-Bissau, através do seu Ordenador Nacional (ON) do FED (na época o Ministro das Finanças, atualmente o Ministro da Economia e Finanças), e

posto sob a tutela técnica do Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciências, Juventude e Desportos (MENCCJD). A sua gestão foi confiada a uma Unidade de Gestão do Projeto (UGP, constituída por um Gestor de fundos para adiantamentos com funções de Coordenador, e um Contabilista) sob a modalidade descentralizada indireta privada. A sua organização interna integrou um Comitê de Pilotagem.

D. Objetivos e resultados esperados da presente avaliação final

- 2.13. A missão de avaliação tem por objetivo principal melhorar a qualidade da execução de futuros projetos de cooperação entre a UE e os PALOP-TL na área da cultura, financiados pelo FED, focando no cumprimento de princípios de boa gestão financeira, técnica e contratual, incluindo o impacto e a visibilidade da cooperação neste domínio.
- 2.14. Mais especificamente, a avaliação pretende:
- ✓ **Apreciar o apoio da UE**, através de uma análise geral dos resultados alcançados pelo projeto, utilizando para o efeito os indicadores de resultados e de performance, o impacto do projeto, nomeadamente junto dos beneficiários finais, e a sua sustentabilidade, seguindo as diferentes fases do ciclo do projeto;
 - ✓ **Apreciar a contribuição do projeto** para a salvaguarda, valorização e promoção do património cultural dos PALOP e TL em prol do desenvolvimento socioeconómico e humano, determinar si a cooperação com a UE contribuiu para o desenvolvimento dos PALOP-TL na área cultural, da promoção artística e de proteção do património histórico;
 - ✓ **Considerar as boas práticas e as lições aprendidas**, contribuir para a identificação das ações, das áreas de cooperação no sector cultural, bem como as modalidades de gestão e execução mais pertinentes para atingir os objetivos do Programa PALOP e TL 11º FED.

E. Metodologia, estruturação e instrumentos a serem utilizados na avaliação

- 2.15. Conforme o cronograma apresentado no anexo 1, a presente avaliação foi dividida em **3 fases sucessivas**:
- ✓ **Fase de arranque**, realizada basicamente no escritório dos consultores para analisar a documentação disponível. No final dessa fase, uma **nota de arranque** foi entregue antes de dar início às fases seguintes;
 - ✓ **Fase documental (etapa 1) de terreno e de síntese (etapa 2) no escritório**. A etapa 1, corresponde principalmente às visitas aos 4 PALOP envolvidos ativamente no PAIC (Guiné-Bissau, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique) para recolher a informação não disponível na fase de arranque. Timor-Leste e Angola foram acompanhados à distância. Ao fim da etapa 1, uma restituição junto com a DUE em Bissau foi realizada a distância pelo Skype®. Ao terminar a etapa 2, os consultores entregaram um **relatório final provisório**;
 - ✓ **Fase de finalização** que permitiu incorporar os comentários relevantes assim que enviados pela DUE. **Um relatório final da avaliação final** foi em seguida submetido.
- 2.16. A equipa de consultores utilizou para o fim dessa avaliação os seguintes instrumentos: (1) análise documental, (2) reuniões individuais e colectivas com o pessoal das instituições envolvidas diretamente ou indiretamente com o PAIC, das DUE e dos ON (inclusive o ON regional para os PALOP, visitas e entrevistas aos beneficiários do PAIC); e (3) reuniões telefónicas ou pelo Skype ®.

F. Apresentação do relatório

- 2.17. A avaliação teve que enfrentar dois problemas maiores que condicionaram o conteúdo da mesma: (i) a implementação desordenada do PAIC; e (ii) a inexistência de relatórios compreensíveis. Os trabalhos de avaliação foram precedidos por um trabalho de reconstrução quase “arqueológica” das realizações do PAIC, bem como de uma tarefa similar em alguns respetos a uma auditoria, pouco habitual para uma avaliação, frente à quantidade de achados de aparência duvidosa.
- 2.18. Os seguintes capítulos vão relatar de uma forma bastante exaustiva, os problemas enfrentados pelo PAIC. Não obstante, frente à gravidade de certos achados, os avaliadores decidiram, de comum acordo com a CE, focalizar as conclusões nas lições aprendidas, com o intuito de providenciar *inputs* pertinentes para o desenho de um novo projeto. O tratamento das possíveis irregularidades supostas é da competência exclusiva da CE que tem normas e procedimentos a respeito. As irregularidades serão abordadas de uma maneira global com recomendações para mitigar esse tipo de riscos no futuro.
- 2.19. O presente relatório está estruturado em 9 capítulos.
- ✓ Uma apresentação do contexto da avaliação.
 - ✓ A seguir, 5 capítulos que correspondem às questões de avaliação definidas pela OCDE-DAC e seus respetivos critérios de julgamento e indicadores (quando existem), sobre a **relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do projeto**, como detalhado no parágrafo seguinte.
 - ✓ Um capítulo agrupa as questões de avaliações transversais e horizontais próprias à UE (valor agregado da UE e da cooperação técnica, coerência e visibilidade).
 - ✓ Um outro tem o objetivo de sintetizar e resumir em grupos homogêneos os problemas encontrados e as suas principais lições aprendidas correspondentes.
 - ✓ Enfim, o último capítulo apresenta uma série de recomendações concretas (e algumas vezes detalhadas) para os diferentes atores a serem envolvidos na fase de identificação e formulação do próximo projeto de apoio ao sector da cultura como definido dentro do PIR PALOP 2014-2020.
- 2.20. As questões de avaliações e critérios de julgamentos abordados foram:

Tabela 1: Questões avaliativas e critérios de julgamentos.

| Questões de Avaliação OCDE | CrITÉrios de julgamento abordados |
|--|--|
| <p>Em que medida a problemática e necessidades dos projetos foram atendidas?</p> <p>O objetivo é analisar como os objetivos do programa correspondem com os beneficiários e as prioridades da UE.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A relevância do tema; ✓ O ciclo de identificação e formulação do projeto; ✓ A análise detalhada do quadro lógico do PAIC e da ATI; ✓ A adequação entre o orçamento e os problemas identificados a serem parcialmente ou completamente resolvidos; ✓ A estratégia de implementação; ✓ A análise dos pressupostos e riscos; ✓ A análise das questões transversais. |
| <p>Em que medida os resultados do projeto resultaram de uma boa administração dos recursos e teve um custo/benefício aceitável (eficiência)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclos de arranque e de execução do projeto; ✓ Produtos e serviços fornecidos pelo projeto; ✓ Ciclo de implementação das atividades do projeto; |

| | |
|--|--|
| Trata-se da ligação entre as atividades e os recursos disponíveis e utilizados para alcançar os resultados obtidos e, em comparação com o que era esperado. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão dos recursos humanos; ✓ Administração e organização do projeto; ✓ A comunicação ✓ Os relatórios do projeto; |
| <p>Em que medida o projeto realizou os seus objetivos (eficácia)?</p> <p>Isto relaciona-se até que ponto o projeto tem alcançado os resultados desejados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados obtidos e respectivas contribuições aos objetivos específicos ou execução física do projeto; ✓ Contribuição da assistência técnica internacional; ✓ O grau de compreensão do projeto por parte dos beneficiários, operadores, agentes, etc.; ✓ Levando-se em conta os aspectos de gênero, da sociedade civil, etc. |
| <p>Em que medida o projeto teve um impacto sobre a problemática identificada (impacto)?</p> | Serão analisados os macro-impactos (ou impactos em uma escala que vão além do próprio projeto) e os micro-impactos (ao nível dos beneficiários). |
| <p>Em que medida as atividades e os resultados do projeto têm desdobramentos (sustentabilidade)?</p> | A sustentabilidade será abordada a partir dos ângulos da micro e macro sustentabilidade, mas também do grau de autonomia dos atores na tomada de decisões, das ações de sustentabilidade, dos papéis dos beneficiários, etc. |

II. PROBLEMAS E NECESSIDADES (RELEVÂNCIA)

A. Contexto sectorial no início do ciclo do projeto

- 2.1. O Plano Estratégico para a Educação e a cultura (2006-2011) do governo de **Moçambique**, considera a promoção da cultura como um vetor de desenvolvimento econômico e social. O setor privado e a sociedade civil são considerados como parceiros importantes para a geração de empregos. O Plano pretende favorecer a emergência de um marco legal e social para alavancar parcerias.
- 2.2. O Programa de Redução da Pobreza da **Guiné-Bissau** dava à política cultural uma ênfase importante para reforçar a identidade nacional de um país cuja situação política foi sempre conturbada. Por seu lado, a política guineense tem como objetivo reforçar a oferta estatal através de uma criação e reabilitação de infraestruturas públicas culturais: criação de um museu, de uma biblioteca nacional e dos arquivos nacionais, reabilitação do balé nacional, entre outros temas.
- 2.3. Em **Cabo Verde**, o Plano de Desenvolvimento (2002-2005) definiu que a cultura deveria adequar-se às necessidades e realidades do país. Portanto, a política cultural nacional tem como objetivo alavancar outras políticas setoriais: pesquisa científica, formação profissional, educação, turismo e emprego.
- 2.4. O plano de desenvolvimento aprovado em 2006 para **São Tomé e Príncipe** prevê reforçar a identidade cultural como fator para a coesão social e o desenvolvimento, facilitando a promoção e disseminação da herança cultural e histórica, das línguas nacionais no sistema nacional de educação, a música, os cantos e a danças.
- 2.5. Em 2006, a terceira conferência nacional sobre a cultura de **Angola** foi o palco para o lançamento de uma verdadeira política nacional que deve seguir dois eixos: criação artística e preservação da memória coletiva. A nova política angolana busca conciliar os

novos criadores culturais no âmbito da dança, literatura, tradição oral, teatro, cinema, etc. Paralelamente, o estado se compromete a criar novas infraestruturas culturais públicas, capacitar o quadro técnico público, modernizar o contexto jurídico, etc.

- 2.6. Com exceção de Angola, nem todos os países dispõem de recursos financeiros e humanos necessários para implementar a suas políticas nacionais culturais. Além disso, cada país tem a sua própria visão de desenvolvimento do setor cultural, bem como do papel que deve ter o setor na economia nacional. Pode-se distinguir basicamente 2 grupos diferentes e quase opostos conceitualmente: (i) os países que querem maximizar pragmaticamente os poucos investimentos públicos no setor através de parcerias com a sociedade civil e o setor privado (Cabo Verde e Moçambique) e (ii) os países que querem manter uma forte predominância da esfera pública nacional sobre o setor apesar da quase ausência de recursos e de resultados concretos (São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau). O caso de Angola é muito diferente por apresentar características comuns a ambos os grupos, com a ressalva de que tem os meios próprios da sua política e atua regularmente como doador nos outros PALOP.
- 2.7. A um nível regional, várias iniciativas ou declarações de intenções aconteceram na véspera da identificação do projeto. O Programa geral de cooperação e intercâmbios culturais nos PALOP (2006/2007) adotado pelos Ministros da cultura dos 5 países, em Luanda em maio 2005, enfatizou muito a necessidade de promover os intercâmbios de artistas ou de grupos de artistas. Ele queria também reforçar as formações dos técnicos dos arquivos nacionais, entre outras. Adicionalmente, em outubro 2006, os ministros da cultura da CPLP (que inclui os PALOP) reconheceram a importância da capacitação dos técnicos do setor, bem como uma melhor visibilidade da problemática dos museus nacionais, em particular, e do património histórico, em geral.
- 2.8. Foi nesse contexto bastante heterogêneo em termos de políticas culturais que foi identificado e formulado o PAIC.

B. Relevância de um apoio ao setor cultural

- 2.9. Como definido anteriormente (ver o capítulo I-A), os PALOP/TL se caracterizam por uma forte identidade cultural cujas raízes vêm da sua língua oficial comum, bem como de afinidades históricas e culturais. Apesar da óbvia descontinuidade geográfica, os PALOP apresentam particularidades culturais específicas na África. Dentro de um mundo globalizado ou de alianças econômicas e políticas regionais (SADC, UEMOA, etc.), a noção de identidade nacional aparece como fundamental nos PALOP/TL para tentar frear (ou reverter) o lento processo de nivelação cultural. Os PALOP/TL são os países que têm mais a perder nesse processo de convergência cultural, sendo os únicos com uma forte diferenciação cultural e por serem minoritários.
- 2.10. Em um desafiador e difícil contexto económico internacional, em que as mutações e as falhas do sistema perturbam fortemente a leitura dos pressupostos tradicionais associados ao desenvolvimento, um amplo consenso está surgindo em torno de uma ideia segundo a qual a economia do conhecimento e da criatividade é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento económico sustentável em um futuro próximo. Esta noção, que é um componente de uma visão multidimensional e evolutiva da dinâmica económica contemporânea é considerada como uma das respostas aos desafios que enfrentam os países em desenvolvimento.
- 2.11. Numerosos estudos têm sido realizados nos últimos anos para medir a **contribuição direta dos setores de atividade cultural na economia** europeia. Um deles se concentrou sobre a dinâmica das chamadas indústrias criativas. Embora não estejam bem dentro do perímetro estrito do sector da cultura, as indústrias criativas cobrem o essencial. Em 25 países europeus, o estudo mostrou como a cultura desenha o

desenvolvimento económico e social, bem como a inovação e a coesão. O sector cultural e criativo é um fator de crescimento, que cresce mais rápido do que o resto da economia. O setor tem contribuído para o PIB europeu para 2,6% em 2003. Para efeito de comparação, no mesmo ano, as atividades imobiliárias contribuíram em 2,1% para o PIB; a fabricação de alimentos, bebidas e fumo registrou uma contribuição de 1,9% e a indústria têxtil registrou uma contribuição de 0,5%. O único estudo abrangente sobre o peso da economia da cultura na África mostrou que o impacto direto das indústrias culturais é significativo em termos de valor agregado no produto nacional do Mali. O peso econômico direto desses setores foi de 2,38% do PIB em 2006. Em comparação, o setor bancário e de seguros participaram do mesmo ano, de 1,7% do PIB.

- 2.12. Nesse contexto, **um projeto de apoio ao setor cultural nos PALOP/TL se revela muito relevante** em termos políticos e sociais, embora seja muito desafiador nos aspetos económicos, técnicos e institucionais (ver o capítulo II-A).
- 2.13. A presença da UE como parceiro político e financeiro é igualmente relevante. Primeiro, a UE tem como prioridade o apoio ao setor cultural (Art. 27 do Acordo de Cotonou, Consenso europeu de Dezembro de 2006, etc.). Paralelamente, a UE desenvolveu uma política dedicada aos PALOP/TL e possui recursos programáveis para projetos de cooperação técnica através dos PIR PALOP/TL. A UE tem igualmente a possibilidade e a capacidade de mobilizar os interessados sobre um objetivo comum, tendo um papel relevante de advocacia nesse tema.

C. Ciclos de identificação e formulação do PAIC

- 2.14. O ciclo de identificação do PAIC foi lançado no final do período legal do PIR PALOP II (1997/2007). A decisão de dar início ao projeto foi tomada durante a reunião dos ON dos PALOP e da CE, em Janeiro de 2006.

- **Identificação do PAIC**

- 2.15. A missão de avaliação não obteve muita informação sobre os desdobramentos dessa decisão. Estima-se que uma FIP foi elaborada em 2006.

- **Formulação do PAIC**

- 2.16. Também, estima-se que a Ficha de Ação foi realizada a partir de uma missão de assistência técnica de curto prazo através dos contratos-quadros em 2007. O ciclo de formulação culminou com a assinatura da Convenção de financiamento (CF) em 28/02/2008.
- 2.17. Os DTA da CF, que habitualmente provêm da Ficha de Ação, mostram uma análise da problemática setorial relativamente rápida e fraca. A problemática identificada foi “a resolução dos obstáculos que freiam a salvaguarda, a valorização e a divulgação do património histórico e cultural, bem como a promoção e intercâmbios artísticos” nos PALOP, sem explicar quais são aqueles obstáculos.
- 2.18. A missão de formulação estabeleceu que na ausência de recursos financeiros a nível nacional, a promoção artística podia ser atingida alternativamente com a dinamização dos intercâmbios regionais de artistas que são isolados nos seus respetivos países. As políticas de gestão do património nos PALOP nunca foram abordadas.
- 2.19. A tentativa de descrição dos problemas do setor cultural comuns aos PALOP corresponde a um universo demasiado abrangente: museu, teatro, arquivos, artesanato, centros culturais, infraestrutura cultural, música, dança, etc. Enfim, a missão foi bastante ingênua quando acreditou nas afirmações das pessoas entrevistadas que os PALOP iam

- mobilizar mais recursos para o setor. A nenhum momento, os DTA fazem uma análise séria de cada setor em cada país e, tampouco, elaboram uma reposta regional.
- 2.20. O resultado final é um projeto cujas ambições saem do alcance de um projeto desse tamanho, pretendendo apoiar e reforçar o setor em cada país e na região em 3 áreas: (i) na salvaguarda e preservação do patrimônio, (ii) a valorização do patrimônio e da cultura e (iii) a promoção e profissionalização da produção artística.
- 2.21. As 3 áreas foram agrupadas em 2 componentes ou resultados do projeto (ver anexo 3e capítulo a seguir) : (i) aumento da capacidade (formação) dos técnicos do setor da gestão do patrimônio histórico e (ii) o financiamento, através a criação de um fundo, de “múltiplas” iniciativas culturas
- 2.22. Afinal, constata-se um desenho do projeto muito fraco e que prefigura (i) uma forte segmentação dos recursos comprometendo seriamente os impactos e a sustentabilidade potenciais e (ii) uma boa parte dos futuros problemas operacionais enfrentados durante a fase de execução.

D. Análise dos quadros lógicos do PAIC e da ATI

- 2.23. Da leitura dos 2 quadros lógicos vem uma primeira constatação: os 2 são idênticos. Essa solução de facilidade é bastante comum nos pequenos projetos, embora seja presente também nos maiores. Ela induz uma confusão entre o papel da ATI e os objetivos do projeto. Normalmente, a ATI deve ter missões bem distintas do projeto. Os **TdR da ATI** não têm um quadro lógico detalhado e específico.
- 2.24. Como explicado anteriormente, o **quadro lógico do PAIC** é muito ambicioso e pouco consistente com um orçamento de somente 3 milhões de euros. Adicionalmente, a ATI tomou uma certa liberdade com o quadro lógico do projeto, tal como descrito nos DTA. Os dois Orçamentos programas de arranque (OPA) e de cruzeiro (OPC) são diferentes, quando eles deveriam refletir uma declinação do quadro lógico dos DTA. Tal situação é característica de um projeto mal formulado e de uma ATI que tenta improvisar.
- 2.25. Os indicadores são exclusivamente indicadores de realização e **não de impacto**. Portanto, não se poderia medir minimamente o impacto do projeto sobre as problemáticas setoriais em cada país ou na região, que, aliás, não foram claramente identificadas no DTA.
- 2.26. Os principais comentários sobre o quadro lógico do PAIC/ATI são:

Tabela 2: Comentários sobre o quadro lógico do PAIC

| | Objetivo/resultado | Comentário |
|--------------------|--|---|
| Obj. Geral | Apoiar o desenvolvimento socioeconómico e humano através da salvaguarda, valorização, e a promoção do património cultural nos PALOP. | Sem comentário |
| Obj. Esp. 1 | Reforçar as capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP, bem como reabilitar algumas infraestruturas. | A reabilitação de infraestrutura precisa de uma organização e de competências específicas na UGP. Além disso, o orçamento de EUR 3 Mio é incompatível com esse tipo de atividade (sobretudo com a reabilitação física). |
| Obj. Esp. 2 | Apoiar as iniciativas que surjam de | A ATI acrescentou a parte entre aspas e em |

| | | |
|--------------------|--|--|
| | atores culturais ou de entidades institucionais para “ <i>a salvaguarda do património</i> ” e da promoção artística e cultural com uma dimensão à escala PALOP. | itálico, Essa liberdade deveria ter sido objeto de uma adenda. Esse objetivo induz uma segmentação das atividades em vários setores e vários países (5 ao início e 6 no final do projeto) sem procurar um impacto sobre uma problemática específica, um setor, etc. |
| Resultado 1 | Gestão Técnica, Administrativa e Financeira e Coordenação e Supervisão do projeto realizadas | É da responsabilidade da ATI e não do projeto. Esse resultado deveria ter sido detalhado no quadro lógico da ATI. Não foi o caso. Esse resultado não faz parte dos DTA e tampouco dos quadros lógicos dos OP. Ele aparece de repente no relatório final do OPC. |
| Resultado 2 | Os indivíduos ligados à salvaguarda, valorização, promoção do património histórico e cultural dos PALOP (e posteriormente TL), têm as suas capacidades profissionais melhoradas | Esse resultado é bem delimitado e consistente com os objetivos. Porém, a grande variação de necessidades e situação institucional desse setor em cada PALOP merecia uma identificação mais detalhada. Porém, a formação de técnicos não pode ser distinta de uma política nacional (ou regional) para o património histórico. Como essas políticas não existem, um programa de formação tem boa chance de ser inútil ou de fraco impacto. Uma melhor formação não vai induzir, por si mesma, uma melhor gestão do património histórico. É um elemento de uma política mais abrangente. Globalmente, esse resultado, que é uma simples repetição do OE1, evita de detalhar com se pretendia chegar ao OE1. |
| Resultado 3 | Múltiplas iniciativas culturais e artísticas, “ <i>de ações de reabilitação de património imobiliário afetado à cultura e criação de mecanismos de observação, sistematização e partilha de boas práticas</i> ”, promovidas por atores culturais da sociedade civil ou de entidades institucionais, são financiadas por um fundo de apoio às iniciativas,. | A ATI acrescentou a parte entre aspas e em itálico, Essa liberdade deveria ter sido objeto de uma adenda. Globalmente, esse resultado, que é uma simples repetição do OE2, consagra a futura segmentação das atividades do projeto não consistente com o orçamento. A criação de um fundo poderia ser um resultado separado ou uma atividade. |

2.27. A análise dos quadros lógicos confirma a fraca análise da situação inicial durante a formulação e uma tentativa de realizar um pouco de tudo sem se preocupar com um possível impacto. Sem o acréscimo do Resultado 1 pela ATI, o quadro lógico teria tido dois objetivos específicos e dois resultados quase idênticos e básicos, para não dizer elementares: (i) reforçar a capacidade / capacidade melhorada e (ii) apoiar iniciativas / iniciativas financiadas.

2.28. Devido à ausência de indicadores pertinentes, o quadro lógico do PAIC não pode ser utilizado para a presente avaliação.

E. Adequação entre a problemática e os recursos disponíveis

- 2.29. Com EUR 3 Mio, o PAIC tinha um orçamento anormalmente pequeno para um projeto regional. Desse valor, unicamente EUR 2 Mio, segundo os avaliadores, eram diretamente destinados às atividades, ou seja, 66%. O resto devia financiar a ATI, o funcionamento, a comunicação, etc.
- 2.30. Os EUR 2 Mio devem ser divididos entre os 6 países³, deixando um quota teórica de apenas EUR 333 000 por país com a qual não pode-se pretender seriamente ter qualquer impacto, até em um país pequeno como São Tomé e Príncipe.
- 2.31. Além da fragmentação dos recursos disponíveis para as atividades, a inclusão de Timor-Leste ocasionou também um incremento dos gastos de funcionamento. Os aspectos bastante específicos da situação de Timor-Leste não foram devidamente considerados, o que resultou numa inclusão bastante apressada e limitada durante as últimas semanas da fase operacional.

F. Análise da estratégia implementada

- **Gestão descentralizada indireta privada**

- 2.32. A escolha da gestão descentralizada indireta privada fazia, em teoria, muito sentido. Em países muito frágeis, como a Guiné-Bissau, a implementação em gestão descentralizada direta é sempre muito problemática. Vários países utilizam sistematicamente a primeira modalidade com um certo sucesso, como Angola. Porém, uma análise sobre os sucessos e fracassos dessa modalidade aponta que o tamanho do projeto é um fator muito relevante de sucesso. Em Angola, os projetos mobilizam valores elevados, o que permite reservar os recursos suficientes para implementar um *back-stopping* de qualidade (economia de escala), em princípio. Em caso de pequenos projetos, o orçamento para a ATI é, em valor e em proporção, relativamente pequeno e não pode cobrir corretamente esse tipo de gastos fixos.
- 2.33. O PAIC, com um orçamento de EUR 3 Mio, se caracterizava como sendo um projeto de porte pequeno. O também pequeno orçamento reservado para a ATI devia, em teoria, arcar com as despesas da ATI tanto localmente como em Bruxelas. Essa situação obrigou, de uma certa maneira, a consultora selecionada a baixar os custos da ATI no terreno e reduzir o grau de dedicação do *back-stopping*, para ficar com uma margem aceitável. Em outras palavras, os riscos (i) de contratar consultores para a UGP sem experiências por serem mal pagos (ou simplesmente incompetentes) e (ii) de não contar sobre um controle interno eficaz e independente da UGP eram muito elevados. É o que aconteceu com o PAIC. Para agravar esse quadro, esses riscos foram exacerbados por (i) uma certa falta de honestidade da ATI (ver os capítulos III e IV) e (ii) o espalhamento das atividades em várias vertentes e em 6 países sobre 2 continentes, dificultando muito qualquer fiscalização da UE ou do ON (especialmente na ausência de relatórios intermediários atempados e fiáveis).
- 2.34. Por outro lado, uma gestão clássica (descentralizada direta) contém no seu “ADN” os mesmos riscos, embora originados por causas diferentes. Uma implementação através de um convênio de contribuição a um organismo internacional elegível tampouco se revelou, no passado, satisfatório. Isso se deve, em parte, à perda de controle da UE sobre o desempenho do programa, entre outros.
- 2.35. O desafio reside então no desenho de uma organização que permita (i) reduzir ao máximo aqueles riscos, (ii) integrar das características específicas do setor e (iii) não atrapalhar o desenvolver das atividades, para maximizar o impacto de um projeto

³ Inicialmente os países envolvidos eram os 5 PALOP, pois Timor-Leste juntou-se em 2011, após o arranque da execução do Projecto. Contudo, os recursos disponíveis não foram incrementados.

regional. Infelizmente, esse sistema ideal não existe. Não obstante, o capítulo IX (recomendações) propõe modestamente um esboço de solução, pelo menos para o setor da cultura.

- **A sede do PAIC em Bissau**

- 2.36. Implementar a sede de um projeto regional que pretendia articular atividade em 6 países espalhados em 2 continentes, revelou ser um verdadeiro desafio logístico comprometendo gravemente o seu desempenho. Sem querer menosprezar a Guiné-Bissau, trata-se notoriamente de um país cuja história recente foi regularmente conturbada e, portanto, oferecia **condições logísticas e de comunicação bastante complexas** para implementar a sede de um projeto como o PAIC. Tal situação transforma rapidamente qualquer projeto em um pesadelo logístico.
- 2.37. O período entre 2011 e 2014 ocasionou também a aplicação das medidas apropriadas ao abrigo do Artigo 96 do Acordo de Cotonu (o que impediu, entre outros, que as instituições nacionais beneficiassem da cooperação PALOP-TL/EU, forçando igualmente a mudança de lugar para a 8.ª Reunião dos Ordenadores Nacionais). Enfim, a recorrente fraqueza institucional da administração local é um fator muito limitante para a execução de um projeto.
- 2.38. É admitido pelos avaliadores que a seleção da sede do projeto correspondia, em prioridade, a critérios políticos. Porém, algumas vezes, o bom senso e o pragmatismo deveriam predominar a análise, quebrando esse paradigma.

- **A criação de um Fundo**

- 2.39. A criação do Fundo foi conceitualmente muito interessante permitindo dividir os gastos de transação com várias atividades e tentando reforçar a transparência. Infelizmente, a sua implementação não foi bem sucedida, mas não quer dizer que o conceito deva ser abandonado. Pelo contrário, deve-se analisar as causas desse relativo fracasso e identificar soluções pertinentes.

G. Análise das hipóteses e dos riscos

- 2.40. Os riscos na Ficha de Ação, bem como nos DTA, não foram corretamente analisados focalizando em aspetos secundários e banais, reforçando a fraqueza da formulação.

H. Análise dos aspectos transversais

- 2.41. Além de considerações gerais, podemos destacar a pouca atenção do projeto às questões transversais de relevo. O projeto não incluiu no seu desenho nem a perspectiva de género nem a perspectiva da diversidade cultural, tampouco incluiu elementos relativos ao médio ambiente. O médio ambiente está estreitamente relacionado a vários aspetos da cultura, como a conservação do património ou a produção de artesanato.

I. Conclusão

- 2.42. O PAIC foi desenhado com varias deficiências, algumas graves. Esses problemas eram de 4 ordens: (i) um conteúdo irrealista (segmentação das atividades), (ii) um modo de implementação (gestão descentralizada indireta privada) inadaptado ao seu tamanho e a uma problemática regional, (iii) uma localização equivocada da sua sede e (iv) um desenho errado do Fundo (sem as salvaguardas suficientes).

- 2.43. Para o primeiro problema, o desenho do programa quis satisfazer, ao mesmo tempo, o setor público e o setor privado (sociedade civil) com atividades destinadas para ambos. Essa indecisão resultou em um leque de várias atividades não integradas e espelhadas e, portanto, sem possíveis impacto e sustentabilidade.
- 2.44. Uma análise dos riscos, muito fraca, favoreceu a emergência de importantes riscos financeiros, técnicos e institucionais induzidos pela modalidade de gestão escolhida. O desafio reside então no desenho de uma execução que permita (i) reduzir ao máximo aqueles riscos, (ii) integrar das características específicas do setor e (iii) não atrapalhar o desenvolver das atividades, para maximizar o impacto de um projeto regional
- 2.45. A localização da sede do PAIC em Bissau não era compatível com um projeto de porte regional, que precisa de uma grande facilidade de comunicação e de movimentos, num quadro sócio-político relativamente estável e institucionalmente sólido.
- 2.46. Enfim, a criação de um fundo constitui uma novidade interessante que deve ser mais estruturada para ser realmente eficiente e eficaz.

III. ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO E GESTÃO DOS RECURSOS (EFICIÊNCIA)

- 3.1. O PAIC executou cerca de 78% do seu orçamento final, o que em primeira análise parece muito bom. Há porém, detrás dessa taxa, vários problemas que aconteceram durante o arranque e a execução do PAIC. De uma certa maneira, essa **taxa pode ser qualificada de “artificial”**, visto que as formas de gastar (eficiência) e de executar (eficácia) foram bastante caóticas e, algumas vezes, duvidosas.
- 3.2. Por exemplo, a incapacidade crônica da UGP de desenvolver as suas atividades, embora simples, obrigou a prorrogar o contrato da ATI em quase 40% do valor. Vários gastos foram acima do normal, não justificados, não previstos ou erradamente imputados etc. Afinal, tendo gastos inchados artificialmente, a eficiência evolui de forma inversa. O PAIC foi então um projeto muito caro para poucas atividades como os próximos capítulos vão tentar demonstrar. A seguir, uma tabela com os principais dados financeiros do PAIC:

Tabela 3 : Execução financeira do PAIC (em EUR)

| Item | Empenhado | Executado | % | Comentário |
|-----------------|-----------|---------------------|-------|---|
| CF | 3 000 000 | 2 340 712,51 | 78% | |
| OPA | 95 000 | 61 730,20 | 65% | Não auditado. |
| OPC | 2 328 270 | 1 679 933,71 | 72% | Incluídos EUR 607 072,24 não elegíveis conforme a auditoria. Total elegível: EUR 1 072 861,47 (46%) |
| Contrato ATI | 484 787 | 475 108,25 | 98% | Incluídos os EUR 10 151,17 não elegíveis conforme a auditoria. Total elegível: EUR 464 957,08 (96%) |
| Auditoria | 41 647,75 | 40 438,35 | 97% | Relatórios entregues em Julho de 2014 |
| Avaliação final | 83 502 | 83 502 ⁴ | 100 % | Contratada em Dezembro de 2014 |

A. Ciclos de arranque e de execução

⁴ Estimação na ausência de um valor final no momento da redação do relatório final.

- 3.3. Datas mais detalhadas dos ciclos de arranque e de execução estão disponíveis no anexo 14. A seguir, uma apresentação das datas chaves do PAIC:

Tabela 4 : As datas chaves dos ciclos de arranque e de execução do PAIC

| Item | Data início | Data fim | Comentário |
|------------------|-------------|------------|--|
| CF | 28/02/2008 | 30/06/2015 | Inicialmente, até 18/10/2013 |
| D+3 | 18/12/2010 | | Estabelecida na CF |
| Contrato de ATI | 20/07/2009 | 31/08/2012 | Inicialmente, até 19/07/2011 |
| Fase de execução | 31/08/2009 | 30/06/2012 | Inicialmente, até 31/12/2011 |
| OPA | 02/11/2009 | 31/03/2010 | |
| OPC | 01/09/2010 | 30/08/2012 | Execução até 30/06/2012 e encerramento até 30/08/2012. |

- **O ciclo de arranque**

- 3.4. A Convenção de financiamento (CF) foi assinada no final do período coberto pelo PIR-PALOP, no final de Fevereiro de 2008. Por ser uma gestão descentralizada indireta privada e, portanto, dependente da ATI, o PAIC arrancou verdadeiramente só em 20/07/2009, ou seja 17 meses depois, consumindo cerca de 50% da D+3. Segundo a CAON de Bissau, o concurso para a ATI foi bastante disputado, atrasando a assinatura do contrato com a empresa contratada, TRANSTEC. Essa situação parece surpreendente para um contrato cujo valor é baixo e para um setor não particularmente estratégico.
- 3.5. Não obstante, o atraso se agravou com uma assinatura do OP de arranque (OPA) no início de Novembro de 2009 e para 5 meses de implementação, aproximando ainda mais a data da D+3. Decorreram portanto 20 meses sem nenhuma atividade. O OPA teve o objetivo de preparar o OP de cruzeiro (OPC) e realizar os primeiros investimentos. Ele terminou no final de Março de 2010.
- 3.6. Com a aproximação da D+3, a DUE e o ON defendiam a elaboração de um OPC único quando a UGP queria implementar dois. A negociação culminou com a escolha da solução mais sensata que era a da DUE e uma assinatura em 01/09/2010, o que deixou o PAIC sem orçamento durante 5 meses. Entretanto, o PAIC já tinha trocado o seu primeiro Gestor.
- 3.7. O OPA, com 65% de execução, deixou por gastar 35% do seu orçamento.

- **O ciclo de execução (operacionalização e encerramento)**

- 3.8. O ciclo de execução começou junto com o OPC em 01/09/2010, ou seja, na quase véspera da D+3. A UGP tinha então um pouco mais de um ano para implementar todas as atividades previstas no OPC. Passaram-se 3 anos sem nenhuma atividade e um ano depois a chegada da ATI em Setembro de 2009). Naquele momento, era óbvio que o PAIC não ia poder implementar tudo em apenas um ano. A UGP teria sido prudente em iniciar uma negociação para aumentar o prazo de operacionalização. Porém, nada foi tentado a respeito. Alguns meses depois em Maio de 2011, a UGP ia perder o seu segundo Gestor, basicamente, por incompetência. Finalmente, foi unicamente em Junho de 2011, ou seja, 6 meses antes do seu encerramento previsto, que se iniciou realmente o PAIC. Era urgente negociar logo uma adenda de data à CF e conseqüentemente ao OPC. Não obstante, nada foi articulado.
- 3.9. Afinal, a adenda 2 à CF foi assinada pouco tempo antes do fim original da CF, estendendo o período de execução até 31/08/2012, incluindo o encerramento de 2 meses. Contudo,

o PAIC tinha visto passar 3 contadores e 4 Gestores. A seguir uma tabela detalhando os gastos por grandes rubricas do OPC do PAIC:

Tabela 5: Despesas em EUR das principais rubricas do OPC

| Atividade | Previsto | Realizado | Taxa |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------|
| Coordenação e supervisão | 111 900 | 30 344 | 27% |
| Projetos do Fundo | 1 540 000 | 1 196 540 | 78% |
| Formações | 437 000 | 149 024 | 34% |
| Parcerias | 25 000 | 9 500 | 38% |
| Dinamização dos centros culturais | 31 000 | 34 021 | 110% |
| Intercâmbios | 14 700 | 17 000 | 115% |
| Equipamentos dos centros culturais | 75 500 | 75 571 | 100% |
| Funcionamento | 93 316 | 167 938 | 180% |
| Total | 2 328 416 | 1 679 938 | 72% |

(Fonte: Relatório final do PAIC – versão não aprovada)

- 3.10. O OPC teve uma taxa de execução financeira de 72%. Tal taxa seria muito aceitável se não fossem constatadas várias irregularidades, o que vamos detalhar nos capítulos seguintes.

B. Produtos e serviços oferecidos

- 3.11. O OPC teve por objetivo fornecer aos seus beneficiários vários produtos ou serviços, dos quais os principais foram: (1) projetos de apoio às iniciativas culturais e de salvaguarda do patrimônio histórico através de um Fundo, (2) formações em cada um dos PALOP e TL sobre os temas de biblioteca, arquivo e museologia, (3) apoios às parcerias regionais, (4) apoios à dinamização dos centros culturais nos PALOP e TL, (5) intercâmbios regionais e (6) equipamentos de centros culturais.
- 3.12. Devido a imputações orçamentais equivocadas e erradas da UGP, a missão de avaliação teve a maior dificuldade em identificar os custos reais de cada atividade. Sem garantir que os valores estejam exatos, estima-se que os seguintes valores devem ser muito próximos da realidade, com uma certa margem de erro.
- 3.13. O presente capítulo pretende analisar a eficiência do PAIC para chegar a um produto ou um serviço final como esperado nos DTA ou no OPC. O capítulo seguinte vai, do seu lado, abordar a eficiência da toda a sequência de micro atividades realizadas para obter aqueles produtos finais.

• Os projetos do Fundo

- 3.14. O fundo teve duas linhas de atuação: (1) apoio às iniciativas culturais e (2) reabilitação do patrimônio histórico, com uma dotação respectiva de EUR 850 000 e EUR 605 000. Outras despesas foram necessárias para a implementação do Fundo, orçadas em EUR 85 000 e que serão analisadas mais adiante nos demais capítulos.

Tabela 6: Gastos do Fundo em EUR

| Linha | Previsto | Realizado | Taxa |
|---|------------------|----------------------|------------|
| Projetos do Fundo / Iniciativas culturais | 850 000 | 844 523 | 99% |
| Projetos do Fundo / Reabilitação património | 605 000 | 197 654 ⁵ | 33% |
| Total | 1 455 000 | 1 042 177 | 72% |

- 3.15. O Fundo dotado de EUR 1 455 000 permitiu subsidiar afinal 13 projetos por um valor de EUR 1 042 177, sobre 15 contratos assinados e um universo inicial de cerca de 100 pedidos. Afinal, sobrava pouco espaço para projetos de apoio às iniciativas culturais em Timor-Leste e Angola. A promoção do Fundo realizada pelo Gestor da UGP em Díli, devia ser acompanhada previamente de uma reformulação orçamental que nunca aconteceu.
- 3.16. Uma ficha descritiva de cada um dos 13 projetos é disponível no anexo 8. A seguir uma análise da eficiência de cada projeto por país, começando pela **Guiné-Bissau**:

Tabela 7: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo na Guiné-Bissau

| INEP - ARQUIVO HISTÓRICO DA GUINÉ-BISSAU. Reabilitação e ampliação do arquivo histórico da Guiné-Bissau | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|---------|-------------|-------|
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 94.500 € | 85.050 € | 10% | 9.450 € | 84.937,07 € | 99,9% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível (com ressalvas) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Fotos disponíveis no anexo 15. Primeiro de 2 projetos do INEP financiado pelo PAIC (quando o regulamento do Fundo proibia financiar duas vezes uma mesma instituição), esse projeto se inscreve nos objetivos do PAIC, embora tenha um vago componente regional e que o seu carácter “reabilitação do património” seja pouco evidente. As obras de reformas (e não de reabilitação) foram concluídas. O escritório foi equipado de material informático e de reprodução de qualidade média. Tudo foi colocado sem proteção. Os 3 computadores portáteis desapareceram. Os 2 discos duros de 4 To ainda estão expostos à poeira. O material de limpeza dos arquivos não era, como previsto no orçamento de “profissional”. Era composto de material básico de uso doméstico (aspirador, máscara, blusa, ventilador, etc.) e a maioria deixou de funcionar pouco tempo depois da entrega. As 15 cadeiras e 15 mesas não foram todas entregues no local, bem como foi entregue só um dos 4 dos aspiradores “profissionais”. A construção de um espaço de exposição cultural se limitou a expor fotografias etnológicas no corredor cuja reforma já estava orçada, e portanto se financiou 2 vezes. O equipamento de energia solar ainda está funcionando, a pesar da falta de lâmpadas. Ninguém presente no INEP, por ocasião da avaliação, soube dizer à missão se a conferência internacional aconteceu, o que demonstra o fraco impacto da atividade e a falta de memória institucional do INEP. | | | | | |

⁵ Inclui também as despesas de vistorias (cerca de EUR 30 000). Corresponde só a 2 projetos (Ilha do Maio/CV e Ilha do Moçambique/MOZ) quando o PAIC tinha computado também o projeto INEP Arquivo/GB. Esse último, na verdade, não era um projeto de reabilitação do património.

- **A formação em arquivo de 20 dias, que implicou 2 formadores da Fundação Mario Soares, custou apenas 9 500 € (a comparar com os custos da formação em arquivo organizada pelo projeto)**
- O trabalho de arquivamento completou apenas 15% dos arquivos existentes.
- **A vistoria da obra (embora não prevista no contrato) foi realizada por um familiar de uma pessoa do ex-Gestor da UGP, sem concurso nenhum, e custou 9 340€.** Essa tarefa poderia ter sido realizada por um engenheiro civil local em 1 dia por um preço muito mais razoável. Essa pessoa nem constatou que faltava material ou que aquele era de qualidade ruim.
- **Em 19/12/2011, O INE recebeu 10 492.05 € de adiantamentos (mais um outro reembolso de 20 878 € em 27/01/2012), o que parece muito estranho para uma administração sem recursos e sem garantia bancária. O INEP parece muito privilegiado.**
- Afinal, o projeto não permitiu arquivar de maneira adequada os arquivos históricos de Guiné-Bissau. Com custos elevados, equipamento não entregue ou de péssima qualidade, uma vistoria cara e pouco atenta, etc. **o projeto se revelou pouco eficiente.**
- Um projeto de equipamento de uma administração, embora possa ser muito valioso, deve ser analisado à luz da capacidade da própria administração de utilizar aqueles equipamentos e mantê-los em bom estado. Nesse caso, esse risco não foi bem mitigado.

COMBIANA COMUNICAÇÃO & CULTURA

Estimular indústria musical da Guiné-Bissau através da utilização do mídia tradicional e digital

| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
|----------------|---------------------|-------------------------------|----------|-------------|------|
| | | % | Valor | | |
| 110.668 € | 99.619,20 € | 10% | 11.066 € | 99.619,20 € | 100% |
| Duração | | 2 meses | | | |

COMENTÁRIOS : Elegível (com ressalvas)

- Fotos disponíveis no anexo 16.
- O projeto não tinha abrangência regional nenhuma, contudo entrava nos objetivos do PAIC.
- O material foi entregue rapidamente, devido ao adiantamento de recursos dos seus 2 diretores, portanto Combiana não precisou de um adiantamento. Em 16/12/2011, recebeu cerca de 80% do orçamento.
- A mesa de som deixou de funcionar 6 meses após a sua instalação e desde então espera para ser enviada à Europa ou aos EUA para conserto. Os demais materiais funcionam ainda.
- **A Combiana não precisava de um subsídio para financiar os equipamentos, pois os seus membros mobilizaram com uma extrema rapidez os fundos necessários. O que ela precisava era eventualmente um subsídio de juros bancários ou de uma garantia bancária para um financiamento bancário daqueles equipamentos. Afinal, o resultado teria sido idêntico com um investimento bem menor para a UE. Isso demonstra o fraco conhecimento do setor dos membros da UGP e do comité de seleção dos projetos.**
- A UGP nunca questionou a futura utilização do fluxo de caixa gerado pelos equipamentos, bem como as tarifas cobradas pela Combiana. **Esse projeto era elegível sob condição de ser redesenhado.**
- Portanto, o projeto custou caro e poderia ter tido uma eficiência bem maior.
- **Não obstante, esse projeto foi selecionado pelos avaliadores como 1 dos 5 mais promissores para identificar um possível outro programa, especialmente em Guiné-Bissau.**

| Incremento do acervo literário | | | | | |
|---|---------------------|-------------------------------|------------|-------------|-------|
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 94.951 € | 85.465.90 € | 10% | 9.495,10 € | 85.444,66 € | 99,9% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS : Não elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e não entrava nos objetivos do PAIC • Os avaliadores não conseguiram se reunir com a pessoa responsável pela então atividade e tampouco viram os livros que supostamente foram editados. • Como vários dos projetos de Guiné-Bissau, foi privilegiado em receber cerca de 50% do seu orçamento em 15/02/2012, quando o INEP não tinha recursos para arcar com as primeiras despesas. • Como para o outro projeto da INEP, foi adquirido material de informática e multimídia. • O projeto não era elegível ao Fundo, portanto teve uma eficiência nula. A missão não soube explicar a razão da sua seleção. Ele beneficiou sobretudo uma pesquisadora do INEP. | | | | | |
| ASSOCIAÇÃO USOFORAL | | | | | |
| As crianças de mão dada | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 42.000 € | 37.800 € | 10% | 4.200 € | 37.999,98€ | 100% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS : Não elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e não entrava nos objetivos do PAIC. • Sem menosprezar a qualidade da proposta e da prestação e destacando um relativo impacto com algumas crianças de alguns bairros de Bissau, o projeto não era elegível ao Fundo. Ele deve a sua seleção à proximidade dos membros de USOFORAL (funcionários públicos da administração nacional da cultura agora Direção geral da Cultura) com a UGP. Essa situação se repetiu em outras atividades do PAIC em Bissau. • Apesar de não possuir recursos, <i>USOFORAL</i> foi particularmente privilegiada, sendo a primeira a receber um adiantamento do PAIC, em 14/12/2011, de 58% do valor orçado. A ONG conseguiu uma garantia através de um agiota local, cujos altos juros foram discretamente repassados nas faturas a serem reembolsadas. A exigência de uma garantia bancária foi imposta pela UGP quando, conforme as normas do FED, esta era desnecessária. Portanto, a falta de conhecimento da UGP a respeito teve um custo adicional para a UE. • Por ser não elegível, a eficiência desse projeto é considera como nula para o PAIC. | | | | | |

| CARITAS GUINÉ-BISSAU | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|------------|-------------|-------|
| Promover cultura na rádio - Uma oportunidade para todos | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 55.392 € | 49.852,80 € | 10 % | 5.539,20 € | 49.625,56 € | 99,5% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS : Não elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e não entrava nos objetivos do PAIC. • CARITAS não possui experiência no setor, sendo uma ONG de assistência e desenvolvimento social. • Basicamente, o projeto financiou 2 meses de quase todos os gastos administrativos da CARITAS e daquela emissora (Rádio Sol Mansi, ligada a CARITAS) em 2012, à custa da UE, que representavam cerca de 75 % do orçamento da ação. • O projeto contratou algumas pessoas que se beneficiaram do projeto da USOFORAL e de certas formações do PAIC em Bissau. | | | | | |

- 3.17. Em Bissau, nenhum projeto correspondia plenamente aos objetivos do PAIC, sendo que 3 não eram elegíveis. Os outros 2 eram elegíveis com ressalvas, seja porque faltava um componente regional consistente, seja porque a subvenção poderia ter sido melhor utilizada.
- 3.18. A UGP deu privilégios indevidos àqueles projetos, bem como contratou um engenheiro civil muito caro de uma forma desadequada.
- 3.19. A seguir, a análise dos **projetos do Cabo Verde**:

Tabela 8: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em Cabo Verde.

| INSTITUTO INTERNACIONAL DE LÍNGUA PORTUGUESA | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|----------|-------------|-------|
| Colóquios internacionais de língua e cidadania | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 116.000 € | 100.000 | 13,79% | 16.000 € | 97.730,56 € | 99,9% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto tinha uma forte abrangência regional e entrava nos objetivos do PAIC, portanto a eficiência foi muito boa. • Embora seja um projeto de simples colóquios para um público bem especificado, para não dizer restrito, esse projeto pode servir de inspiração para um possível outro projeto no futuro com a criação de uma janela de financiamento para esse tipo de evento e esse tipo de instituição muito profissional ligada à CPLP. | | | | | |

| INSTITUTO MARQUÊS DE VALLE FLÔR | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|-------------|-------------|------|
| Valorização do patrimônio histórico e cultural da Ilha de Maio | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 108.264 € | 97.437,60 € | 10% | 10.826,40 € | 97.437,60 € | 100% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível (com ressalvas) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto entrava nos objetivos do PAIC, embora não tenha uma abrangência regional. A eficiência foi bastante boa • A princípio, o projeto não era elegível por ter uma duração real de muito mais de 2 meses. A avaliação do projeto pelo comitê de seleção e a UGP falhou. • A UGP, bem como o Comitê, em nenhum momento soube avaliar corretamente os projetos com um forte componente de “reabilitação do patrimônio”. Nesse caso, o projeto nunca passou pelo parecer do IIPC (Instituto de Investigação e do Patrimônio Cultural) caboverdiano. O IIPC foi envolvido só durante a obra, quando o projeto não podia mais ser modificado. Essa situação mostra claramente a falta de preparação na seleção dos projetos nesse tema. Não foi por falta de contato entre a UGP e o IIPC, pois o Presidente do IIPC aparece na contabilidade como tendo recebido um empréstimo sem juros de 6 146,35 € do PAIC (segundo o relatório financeiro, ainda não aprovado). • O Embaixador da UE em Cabo Verde inaugurou uma obra que não teve todas as credenciais necessárias para iniciar, expondo a UE a um possível risco de imagem frente a uma eventual controvérsia política nos mídias. • Não obstante, a obra foi um grande sucesso e valoriza toda a região, embora a reabilitação do forte seja mais uma simples reforma sem destaque histórico. • A abordagem de uma reabilitação de um edifício histórico implica procedimentos adicionais, em termos técnicos e legais, que a UGP ignorava. • Apesar de não ser estipulado no contrato, a UGP decretou que a obra devia ser vistoriada duas vezes pelo PAIC. Uma primeira vez, em Agosto de 2012, pelo mesmo engenheiro civil que passou em Bissau. Familiar de um ex-Gestor do PAIC e então em exercício no <i>Back-stopping</i> do projeto, ele faturou por um serviço muito rápido e simples 9 680 €. Esse engenheiro não tem conhecimento em reabilitação de prédio histórico. A TRANSTEC alega no relatório de auditoria que essa missão aconteceu em Abril/Maio de 2012, o que não corresponde à verdade. Como mencionado a vistoria teve lugar em Agosto de 2012 e foi faturada em Outubro de 2012, bem após o término da fase operacional do PAIC. • Em uma segunda vez, a formadora que tinha oficiado em Díli visitou a obra em Outubro/Novembro de 2012 a custo do projeto. Os avaliadores não conseguiram perceber o objetivo dessa vistoria tardia e, sobretudo, sem objeto. Afinal, os dois serviços poderiam ter sido efetuados por um engenheiro civil local a um preço muito mais em conta ou de graça pelo IIPC. | | | | | |

- 3.20. A análise dos dois projetos do Cabo Verde permite destacar três lições aprendidas: (i) um projeto regional de qualidade deve ser implementado por uma instituição de porte internacional que possua planejamento e contatos de qualidade, (ii) um projeto regional não é particularmente técnico e corresponde muitas vezes à organização de eventos e (iii) o tema de reabilitação do patrimônio histórico não pode ser improvisado e requer avaliações adicionais.
- 3.21. A UGP contratou de novo o mesmo familiar que efetuou a vistoria em Bissau. Vindo de Portugal, o custo dessa contratação foi particularmente elevado frente à prestação

realizada. A UGP parece ter enfrentado certos problemas em encontrar consultores e optou, então, por contratar por curtos períodos sempre os mesmos sem concurso prévio.

- 3.22. Se não fosse a falta do parecer do IIPC e aquelas vistorias misteriosas, a eficiência dos dois projetos teria sido muito boa. A seguir, a avaliação da eficiência dos **projetos financiados em Moçambique:**

Tabela 9: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em Moçambique

| MUSEU DA ILHA DE MOÇAMBIQUE | | | | | |
|---|---------------------|-------------------------------|------------|-------------|-------|
| Reabilitação do museu palácio de São Paulo da Ilha de Moçambique | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 85.385,56 € | 76.847 € | 10% | 8.538,56 € | 72.499,70 € | 94,3% |
| Duração | | Não especificado | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível (com muitas ressalvas) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e entrava parcialmente nos objetivos do PAIC. A obra financiada pelo PAIC era um trecho de um conjunto de obras financiadas por diferentes doadores internacionais. A parte que cabia à UE correspondia basicamente à rede de água e esgoto, cuja viabilidade é reduzida. • As características da obra mostram que o prazo ia ser superior aos 2 meses exigido pela UGP, porém esse projeto foi selecionado. • Não se sabe se essa obra já era contabilizada nos orçamentos dos outros doadores. Além disso, o museu da ilha de Moçambique já recebe há anos financiamentos recorrentes para a sua reabilitação, que se arrasta. • O valor agregado do PAIC nessa obra é mínimo. • De novo, o mesmo engenheiro civil, ainda familiar de uma pessoa da ATI do PAIC, fez uma vistoria da obra que custou 9 890 €. O conjunto dos 3 contratos fica, por coincidência, abaixo dos 30 000 € definidos no PRAG. Um engenheiro local poderia ter efetuado a vistoria por um custo muito menor. A opção escolhida pela UGP não foi bem eficiente. | | | | | |
| UDIMBWE - ADIL DE MOÇAMBIQUE | | | | | |
| Ressocialização e manifestação através da arte | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 49.200 € | 44.280 € | 10% | 4.920 € | 44.280 € | 100% |
| Duração | | 9/12 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: Não Elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e tampouco entrava nos objetivos do PAIC. • A proposta selecionada pelo PAIC indicava claramente que o orçamento era para uma atividade de 12 meses, não de 2. • Para agravar a situação, a UGP contratou a ONG por um valor superior ao pedido da mesma. O PAIC financiou 44 280 €, o que incluía também a contrapartida da ADIL, que pedia só 33 440 €. A generosidade do PAIC demonstra, de novo, a fraca análise dos projetos durante as suas seleções e o seguimento bastante esporádico no momento da contratação dos mesmos. | | | | | |

| <ul style="list-style-type: none"> • A localização do projeto impossibilitava qualquer fiscalização do PAIC. • Esse projeto não foi eficiente, à luz dos objetivos do PAIC. | | | | | |
|---|---------------------|-------------------------------|----------|------------|------|
| MUSEU DE HISTÓRIA NATURAL DE MAPUTO A fauna de Moçambique - Um instrumento audiovisual de educação | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 81.256 € | 73.130,40 € | 10% | 8.125 € | 73.130 € | 100% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: : Elegível (com ressalvas) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto não tinha uma abrangência regional e entrava parcialmente nos objetivos do PAIC. • O projeto financiou um componente que foi descartado de um projeto maior financiado pela cooperação espanhola. Esse projeto, embora seja muito importante e valioso para o Museu, teve um impacto imperceptível sobre a problemática do PAIC. • A exigência da UGP em apresentar uma garantia bancária para obter um adiantamento do PAIC, obrigou o Museu a uma montagem financeira no limite da legalidade para poder contar com um mínimo de dinheiro em caixa para iniciar a atividade. | | | | | |
| CENTRO CULTURAL FRANCO MOÇAMBICANO Valorização nacional e internacional das culturas e práticas artísticas de Moçambique e da Guiné-Bissau, pela criação, formação e intercâmbio | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundo | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 104.440 € | 93.996 € | 10% | 10.444 € | 93.996 € | 100% |
| Duração | | 2 meses | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto tinha uma abrangência regional e entrava nos objetivos do PAIC. • Sendo implementado por uma instituição de porte internacional, reconhecida nacionalmente com capacidade técnica, financeira e institucional indiscutível, o projeto foi conforme ao contrato. Implementado em um pouco mais de 2 meses (devido às festas do fim do ano), ele tem ainda desdobramentos no país. • A intermediação de órgãos reconhecidos e de alta capacidade técnica foi uma garantia do seu sucesso. • Esse projeto faz parte dos 5 selecionados para subsidiar as lições aprendidas por um eventual projeto no futuro (ver capítulo seguinte sobre a eficiência). | | | | | |

- 3.23. Outros 2 projetos não conseguiram realizar-se: (1) o levantamento arquitetônico e estrutural dos edifícios monumentais na Ilha de Moçambique de EUR 40 995 e (2) uma publicação de livro sobre a história, percurso e papel de Dillon Djindje na *Marrabenta* de EUR 22 884. Segundo os técnicos entrevistados localmente, ambos enfrentaram problemas de caixa para iniciar. O primeiro era elegível por ser ligado à reabilitação do patrimônio, embora não regional. Ele tinha um impacto potencial muito fraco. O segundo não era elegível.
- 3.24. De 6 projetos, 4 terminaram. Desses, somente: 1 era elegível, 2 eram possivelmente elegíveis mas sem impacto e de escala regional e o último não deveria ter sido financiado. Globalmente, a eficiência do Fundo em Moçambique foi bastante fraca.

- 3.25. Em Moçambique, o projeto com o centro cultural franco-moçambicano, claramente na categoria “apoio às iniciativas culturais”, nos ensinou que uma parceria com uma instituição de porte importante pode ser de grande ajuda. O centro cultural facilitou muito a identificação e a formulação do projeto, bem como a sua execução liberando cursos e contratando profissionais para o projeto andar.
- 3.26. De novo, o mesmo engenheiro civil realizou a vistoria das obras na Ilha de Moçambique. A falta de imaginação da UGP na escolha dos seus consultores, quando um consultor local poderia ter sido contratado, custou caro à UE.
- 3.27. A seguir, a **avaliação dos projetos em São Tomé e Príncipe:**

Tabela 10: Análise da eficiência dos projetos financiados pelo Fundo em São Tomé e Príncipe

| ASSOCIAÇÃO ROÇA MUNDO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------------|----------|
| ROÇA LÍNGUA - Primeiro encontro de escritores de língua portuguesa | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundos OP | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 84.184 € | 75.765,60 € | 10% | 8.418 € | 75.765,86 € | 100% |
| Duração | | 1 mês | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto tinha uma abrangência regional e entrava nos objetivos do PAIC. • O projeto conseguiu integrar elementos como turismo, património, culinária local de alto padrão, literatura, difusão e criação literária para um grande público (fotos no anexo17). Essa combinação tem grande futuro em termos de imagem para o país e a geração de possíveis empregos em vários setores (turismo, cultura, etc.). Portanto, faz parte dos 5 selecionados para alimentar as recomendações para um eventual outro projeto no setor. • O projeto que deveria ter começar em Julho ou Agosto atrasou devido ao processo de seleção do PAIC que se arrastava. Assim que foi assinado o contrato, os recursos foram adiantados por pessoas físicas que contrataram um financiamento bancário. O projeto teve a maior dificuldade de entrar em contato com a UGP para obter explicações para elaborar a apresentação de contas, já que o projeto terminou no início de Dezembro de 2011. O ponto focal nunca ajudou. A ONG teve que esperar até Maio de 2012, ou seja, 6 meses, para ser ressarcida. • Esse projeto teve uma grande eficiência, alavancando recursos do setor privado. | | | | | |
| ASSOCIAÇÃO CULTURAL BIENAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE | | | | | |
| VI Bienal internacional de arte e cultura de São Tomé e Príncipe | | | | | |
| Valor Elegível | Financiamento Fundos OP | Contrapartida do beneficiário | | Valor pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 207.173 € | 100.000 € | 51,74% | 107.173 € | 99.981,69 € | 99,9% |
| Duração | | 1 mês | | | |
| COMENTÁRIOS: Elegível | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O projeto tinha uma abrangência regional e entrava nos objetivos do PAIC. • O projeto ajudou a promover as artes plásticas no país e mundo a fora criando um ambiente propício (fotos no anexo 18) a promoção de outras formas de cultura como as artes cênicas (musica, teatro, dança, etc.), a culinária, etc. Essa combinação tem grande futuro em termos de imagem para o país e a geração de possíveis empregos em vários setores (turismo, | | | | | |

cultura, etc.). Portanto, faz parte dos 5 selecionados para alimentar as recomendações para um eventual outro projeto no setor.

- Como pra o projeto anterior, esse projeto que devia começar em Julho ou Agosto atrasou devido ao processo de seleção do PAIC que se arrastava. Assim que foi assinado o contrato, os recursos foram adiantados por pessoas físicas que contrataram um financiamento bancário. O projeto teve a maior dificuldade de entrar em contato com a UGP para ter explicação para elaborar a apresentação de contas, já que o projeto terminou no início de Dezembro de 2011. O ponto focal nunca ajudou. A ONG teve que esperar até Maio de 2012, ou seja, 6 meses, para ser ressarcida.
- **Igualmente, esse projeto teve uma grande eficiência, alavancando recursos do setor privado.**

- 3.28. Os dois projetos foram muito eficientes. Felizmente, a capacidade de reação dos seus promotores frente à ausência de acompanhamento do PAIC, permitiu que os projetos se concluíssem positivamente. Frente a um setor público sem recursos, liderança setorial e visão regional de porte regional, uma parceria com a sociedade civil da ilha constituiria uma eficiente alternativa.
- 3.29. **Em conclusão** dessa longa análise, de um universo de 15 projetos, 13 conseguiram iniciar e terminar as suas atividades dentro de um prazo, para a maioria, de quase 8 meses (longe dos 2 meses iniciais). As razões são diversas: (i) fluxo de caixa fraco, (ii) falta de conhecimento no setor, (iii) falta de conhecimento dos procedimentos do FED, (iv) falta de conhecimento na administração de um projeto ou (v) simplesmente por que eram atividades complexas ou previstas para serem implementadas em mais tempo.
- 3.30. Desses 13 projetos, 4 eram claramente elegíveis, 5 elegíveis com mais ou menos ressalvas e 4 não eram elegíveis. Mesmo incluindo 3 projetos do segundo grupo, o resultado final é bem fraco. **Afinal, seria cerca de 50% do valor gasto que era elegível. Mais 65% dos recursos do Fundo não foram empenhados ou mal executados. A eficiência do projeto foi ruim.**
- 3.31. A gestão pelo PAIC da **reabilitação do patrimônio histórico** mostra que não se pode improvisar. As lições aprendidas são: (i) para ter um impacto, intervir nesse setor custará muito caro, salvo se o objetivo for reabilitar prédios históricos por pedaços ou só pequenos edifícios (projeto da Ilha do Moçambique), (ii) o desenho, bem como a supervisão e recepção das obras devem ser realizados por profissionais do ramo, corretamente contratados e a um preço decente, em parceria estreita com os órgãos públicos competentes (Ilha de Maio) e (iii) não se deve confundir reforma de prédios administrativos sem valor histórico e reabilitação de patrimônio (INEP de Bissau). Habitualmente, o tema exige muitos recursos (nacionais e internacionais) e uma política nacional bem definida, ainda mais para 5 países⁶. Dois aspetos que ainda não existem.
- 3.32. Também, não se deve **confundir um apoio às iniciativas culturais com um projeto de desenvolvimento social** utilizando a cultura como um instrumento. Igualmente, uma simples oficina de trabalho com 3 ou 4 peritos desconhecidos dos PALOP e TL não caracteriza um projeto regional. Não se pode improvisar especialista do setor, o desenho e a execução por entidades profissionais ou tendo uma longa trajetória no sector da cultura aumenta a eficiência e o impacto de um projeto. Sem querer canalizar todos os recursos de um projeto para essas instituições, elas poderiam ter um papel diferenciado na identificação, na seleção e até na execução de projetos de qualidade.
- 3.33. **O favoritismo** (ou nepotismo em alguns casos) da UGP com certos projetos e na contratação dos seus prestadores de serviços é uma consequência direta da gestão descentralizada indireta privada de um pequeno orçamento. A concentração do todos os poderes financeiros, técnicos, institucionais, etc. nas mãos de pouca gente é um dos

⁶ Na verdade, o Fundo nunca abrangeu Timor-Leste.

infelizes desdobramentos dessa modalidade de execução. Igualmente, essa situação é fruto de uma falha grave dos controlos internos (devido ao pequeno valor do contrato da ATI) e externos que não foram devidamente acionados a tempo. A segmentação das atividades sobre 2 continentes e 6 países dificulta ainda mais o poder de captação de projetos de qualidade e a fiscalização dos mesmos pela UE e o ON. Esse quadro poderia melhorar se, por acaso, a equipe do projeto fosse um pouco estável, competente e/ou honesta.

- 3.34. Não obstante, a **criação de um fundo foi uma excelente iniciativa** e não deve ser descartada no futuro. O conceito mereceria ser muito mais estruturado com uma clara separação entre as suas funções financeiras (gestão dos recursos) e técnicas (promoção, seleção e supervisão dos projetos), nos moldes de **um verdadeiro fundo fiduciário**. A multiplicação de temas elegíveis facilitou a segmentação dos recursos já escassos, reforçando a ineficiência. Tampouco a seleção de temas idênticos em cada um dos países permitiu valorizar adequadamente as características setoriais nacionais.

- **As formações**

- 3.35. O PAIC tinha **duas linhas de atuação complementar**: (1) formações em três áreas, nomeadamente em arquivo histórico, em museologia e em biblioteconomia e (2) estágios na Europa (basicamente em Portugal) para os alunos que iam se destacar durante as formações. Uma descrição detalhada das formações é disponível em anexo 9.
- 3.36. O orçamento do OPC previa um total de EUR 436 893 para esse resultado, dos quais EUR 284 493 eram destinados para a primeira linha e EUR 152 400 para a segunda. A UGP foi pouco eficiente em executar só a primeira linha, ou seja, EUR 149 024, correspondentes a **34% do orçamento**. Nenhum estagiário foi enviado à Europa.
- 3.37. A seguir uma análise da eficiência das formações na **área de biblioteca**:

Tabela 11: Análise da eficiência das formações em Bibliotecas

| FORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS NO CABO VERDE | |
|--|---|
| Montante previsto: 25.525 € | Montante executado: 19.938,18€ |
| Custo por hora: 664,61€ | Custo por formado: 738,45 € |
| Datas de realização: Novembro de 2011 | Local: Biblioteca Nacional de Cabo Verde |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 27 |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: 5 |
| Formador: Dra. Sandra Maria Lima Rocha Teixeira Neves. Diretora do Livro do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro de Cabo Verde. | |
| Comentários: Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none">• O custo total da formação é particularmente alto de cerca de 20 000 €. A formadora prestou serviço só 50% do tempo contratado e recebeu da UGP 100%. O número de alunos dobrou com uma lotação de quase 30 pessoas, incluindo funcionários das outras ilhas do arquipélago.• É muito provável que as 30 pessoas reunidas durante apenas 30 horas tenham aprendido pouco.• A formadora era funcionária pública e foi contratada sem uma não-objeção da DUE contrariamente às normas do FED. O pagamento de uma funcionária pública para fazer | |

| | |
|---|---|
| <p>tarefas pelas quais é comissionada pelo estado cabo-verdiano é uma prática inusitada e encarece inutilmente a formação a custo da UE.</p> <ul style="list-style-type: none"> Essa formação, bem como todas, recebeu uma dotação em material específico com a logomarca do projeto (pasta, etc.) de 830,40 € de uma empresa de comunicação portuguesa, que foi contratada diretamente e cujos custos eram muito em cima do normal praticado. A UGP pagou por 16 pastas sem saber que, afinal, iam ser quase 30 alunos. A mesma empresa, bem como outras cujo dono é o mesmo, foi também contratada para outras atividades de comunicação sem licitação ou tomada de preço conforme o que devia aplicar-se. Essa situação caracteriza um fracionamento da despesa com o intuito de contornar os procedimentos do FED permitindo faturar um preço indevido à UE. Fator agravante, o material foi faturado junto com o frete do material pela DHL em Agosto de 2011, ou seja, 3 meses antes da formação. Os avaliadores não conseguiram conferir a realidade da entrega desse material. | |
| FORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS EM GUINÉ-BISSAU | |
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.640,74 € |
| Custo por hora: 212,8 € | Custo por formado: 711,38 € |
| Datas de realização: Fevereiro/Março de 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Dias de formação previstos: 10 dias (60 h) | Dias de formação: 10 dias (50 h) |
| <p>Formadores: Judite Domingos Baticam Tchuda (atualmente quadro da Autoridade Reguladora Nacional). Diógenes de Barros Lopes Cardoso (Técnico do INEP)</p> | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> O custo foi bem menor que a do Cabo Verde. A formação mobilizou as 15 pessoas previstas durante apenas 50 horas, no lugar de 60 horas. A UGP pagou por 60 horas. Os beneficiários eram quase exclusivamente funcionários da atual Direção Geral da Cultura. A função de bibliotecários não é tão desenvolvida nessa Diretória. Uma pessoa que se beneficiou de 2 projetos do Fundo recebeu uma diária muito superior a que tinha direito. Os formadores eram pouco competentes na matéria, além de serem funcionários públicos. Foram contratados sem autorização da DUE, contornando o PRAG. O pagamento de funcionários públicos para cumprir tarefas pelas quais são comissionados pelo Estado guineense é uma prática inusitada. Encarece inutilmente a atividade, à custa da UE. A UGP também encomendou aquele kit comunicação (pasta) à mesma empresa que foi pago, misteriosamente, só em Agosto de 2011, ou seja, 6 meses depois. A fatura incluía também o frete (200 €), que foi pago três vezes, tendo em conta que as formações em Cabo Verde e em São Tomé aconteceram no mesmo período. Não se explica a contratação de 2 formadores, ambos pouco competentes. | |

| FORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE | |
|---|------------------------------------|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 12.549,81 € |
| Custo por hora: 261,45 € | Custo por formado: 627,49 € |
| Datas de realização: Maio 2011 | Local: desconhecido |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 20 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 8 (48 h) |
| Formador: Judite Domingos Baticam Tchuda (atualmente quadro da Autoridade Reguladora Nacional da Guiné-Bissau). | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Com um custo menor à do Cabo Verde e superior à de Bissau, a formação mobilizou 20 pessoas (no lugar de 15 previstas) durante apenas 48 horas no lugar de 60 horas. A UGP pagou por 60 horas. • A UGP também encomendou aquele kit comunicação (pasta) à mesma empresa, que foi pago, misteriosamente, só em agosto de 2011, ou seja 3 meses depois. A fatura incluía também o frete (EUR 200), que foi pago três vezes, tendo em conta que as formações em Cabo Verde e em Guiné-Bissau aconteceram no mesmo período. Encomendou-se o kit para 16 pessoas, quando foram 20. • A formadora (a mesma que para a formação em Bissau) foi contratada sem autorização da DUE e do ON. Uma parceria com um órgão público europeu teria permitido encontrar um excelente profissional por um custo muito menor. | |
| FORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS EM ANGOLA E MOÇAMBIQUE | |
| Montante previsto Ang. : 16.395 € | Montante executado Ang. : 830,40 € |
| Montante previsto Moç. : 15.730 € | Montante executado Moç. : 830,40 € |
| Participantes previstos por cada país : 15 | Participantes em cada país: 0 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 0 |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • A DUE e o ON cancelaram essas formações no início de 2012. • A UGP pagou, em Agosto de 2011, 2 kits de comunicação cujo preço ficou muito em cima do normal constatado. | |

- 3.38. A análise das formações em bibliotecas permite identificar o quanto foi caro e ineficiente o sistema implementado pela UGP: (i) a contratação de formadores locais pode ser uma excelente iniciativa desde que a contratação seja transparente, (ii) o pagamento de funcionários públicos sem autorização prévia da DUE mostra a falta de conhecimento do PRAG pela UGP e (iii) a contratação de empresas portuguesas de comunicação, cujo dono é o mesmo, para um kit de formação sem saber a data final, o lugar exato da formação e o número de alunos mostra uma certa precipitação e fraco planeamento da UGP. A presença recorrente de pessoas do INEP deve explicar parcialmente porque o órgão foi privilegiado pelo Fundo. **Nenhuma das formações foi eficiente.**
- 3.39. A seguir, a análise das formações em **arquivos históricos.**

Tabela 12: Análise da eficiência das formações em arquivos históricos

| FORMAÇÃO EM ARQUIVOS HISTÓRICOS EM CABO VERDE | |
|---|--|
| Montante previsto: 25.525 € | Montante executado: 8.155,65 € |
| Custo por hora: desconhecido | Custo por formado: desconhecido |
| Datas de realização: Novembro de 2011 | Local: desconhecido |
| Participantes previstos: desconhecido | Participantes: desconhecido |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: desconhecido |
| Formadores: Maria da Luz Pires; M ^a José de Conceição Almeida | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Os avaliadores não acharam os relatórios dos formadores. Portanto, não pode analisar essa atividade e tampouco confirmar se aconteceu. O que chama a atenção é o baixo custo da formação, deixando pensar que ninguém das outras ilhas participou. 2 formadores foram contratados, o que é muito para uma formação com esses objetivos “básicos”. Aqui também, apenas um Kit de comunicação foi fornecido. | |
| FORMAÇÃO EM ARQUIVOS HISTÓRICOS EM GUINÉ-BISSAU | |
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.636,93 € |
| Custo por hora: 193,3 € | Custo por formado: 709,1 € |
| Datas de realização: Março de 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 10 (55h) |
| Formadores: Judite Domingos Baticam Tchuda (atualmente quadro da Autoridade Reguladora Nacional) e Diógenes de Barros Lopes Cardoso (Técnico do INEP). | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Para essa formação foram contratados novamente a Sra. Judite Domingos Baticam Tchuda, da Autoridade Reguladora Nacional bissau-guineense e o Sr. Diógenes de Barros Lopes Cardoso, Técnico do INEP, que ministraram a formação em biblioteca em Bissau. Essa formação custou mais que a do Cabo Verde, que devia juntar funcionários provenientes das ilhas do arquipélago. Ver constatações sobre irregularidades da formação em biblioteca em Bissau (kit de comunicação, etc.) Essa formação deve ser comparada com aquela ministrada por 2 técnicos da Fundação Mario Soares, durante quase 3 semanas, para 10 técnicos do INEP e que custou apenas EUR 9 500. | |

| FORMAÇÃO EM ARQUIVOS HISTÓRICOS EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE | |
|--|---|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 14.147,36 € |
| Custo por hora: 257,2 € | Custo por formando: 707,3 € |
| Datas de realização: Maio de 2011 | Local: Arquivo Nacional |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 20 |
| Dias de formação previstos: 10 (60 h) | Dias de formação: 10 (55h) |
| Formador: Judite Domingos Baticam Tchuda (atualmente quadro da Autoridade Reguladora Nacional). | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Com um custo maior que a do Cabo Verde e a de Bissau, a formação mobilizou 20 pessoas (no lugar de 15 previstas) durante apenas 55 horas no lugar de 60 horas. A UGP pagou por 60 horas. • De novo foi a Sr. Judite Domingos Baticam Tchuda de Bissau que ministrou a formação. • Ver constatações sobre irregularidades da formação em biblioteca em Bissau (kit de comunicação, etc.) | |
| FORMAÇÃO EM ARQUIVOS HISTÓRICOS EM ANGOLA E MOÇAMBIQUE | |
| Montante previsto Ang. : 16.395 € | Montante executado Ang. : 3.830,40 € |
| Montante previsto Moç. : 15.730 € | Montante executado Moç. : 3.830,40 € |
| Participantes previstos por cada país : 15 | Participantes em cada país: 0 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 0 |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • A DUE e o ON cancelaram essas formações no início de 2012. • A UGP pagou em Agosto de 2011, 2 kits de comunicação cujo preço ficou muito acima do normal constatado. • A UGP pagou, em Outubro de 2012, EUR 6 000 a Sra. Isabel Maria Borges Pereira de Macedo Mesquitela (quem realizou a formação em Díli, TL, e a segunda vistoria na Ilha de Maio em CV) . Esse valor corresponde a elaboração de 2 documentos de preparação das formações nas três áreas para os 2 países. As constatações são: (1) os 2 documentos são iguais e, portanto, não se justifica o duplo pagamento, (2) a Sra. Mesquitela não possui competências que se destacam no seu CV que justifiquem a sua contratação, (3) essas formações foram canceladas em Janeiro de 2012, quando a prestação foi faturada em Junho de 2012. Os avaliadores emitem sérias dúvidas sobre a realidade dessa despesa e prestação. | |

- 3.40. A análise das formações em arquivos confirmam as constatações emitidas para as formações em Bibliotecas e o quanto foi caro e ineficiente o sistema implementado pela UGP. A UGP contratou sistematicamente a Sra. Judith Tchuda sem que a sua competência nas 2 áreas sejam comprovadas. A Sra. Mesquitela foi encarregada de uma prestação cuja realidade é duvidosa.

3.41. A seguir, a análise das formações em **Museologia**:

Tabela 13: Análise da eficiência das formações em Museologia

| FORMAÇÃO EM MUSEOLOGIA EM CABO VERDE | |
|---|--|
| Montante previsto: 25.525 € | Montante executado: 12.850,88 € |
| Datas de realização: Novembro 2011 | Local: desconhecido |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: desconhecido |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: desconhecido |
| Formadores: María Eugenia Alves; Milton Jahib Fernandes | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Os avaliadores não acharam os relatórios dos formadores. Portanto, não podem analisar essa atividade e tampouco confirmar se aconteceu. O custo da formação, sendo mais próximo ao da primeira em biblioteca, deixa pensar que alunos das outras ilhas participaram. 2 formadores foram contratados, o que é muito para uma formação com esses objetivos “básicos”. Aqui também, um Kit de comunicação foi fornecido. | |
| FORMAÇÃO EM MUSEOLOGIA EM GUINÉ-BISSAU | |
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.366,47 € |
| Custo por hora: 172,7 € | Custo por formado: 691,09 € |
| Datas de realização: Fevereiro de 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: 10 |
| Formadores: Fernando Leonardo Cardoso, investigador associado do INEP. José da Cunha, Secretário-Geral de Juventude, Cultura e Desportos Albano Mendes, conservador do Museu Nacional | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Para essa formação foi contratado: Sr. Fernando Leonardo Cardoso do INEP, junto com outros 2 funcionários públicos na ativa para ministrarem a formação em museologia em Bissau Segundo o relatório financeiro do projeto, o valor de EUR 4 148,95 foram pagos como per diem aos formados, quando a ficha de presença indica um recebimento de EUR 3 250, ou seja uma diferença não explicada de EUR 898,95. A missão não conseguiu obter as fichas de presença das outras formações de Bissau. Portanto, não foi possível constatar se essa diferença existiu também nas outras 2 formações. Ver constatações sobre irregularidades da formação em biblioteca em Bissau (kit de comunicação, etc.) | |

| FORMAÇÃO EM MUSEOLOGIA EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE | |
|--|------------------------------------|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 12.510,38 € |
| Custo por hora: 200,85 € | Custo por formado: 568,65 € |
| Datas de realização: Maio de 2011 | Local: Museu Nacional |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 22 |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: 10 |
| Formador: Fernando Leonardo Cardoso, investigador associado do INEP, Bissau. | |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Para essa formação foi contratado novamente o Sr. Fernando Leonardo Cardoso do INEP. • Com 22 formados, quando o país conta com só 3 técnicos na área (5 contabilizando o então futuro museu administrado pelo Ministério do turismo), essa formação permitiu que o porão do museu fosse arrumado e as peças guardadas com mas cuidado. Resultado bem pífo. • De novo o kit comunicação foi distribuído (16 pastas a dividir entre 22 pessoas) | |
| FORMAÇÃO EM MUSEOLOGIA EM ANGOLA E MOÇAMBIQUE | |
| Montante previsto Ang. : 16.395 € | Montante executado Ang. : 830,40 € |
| Montante previsto Moç. : 15.730 € | Montante executado Moç. : 830,40 € |
| Participantes previstos por cada país : 15 | Participantes em cada país: 0 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 0 |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • A DUE e o ON cancelaram essas formações no início de 2012. • A UGP pagou em Agosto de 2011, 2 kits de comunicação cujo preço ficou muito acima do normal constatado. | |

3.42. A análise das formações em museologia reforça as constatações efetuadas nas duas precedentes.

3.43. A seguir, uma análise da formação generalista nas 3 áreas ministrada em **Timor-Leste**:

Tabela 14: Análise da eficiência das formações em Timor-Leste

| FORMAÇÃO EM TIMOR-LESTE (GENÉRICA DE 7 DIAS) | |
|---|---------------------------------|
| Montante previsto: 41.739 € | Montante executado: 26.248,84 € |
| Custo por hora: 656,22 € | Custo por formado: 820,27 € |
| Datas de realização: Junho de 2012 | Local: Hotel Timor-Díli |
| Participantes previstos: 45 | Participantes: 32 |
| Dias de formação previstos: 30 (180 h) | Dias de formação: 6 (40) |
| Formador: Isabel Maria Borges Pereira de Macedo Mesquitela | |
| Comentários : Particularmente não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • As ações de formação em Díli foram canceladas em Janeiro de 2012 junto com as de Angola e de Moçambique. Por razões políticas, foram resgatadas às pressas e custaram muito caro. | |

- Durante 40 horas foi abordada, de uma maneira muito superficial, a problemática nas três áreas frente a um numeroso público (32 pessoas) com uma formadora que não era particularmente competente nos 3 temas.
- Pela ocasião, foram editados 35 exemplares de um manual cujo custo parece muito acima do normal, com cerca de EUR 105 por unidade, ou seja, EUR 115 por formado (total EUR 3 675). O preço desse luxuoso manual (editado às pressas) integrava, segundo a auditoria, os custos de entrega, quando, na realidade, foram levados pelo então gestor da UGP no momento da formação. Para agravar esse quadro, foi a empresa DIRIJA que o editou. Essa empresa foi várias vezes contratada pelo PAIC para várias atividades fracionadas, bem como outras empresas como PEBE, GROUND4YOU, etc. Elas fabricaram e mandaram o kit de comunicação para cada formação, por exemplo. **Todas elas têm o mesmo dono.** Até o *layout* das faturas era idêntico. Além de ter pago um preço absurdamente elevado, a UGP tratou sempre com o mesmo grupo de empresas que dependem, afinal, da mesma pessoa. Os avaliadores duvidam da realidade dessa despesa e da capacidade da UGP em escolher um leque maior de fornecedores.

- 3.44. Em Díli, além da inutilidade da formação ministrada, de novo as escolhas da UGP não foram muito eficientes (formadores não competentes, contratação dos mesmos formadores, material superfaturado, fracionamento de preços para contornar os procedimentos do FED, etc.). Também, o que chama a atenção é que o PAIC implementou uma atividade em Díli cuja inutilidade foi tão evidente que podia pôr em risco a imagem da UE. Por sorte, a pedido da DUE, nenhum estagiário foi enviado na Europa.
- 3.45. **Em conclusão**, e para ficar só no campo técnico, essa experiência do PAIC ilumina a problemática de ministrar formações a funcionários públicos em países sem estratégia de capacitação. Sem dúvida, todos os funcionários do setor, bem como de todas as administrações, precisam de formações, mas o PAIC não era um projeto de fortalecimento institucional da administração pública dos PALOP e TL. Já com recursos escassos, o PAIC não podia, por si mesmo, pretender ter um impacto relevante nas três áreas. Em outras palavras, a lição aprendida com essa atividade é a pertinência de financiar formação, em escala regional, para funcionários públicos quando se trata de um apoio setorial sem a existência de planos de formação nacionais. A ausência de seguimento e a falta de integração dentro de um plano de fortalecimento institucional maior transformaram o projeto em um simples provedor de renda adicional através dos *per diem*. No futuro, salvo por uma razão política bem específica, seria recomendável não incluir formações no futuro projeto.
- 3.46. A rigor, o PAIC teria sido muito mais eficiente em estabelecer ou reforçar os laços entre órgãos europeus em cada área e os seus equivalentes nos PALOP e TL. Entre outros, a parceria entre o INEP, na Guiné-Bissau, e a Fundação Mario Soares, em Portugal, é exemplar.
- 3.47. Enfim, a situação peculiar da gestão dos recursos do PAIC pela UGP, reforça ainda mais as constatações realizadas no capítulo anterior sobre o Fundo. A pertinência de uma gestão descentralizada indireta privada para um projeto regional, sem os devidos controles, é muito questionável, bem como, pelas mesmas razões, de uma administração descentralizada direta.

- **Apoios às parcerias regionais**

- 3.48. Essa atividade gastou apenas 38% do orçamento previsto. Foram beneficiados dois pedidos vindos dos respectivos ministérios da cultura em Bissau e em São Tomé. Os dois projetos financiados não eram elegíveis e correspondem a um claro desvio de recursos para financiar uma atividade muito estranha ao PAIC. Portanto, a sua **eficiência é considerada como nula**. Uma descrição detalhada da atividade está disponível no anexo 10. Os avaliadores nunca conseguiram conferir se realmente foram implementadas

aquelas atividades que aparecem apenas como despesas. A DUE informou a missão que nunca soube da subvenção que foi outorgada em Bissau.

Tabela 15: Análise da eficiência dos apoios para a criação de parcerias

| APOIAR A CRIAÇÃO DE PARCERIAS | |
|--|---|
| Montante previsto: 25.000 € | Montante total executado: 9.500 € Guiné-Bissau: 4.500 € e São Tomé: 5.000 € |
| Datas de realização: Dezembro de 2011/ Fevereiro de 2012 | Local: Guiné-Bissau e São Tomé |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Os dois projetos não correspondem em nada aos objetivos dessa rubrica. | |

• **Apoios à dinamização dos centros culturais**

- 3.49. Inicialmente, essa rubrica tinha o objetivo de disponibilizar uma ATI de curto prazo a certos centros culturais nos PALOP e TL segundo uma metodologia e áreas que restavam a identificar pela UGP. Uma descrição detalhada da atividade está disponível no anexo 11.
- 3.50. Afinal, os recursos foram utilizados, na maioria, para financiar uma consultora, a Sra. Ana Gomes, e a formação em Díli. A consultora foi contratada para atender os beneficiários do Fundo de forma a dar esclarecimentos sobre os procedimentos do FED em Bissau, Praia e Maputo. Cabe destacar que a Sra. Ana Gomes, foi também contratada pela UGP sobre outros assuntos (ver capítulo sobre a eficácia) bastante diferentes.
- 3.51. A UGP desviou claramente o destino final dos recursos dessa linha para implementar outras atividades não previstas. Segundo os beneficiários do Fundo, o apoio da Sra. Ana Gomes foi muito fraco.
- 3.52. Além de uma utilização equivocada, a UGP nem monitorou os gastos que superaram a linha orçamental em cerca de EUR 8 412 (33% da rubrica). O seguimento sério dos gastos, teria permitido à UGP pedir a tempo uma reformulação do orçamento do OPC, cuja tramitação é habitualmente simples.

Tabela 16: Análise da eficiência dos apoios para dinamizar os centros culturais

| APOIAR E DINAMIZAR OS CENTROS CULTURAIS | |
|--|--|
| Montante previsto: 25.610 € | Montante executado: 34.021,73 € |
| Datas de realização: Dezembro de 2011/ Fevereiro de 2012 | Local: Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Timor-Leste |
| Comentários : Não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> Os gastos não correspondem aos objetivos da rubrica. | |

- **Intercâmbios regionais**

- 3.53. Os gastos da reunião em Praia dos Diretores da cultura em agosto de 2011 superou em 102% os recursos. Sem argumentar sobre a pertinência e conteúdo dessa reunião (abordados no capítulo eficácia), a UGP foi incapaz, de novo, de monitorar despesas que aconteceram bem antes do fim da fase de operacionalização do PAIC. A UGP nem tentou implementar um seguimento virtual dessa reunião para consolidar uma rede de diálogo.
- 3.54. Os gastos foram muito elevados ultrapassando o autorizado para um impacto atingindo bem fraco. A descrição detalhada da atividade fica em anexo 12.

Tabela 17: Análise da eficiência dos intercâmbios

| ENCONTRO DE DIRETORES GERAIS/NACIONAIS DA CULTURA | |
|--|--|
| Montante previsto: 8.420 | Montante executado: 17.002,93 |
| Datas de realização: Agosto 2011 | Local: Hotel Pestana Trópico, Cabo Verde |
| Participantes previstos: 6 | Participantes: Não informado |
| Dias previstos: 3 | Dias realizados : 3 |
| Comentários : Pouco eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • A UGP nunca deu continuidade a essa atividade. | |

- **Equipamentos de centros culturais.**

- 3.55. O PAIC tinha previsto apoio aos centros culturais com uma dotação de um kit multimedia constituído de vários materiais (ver detalhe no anexo 13). A seguinte análise focaliza, sobretudo, no fornecimento do kit equipamento. Esse último era composto de uma mala com uma série de materiais multimídia.
- 3.56. As constatações a seguir não merecem comentários adicionais e resumem muito bem a “leveza” da gestão da UGP, e sua **total ineficiência**.

Tabela 18: Análise da eficiência dos equipamentos aos centros culturais

| Equipamento de Centros Culturais & equipamento da Sala FIC | |
|--|--|
| Montante previsto: 75.500 € <ul style="list-style-type: none"> • KIT: 60.000 € • Sala FIC e outros: 15.500 € | Montante executado: 75.571,40 € <ul style="list-style-type: none"> • Kit: 56.422,90€ • Sala FIC e outros: 19.151,11 € |
| Comentários : Particularmente não eficiente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O kit custou na média EUR 9 405, quando uma pesquisa rápida na internet aponta para um valor total mais próximo aos EUR 2 000 (sem IVA). • A qualidade do material não correspondia a um uso profissional e nem mesmo semiprofissional Eram equipamentos de uso doméstico com uma expectativa de vida bastante curta em ambientes tropicais úmidos ou empoeirados, quer dizer, de pouca utilidade para os objetivos do projeto. • A UGP contratou 5 empresas diferentes para a compra desse material, o que constitui um novo fatiamento para contornar (de novo), os procedimentos do FED e, <i>in fine</i>, faturar mais uma vez muito caro. • Além do superfaturamento e do desvio dos procedimentos administrativos legais aplicáveis, a UGP contratou empresas cujo dono é o mesmo, bem como outras muito duvidosas. Todas | |

essas empresas foram contratadas pela UGP para prestar outros serviços da mesma maneira suspeita. Essas empresas foram: Atalho seguro, *Printing Producer* Unipessoal, Nuno Costa Informática, PEBE design, Ground4you (essas últimas, bem como a DIRIJA para outros gastos superfaturados, têm o mesmo dono).

- A UGP foi incompetente. As faturas das empresas Atalho seguro, PEBE, Nuno Costa e Ground4you (todas datadas do 19/06/2012) apresentam misteriosamente o mesmo layout, agravando a suspeição de manipulação.
- A distribuição dos kits é muito suspeita, salvo em Cabo Verde. Nunca chegaram sequer até um centro cultural (ver capítulo eficácia).
- Em conclusão, a UE pagou EUR 56 422,90 no lugar de EUR 12 000, um ágio de 370%.

C. Ciclo de implementação das atividades

3.57. Esse capítulo pretende analisar a eficiência da sequência das atividades secundárias que a UGP implementou para chegar à uma atividade final (resultado), ou seja o ciclo das atividades. Como a implementação da maioria das atividades foi bastante simples, será avaliada só a sequência relativa ao Fundo. Para essa atividade foi necessário implementar a sequência seguinte: (i) constituição do Fundo, (ii) promoção do Fundo, (iii) seleção dos projetos, (iv) seguimentos dos beneficiários e (v) encerramento dos projetos.

• Constituição do Fundo

3.58. A constituição do Fundo foi consagrada com a elaboração de um regulamento que, ao ver dos avaliadores, era bastante complexo e burocrático. O processo durou vários meses. A título de exemplo, o Fundo fiduciário para as infraestruturas na África, que administra centenas de milhões de euros do FED, tem um regulamento que cabe em poucas páginas. Para um fundo, o mais importante reside na qualidade da sua governança, ou seja, no seu modo de tomada de decisão e a separação dos poderes e funções, e não no número de páginas.

3.59. Nessa etapa que custou à UE só o tempo mal utilizado da ATI, a UGP falhou incrementando a complexidade do uso dos recursos e com prazos demasiadamente dilatados.

• Promoção do Fundo

3.60. A fase de coleta dos projetos começou em fevereiro de 2011 e terminou em abril de 2011.

3.61. A promoção do Fundo foi bastante fraca. Por sorte, o sistema do “boca a boca” funcionou bem. Resultou que mais de 100 pedidos chegaram ao PAIC, mesmo na ausência de pedidos provenientes de Angola, bem como no quadro da já mencionada exclusão de Timor-Leste. Porém, muitos pedidos careceram da mínima qualidade. A ATI do ON regional de Maputo contou que pagou do seu bolso a publicação do concurso e teve que dinamizar as reuniões, questionando, com razão, a utilidade de uma UGP e dos pontos focais. A UGP nunca realizou missões circulares para promover o Fundo com seriedade. As poucas missões realizadas eram mal organizadas.

3.62. O orçamento tinha reservado para as missões de coordenação e de supervisão/seguimento, o valor de EUR 36 450, do qual se gastou EUR 27 250, ou seja, 75%. Essa taxa poderia ser aceitável se não fossem gastos para **atividades completamente estranhas ao propósito da rubrica**, como foi a nova missão da muito polivalente Sra. Ana Gomes. Nessa rubrica, ela realizou duas prestações de seguimento financeiro (acompanhamento da realização dos relatórios financeiros 1 e 2) em Cabo Verde e em Bissau. As missões foram realizadas respectivamente do 01/08 até o

12/08/2011 e do 09/11/2011 até o 19/11/2011. Elas custaram aos contribuintes europeus o valor de EUR 19 060 para um resultado bastante aquém do esperado. A UGP nunca conseguiu mandar um relatório financeiro que satisfizesse minimamente os requisitos da DUE. Como destacado na auditoria, essas missões eram meramente ligadas à ATI e, portanto, deviam ser imputadas ao contrato da mesma e não ao OPC (atividades do projeto).

- 3.63. Segundo o relatório financeiro final do PAIC, nessa rubrica foram contabilizados apenas EUR 8 188,41 de gastos de supervisão da UGP referentes a **uma única missão circular**. O então Gestor da UGP visitou Angola, São Tomé, Moçambique e Cabo Verde entre o 13/11/2010 e o 10/12/2010 e entre o 23/12/2010 e o 28/01/2011. O resultado dessa missão foi criticado pela falta de planejamento e organização. Contudo, foi muito pouco para um programa regional que precisava, por definição, de uma animação regular no terreno por parte da UGP.
- 3.64. No início de 2012, uma outra missão teve lugar em Díli (ver “promoção do Fundo em Díli” mais adiante), pelo novo Gestor da UGP, cuja organização foi tão caótica, bem como carente da necessária autorização prévia, que ele foi demitido pouco tempo depois pelo ON.
- 3.65. É muito provável que tenham acontecido outras missões de seguimento em alguns dos países separadamente. Porém, essas não foram contabilizadas na devida rubrica e tampouco aparecem claramente no único relatório disponível da UGP.

- **Seleção dos projetos**

- 3.66. Para uma seleção transparente e rápida, um Comitê de seleção foi constituído pela UGP conforme o regulamento do Fundo. O comitê era composto de 9 membros: 1 Presidente, 1 secretário, 1 secretária administrativa, 3 membros votantes e 2 observadores da DUE e da CAON de Bissau. Os 3 membros votantes eram : (1) o adido de imprensa e cultura da Missão diplomática de Angola em Bissau, (2) um artista plástico e (3) o Conselheiro técnico principal da Secretaria de Estado da Juventude, Cultura e Esportes, todos residentes em Bissau.
- 3.67. A composição do comitê era pouco consistente, cobrindo um leque reduzido de competência técnica sobre os assuntos e a onipresença dos seus membros guineenses.
- 3.68. O processo de seleção foi dividido em 3 etapas: (1) controle dos prazos de apresentação dos pedidos, (2) verificação da conformidade administrativa e (3) avaliação técnica das propostas.
- 3.69. A primeira e a segunda etapa aconteceram em 05/05/2011. A terceira etapa precisou formalmente de três reuniões do Comitê para apurar os pedidos: (1) em 26/08/2011 entre 11h00 e 13h00, (2) em 28/09/2011 entre 11h00 e 14h00 e (3) em 30/09/2011 entre 11h00 e 13h00.
- 3.70. Em 05/10/2011, a CAON enviou a DUE a lista definitiva dos projetos selecionados cujos contratos foram assinados no início de Novembro de 2011. Contudo, **o processo de seleção demorou 9 meses para terminar na véspera do encerramento do OPC**.
- 3.71. As despesas desse longo, e no entanto, pouco eficiente processo de seleção somaram EUR 9 300. Elas foram disseminadas em 2 rubricas do OPC. A primeira inicialmente prevista e dotada de EUR 3 000 foi rapidamente esgotada. O saldo foi imputado à rubrica “outros custos e garantia” (ligados ao Fundo).

3.72. É muito estranho que a UGP tenha deixado aos cuidados do Comitê a seleção administrativa dos pedidos e a avaliação técnica dos mesmos. Os membros do comitê perderam muito tempo analisando as propostas quando o lógico teria sido a UGP adiantar e facilitar esse trabalho. A UGP poderia ter contratado os seus consultores polivalentes durante 2 semanas para preparar toda a análise dos pedidos seguindo uma matriz clara. Nesse caso, bastava só uma reunião do Comitê, em final de Maio de 2011, para finalizar e publicar a lista definitiva dos projetos selecionados. O período de 6 meses, entre junho e dezembro de 2011, era mais que suficiente para implementar todos os projetos até o encerramento do OPC e do PAIC.

3.73. A excessiva representação da Guiné-Bissau no Comitê pode ser uma explicação para a forte presença dos projetos guineenses nos beneficiários finais do Fundo. Vários projetos de outros países foram recusados por falta de recursos próprios quando a ONG *Usoforal* de Bissau, que estava nessa situação, foi selecionada para uma subvenção de EUR 37 800. Apesar desse longo processo, a maioria dos projetos não era elegível.

- **Contratação dos projetos**

3.74. A maioria dos projetos foi contratada no início de Novembro em circunstâncias confusas (ver o capítulo eficiência), na véspera do fim oficial do PAIC.

- **Seguimentos dos beneficiários**

3.75. Além das suas duvidosas prestações como ATI e uma outra mais misteriosa sobre o *web site* do PAIC com a também suspeita empresa ADISEGUI de 05/08 até 26/08/2011, a Sra., Ana Gomes participou nas missões de acompanhamento dos beneficiários, junto com um membro da UGP. Essas duas missões aconteceram na Guiné-Bissau de 11/12/2011 a 19/12/2011 e em Moçambique (Ilha do Moçambique e Maputo) de 08/01/2012 a 16/01/2012. As missões culminaram com uma fase *home-based* em Lisboa de 01/02/2012 a 29/02/2012 para acompanhar “à distância” os beneficiários. Os mesmos beneficiários entrevistados pelos avaliadores não se lembraram ter recebido esse apoio. Afinal, a Sra. Ana Gomes conseguiu passar uma boa parte do segundo semestre de 2011 acompanhando os membros da UGP, à custa da UE. As despesas da Sra. Ana Gomes, sendo não previstas, foram alocadas em várias rubricas do OPC.

- **Encerramento dos projetos**

3.76. Para encerrar os projetos do componente “reabilitação do patrimônio histórico” do Fundo, a UGP decretou a necessidade de realizar uma vistoria para avaliar a qualidade e realidade das obras. Essa atividade não prevista no relativo contratos de subvenção foi realizada por um familiar de uma pessoa do **back-stopping** e ex-Gestor da UGP. Esse engenheiro civil não possuía nenhuma competência particular na reabilitação de prédios históricos. Foram 3 contratos de um pouco menos de EUR 10 000 para poder evitar uma consulta de preço e contornar assim o PRAG. Cada contrato estava muito acima do valor normal para esse tipo de prestação, que um consultor local poderia ter realizado por um custo bem menor. Em Cabo Verde, um arquiteto competente no tema do IIPC (gestão do patrimônio) poderia ter-se deslocado de graça.

- **A promoção do Fundo em Timor-Leste**

3.77. Em Janeiro e Fevereiro de 2012, um ano depois de o TL ter sido nomeado o sexto país beneficiário do PAIC, o então Gestor da UGP organizou uma missão em Díli para promover o PAIC. O gestor lançou consultas com a sociedade civil para promover o Fundo deixando acreditar que sobravam recursos para vários projetos. Na realidade, o

valor empenhado permitia financiar apenas 2 pequenos projetos, contudo fora do âmbito do Fundo. O Gestor tentou enganar a sociedade civil de Timor-Leste, expondo a UE em Díli a danos de imagens importantes.

D. Gestão dos recursos humanos

- **A Assistência Técnica Internacional (ATI) na UGP**

- 3.78. A Assistência Técnica Internacional era dividida em dois componentes: (1) os membros da UGP em Bissau e (2) os membros do *back-stopping* na sede da TRANSTEC. Foi assinado um contrato em 20/07/2009 e posteriormente várias adendas para empurrar o prazo até 30/08/2012, 13 meses a mais do previsto. Inicialmente o contrato era orçado em EUR 344 992, valor posteriormente levado a EUR 484 787 (+40%) dos quais se gastaram EUR 475 108 (98% de execução).

Tabela 19 : Ciclo do contrato da ATI e rotatividade dos membros da UGP

| | Data início | Data fim | Comentário |
|---------------------|-------------------|-------------------|---|
| Contrato ATI | 20/07/2009 | 30/08/2012 | Inicialmente até 19/07/2011 (24 meses) |
| Adenda 1 | 22/07/2011 | 31/12/2011 | Extensão da execução e alteração do valor |
| Adenda 2 | 10/02/2012 | 30/06/2012 | Extensão da execução e alteração do valor |
| Adenda 3 | 11/06/2012 | 31/08/2012 | Extensão da execução e alteração do valor |
| Gestor 1 | 09/2009 | 02/2010 | Luis Machado |
| Gestor 2 | 03/2010 | 05/2011 | Victor Martins Jorge |
| Gestor 3 | 06/2011 | 02/2012 | Manuel Pavese Araújo |
| Gestor 4 | 03/2012 | 06/2012 | Emanuel Gonçalves Pereira |
| Contabilista 1 | 09/2009 | 09/2011 | Orlando Semedo |
| Contabilista 2 | 11/2011 | 02/2012 | Emanuel Gonçalves Pereira |
| Contabilista 3 | 03/2012 | 06/2012 | Jérôme Bitemo |

- 3.79. O que chama a atenção é a forte e excepcional rotatividade dos membros da UGP para um projeto desse porte e ambição. Rotatividade que sem dúvida atrapalhou o desempenho normal do PAIC.
- 3.80. É preciso distinguir **2 fases distintas**. A **primeira fase** vai até maio de 2011 (saída do Sr. Victor Jorge) e corresponde a um período de paralisação do projeto: poucas atividades foram estruturadas e desenvolvidas, nenhum relatório financeiro e narrativo foi produzido, etc. Foi a fase de letargia do PAIC.
- 3.81. Essa situação se deve, em grande parte, à baixa remuneração dos ATI. O contrato previa um custo unitário mensal para o Gestor de EUR 10 270 e, para o Contabilista, de EUR 5 100, ou seja, um valor diário unitário de respectivamente EUR 500 e EUR 250. Essas tarifas são surpreendentemente muito abaixo do que habitualmente se fatura para esse tipo de prestação, especialmente para morar e trabalhar na Guiné-Bissau de 2009/2010. Em outras palavras, os consultores eram muito mal remunerados e, portanto, provavelmente pouco competentes e/ou motivados. A título de exemplo, a DUE referiu aos consultores que um dos Gestores recebia provavelmente honorários mensais de EUR 3 500, o que implicaria uma margem para a TRANSTEC, também pouco habitual, de 66% sobre a prestação. Segundo os avaliadores o nível de remuneração é a principal razão do

fraco desempenho da UGP que viu o seu primeiro Gestor se demitir e o segundo simplesmente ser destituído por incompetência. Também, a muita baixa remuneração de Contabilista pode explicar, parcialmente, que o primeiro tenha fugido com uma parte da caixa do PAIC, deixando um prejuízo estimado em EUR 25 000.

- 3.82. A responsabilidade por essa confusão e pouca eficiência da UGP deve ser compartilhada entre a TRANSTEC e, em menor medida, o ON. A TRANSTEC tem uma responsabilidade muito grande contratando consultores cujos perfis não eram adequados e com uma fraca remuneração, especialmente para morar em um país frágil como a Guiné-Bissau. O ON tem, também, uma responsabilidade, embora bem menor, tendo selecionado uma oferta cujo preço não podia permitir a contratação e instalação de consultores de qualidade. Habitualmente, num concurso descarta-se qualquer oferta cujo preço é demasiadamente baixo ou alto.
- 3.83. A **segunda fase** da ATI coincide com a chegada do Sr. Pavese como Gestor. Foi a fase do despertar do PAIC, com o arranque da maioria das atividades avaliadas nesse relatório. O período de desempenho das suas tarefas coincide, também, com a generalização dos problemas, irregularidades e fraudes constatadas. Por ter implementado atividades sem consistência, pouco úteis e caras, a prestação da ATI foi ineficiente.
- 3.84. A prestação dos diferentes Contabilistas foi, igualmente, muito fraca. A persistência dos atrasos e a péssima qualidade das apresentações de contas são fruto direto do baixo desempenho dessas pessoas. Além da falta crônica de liquidez no PAIC, o péssimo seguimento dos gastos resultou que várias linhas orçamentais foram ultrapassadas ou gastos equivocadamente imputados. As constatações da auditoria são esmagadoras a esse respeito. A promoção do então Contabilista ao cargo de Gestor (na saída do Sr. Pavese) é contrária as normas do FED.

- **O *back-stopping***

- 3.85. Com uma maior confusão na UGP (atrasos nos relatórios, rotatividade do seu pessoal, falta de caixa, atividade se arrastando, grandes liberdades com os procedimentos do PRAG, etc.), podia esperar-se da equipe de *back-stopping* um controle redobrado. Controle necessário pela responsabilidade financeira da TRANSTEC devido à modalidade de gestão escolhida (descentralizada indireta privada). Não foi o caso. A nenhum momento o *back-stopping* foi capaz de detectar as irregularidades, questionar a UGP sobre os atrasos operacionais e financeiros, etc. Isso se deve a uma forte colusão entre a UGP e o *back-stopping*, impedindo qualquer forma de controle interno. Cabe notar que o Sr. Pavese, uma vez demitido, foi integrar a equipe de *back-stopping*. A TRANSTEC, por ter falhado no seu papel de controle interno, tem uma responsabilidade preponderante nos problemas constatados no PAIC.

- **Conclusão**

- 3.86. Apesar do caos operacional e de uma prestação ruim, a TRANSTEC conseguiu obter várias adendas a seu contrato que aumentou cerca de 40% em valor. Em outras palavras, a TRANSTEC lucrou muito com os atrasos operacionais que, misteriosamente, foi empurrando até a véspera da fase de execução do projeto, obrigando o ON e a DUE a outorgar as extensões para poder terminar as atividades empenhadas ou semiacabadas.

E. Administração do projeto

• Comitê de pilotagem

- 3.87. Entre o 29 e o 31 de março de 2010, a única reunião do Comitê de pilotagem, sobre 3 previstas, foi organizada em Bissau e custou EUR 3 085 (com EUR 75 450 na respectiva linha orçamental). Cabe destacar a grande dificuldade desse exercício para um projeto regional com são os dos PALOP e TL. A coordenação da agenda de executivos públicos de alto nível de vários países é sempre problemática e exige um planeamento antecipado, bem como uma preparação robusta e pormenorizada.
- 3.88. A análise da composição do Comitê na sua primeira e única reunião aponta uma presença exclusiva de representantes do setor público, desequilibrando os debates e decisões. **Uma presença de maior de representantes da sociedade civil e do setor privado do setor da cultura teria sido bem-vinda para ampliar o horizonte das discussões.**

• Pontos focais

- 3.89. Com o intuito de dispor de antenas e braços operacionais em cada um dos 6 país, a UGP contratou Ponto focais (PF). Os PF eram nomeados pelas autoridades públicas dentro os funcionários públicos em exercício da administração nacional da cultura.
- 3.90. Essa atividade custou EUR 38 036. Cada PF recebia uma gratificação mensal de EUR 350. Com um orçamento disponível de EUR 28 300, a UGP deixou os gastos dessa rubrica ultrapassarem em 35%. **O desempenho desses PF foi quase inexistente e, portanto, muito pouco eficiente.** Na ausência de um enquadramento adequado (TdR, esclarecimentos sobre as tarefas e os objectivos esperados, trocas regulares de informações, ações de dinamização etc.) o prêmio foi considerado por vários como sendo uma renda adicional sem obrigações particulares.
- 3.91. A designação do PF de Timor-Leste é característica da “autonomia” de decisão da UGP, bem como da sua falta de respeito das decisões das autoridades. A UGP decretou que o PF para Timor-Leste ia ser o adido cultural da embaixada timorense em Lisboa e tratou diretamente com essa pessoa, ignorando a decisão do ON de Díli que nomeou técnico da sua equipe. Apesar de várias queixas do ON, a UGP articulou suas atividades em Díli com uma pessoa que morava em Lisboa. Essa mesma pessoa, apesar do seu estatuto de diplomata, recebeu EUR 1 050 de gratificação para um trabalho indevido.
- 3.92. Em termos financeiros, o PF do Cabo Verde chegou dever ao PAIC o valor de EUR 24 403. Segundo o relatório financeiro e apesar das dificuldades de tesouraria do PAIC, a UGP emprestou a seus membros e a outras pessoas alheias, um valor que culminou até EUR 148 651. O PF de São Tomé ficou com o kit de equipamento destinado aos centros culturais, a pedido do Gestor, Sr. Pavese. O mesmo PF acredita ainda que a sede do PAIC foi em Cabo Verde, o que demonstra o seu grau de conhecimento do projeto do qual recebia uma renda confortável.
- 3.93. Embora o a UGP não conseguisse dinamizar uma rede de 6 PF e integrá-los no plano operacional, o conceito é muito interessante para um futuro projeto, desde que os PF possam atuar como verdadeiros “*maître d’œuvre*” das atividades.

- **Seguimento e coordenação pela UGP**

3.94. Como explicado anteriormente, existia uma linha orçamental para arcar com as despesas de seguimento e coordenação. Dotada de EUR 36 450, a UGP gastou EUR 27 249. Esse valor inclui EUR 19 060 referentes ao pagamento de ATI da Sra. Ana Gomes, quando estas despesas deveriam ser computadas no contrato de ATI. A UGP foi pouco eficiente no seu papel de coordenação.

- **Funcionamento da UGP**

3.95. A UGP chegou a gastar com o seu funcionamento e as garantias bancárias⁷ o valor expressivo de EUR 185 669, ou seja 11 % dos gastos total do OPC. Espalhadas em 9 rubricas diferentes, essas despesas ultrapassaram o previsto para 8 delas, reforçando a constatação que a UGP não fazia um seguimento adequado das mesmas.

3.96. As despesas em garantias bancárias eram particularmente elevadas (EUR 44 413,84) e pouco habituais para um projeto desse porte. Para disfarçar essa realidade, elas foram espalhadas e imputadas em rubricas equivocadas.

3.97. Reformada pelo PAIC e para reduzir os seus gastos fixos, desde 2011 a UGP teve à disposição gratuitamente as instalações da sala FIC no prédio do Ministério da educação (que naquela época assumia a pasta da cultura). Contudo, a UGP teve um **nível de despesas de funcionamento muito elevado** para uma unidade de apenas 2 pessoas.

F. Comunicação

3.98. O OPC não tinha propriamente uma linha específica para as atividades de comunicação e de visibilidade. Os gastos foram espalhados em várias rubricas, o que dificultou a análise. Foram encontrados os mesmos problemas e irregularidades que nas outras rubricas orçamentais, embora com um grau maior e de maneira mais sistemática.

3.99. Sem qualquer pretensão de exaustividade, as atividades de comunicação foram: (i) o kit comunicação das formações e o manual da formação em Díli, (ii) a realização de um *web site* do PAIC e de um banco de dados no *web site*, (iii) a confecção de vários materiais de comunicação e promoção (banner, etc.) e (iv) uma brochura sobre o PAIC (com a sua devida tradução em francês). Estima-se que a UGP tenha gasto EUR 110 358 (sobre EUR 53 000 disponíveis, ou seja ultrapassou em 108% o outorgado pelo OPC).

- **Kit de comunicação das formações e manual da formação em Díli**

3.100. Como explicado no capítulo sobre a eficiência das formações, a UGP encomendou para várias empresas de comunicação (DIRIJA, EBE, etc.) um kit com pasta a nome do PAIC, etc. Essas empresas forneceram igualmente os 6 kits multimídia destinados aos centros culturais.

3.101. As faturas, cada uma de EUR 830,40 incluíam EUR 200 pelo frete e foram emitidas em 22/08/2011. O total pago ficou em EUR 14 947. Além de serem faturas emitidas por empresas cujo dono é o mesmo (DIRIJA, PEBE, etc.), os custos unitários faturados correspondem aproximadamente a quatro vezes o valor do mercado. Cabe destacar que o *layout* das faturas é o mesmo, só muda a logomarca. O valor unitário do frete é também fora de proporção. Em cada um dos três países, as formações acontecerem todas quase

⁷ Essas garantias bancárias foram activadas no quadro do OPC, cujo montante (extremamente elevado) foi devido principalmente à incapacidade crónica da ATI em fornecer os relatórios financeiros interinos.

em sequência, portanto podia esperar-se uma entrega conjunta dos 3 kits. Não obstante, foram pagos EUR 600 de frete correspondentes a 3 remessas.

- 3.102. O manual da formação que custou mais de EUR 110 por aluno foi editado pela empresa DIRIJA. A fatura incluía o frete até Díli, quando, em princípio, foi entregue pelo gestor no momento da formação.

- **Web site e banco de dados**

- 3.103. A elaboração de *web site* é característica dos esquemas implementados pela UGP. A atividade foi claramente fatiada em várias etapas: (1) desenho e criação, (2) desenvolvimento do banco de dados e (3) carregamento e alojamento do *site*. O total dessa sequência custou EUR 52 750, valor que é particularmente elevado para esse tipo de produto, estimado em cerca de 3 vezes o preço normal .
- 3.104. Habitualmente, uma UGP organizada e com um planeamento eficaz, juntaria todas essas etapas em uma licitação ou tomada de preço única e imputaria a despesa em uma rubrica só. Porém, foram contratados vários prestadores, cujas faturas foram pulverizadas em várias linhas orçamentais.
- 3.105. Para o **desenho do site**, a UGP contratou as empresas Agriciência e ADISEGI por um preço respectivamente de EUR 5 800 (em Março de 2011) e EUR 8 875 (em Agosto de 2011), com um total de EUR 14 675. Ambas as empresas tem o mesmo sócio, o Sr. Miguel Neto. A segunda prestação foi realizada pela sempre disponível e polivalente Sra. Ana Gomes. Além de ambas as prestações terem o mesmo objetivo, a auditoria apontou que o relatório da Sra. Ana Gomes (ADISEGI) foi uma simples cópia do relatório da Agriciência. Portanto, a realidade da despesa de EUR 8 875 da ADISEGI é muito suspeita.
- 3.106. A elaboração do **banco de dados** é igualmente duvidosa. Ele custou EUR 28 300, valor muito superior ao que se podia esperar para um produto desses. A atividade foi fatiada em 3 prestações : (1) elaboração de um manual, (2) desenho do banco de dados e (3) carregamento do banco de dados. Todas as prestações foram faturadas na mesma data, em 16/02/2012. Foram contratadas 3 empresas respectivamente: (1) PEBE (EUR 9 250), (2) Ground4you (EUR 9 250), que aparentemente é uma empresa de produção de eventos, e (3) PEBE (EUR 9 800). Todas pertencem ao mesmo dono, o Sr. Paulo Almeida.
- 3.107. Enfim, segundo a auditoria, para o carregamento do *site* foi contratado, sem contrato e sem justificativa técnica, o Sr. José Fernandes pelo valor de EUR 8 275 em Agosto de 2011.
- 3.108. Toda a sequência poderia ter sido objeto de uma tomada de preço, sendo uma mesma e única atividade, para a obtenção de um preço mais em adequação com o que se pratica no mercado.

- **Material diverso de promoção e comunicação**

- 3.109. Para promover o PAIC e segurar um certo grau de visibilidade, a UGP encomendou e pagou (de novo, em 22/08/2011) os seguintes itens em quantidade industrial: (1) 1 000 pen-drives de 2 Gb por um valor de EUR 9 950 e (2) 2 000 sacos de pano, além de 25 banners, por EUR 9 900.
- 3.110. Além das quantidades excepcionalmente elevadas para um projeto desse porte, os custos unitários eram pelo menos 4 vezes superiores ao habitual. Para agravar esse quadro foram contratadas, de novo, a PEBE e a DIRIJA, cujo dono é o mesmo. Ambas as faturas têm o mesmo *layout*, só muda a logomarca.

- 3.111. Cabe mencionar que nem as DUE, nem as CAON nunca receberam, nem viram, algum pen-drive ou saco de pano. Os avaliadores não conseguiram encontrar alguns exemplares desse material e, tampouco, alguns dos beneficiários. Foram encontrados apenas os banners.
- 3.112. Igualmente, a UGP encomendou material de papelaria diverso (papel timbrado, etc.) em nome do PAIC, que custou EUR 2 315, a uma das suas empresas fornecedoras habituais: PEBE.

- **Brochura sobre o PAIC e tradução**

- 3.113. A UGP mandou editar uma brochura informativa sobre o PAIC que foi faturada pela empresa Ground4you em 29/08/2011 com o valor de EUR 9 980. Além de ser, novamente, umas das empresas parceiras da UGP, o preço fica acima do valor de mercado.
- 3.114. Posteriormente, a UGP mandou traduzir para o francês um livro correspondente aos projetos subvencionados a uma tradutora cabo-verdiana que faturou EUR 8 878, ou seja EUR 1,82 por linha. Esse preço unitário é superior de 3 a 4 vezes ao que se pratica na Europa. Foram faturados também EUR 470, correspondentes ao frete por DHL, quando a tradutora poderia ter enviado o documento em forma digital.
- 3.115. Cabe mencionar que nem as DUE, nem as CAON nunca receberam, nem viram, aquela brochura, nem na sua versão portuguesa, nem em francês. Os avaliadores não conseguiram achar sequer um exemplar do documento (em português ou em francês).

- **Conclusão**

- 3.116. Finalmente, estima-se que 31 faturas de um montante de EUR 108 720 são duvidosas, (superfaturamento, fracionamento para contornar os procedimentos do FED, duplo faturamento, contratação de empresas irmãs, etc.). Tal resultado tende a baixar ainda mais uma já fraca eficiência do PAIC.

G. Modo de relatar

- 3.117. A UGP elaborou poucos relatórios, seja para o contrato de ATI ou os dois OP. Os avaliadores tiveram acesso a um único relatório, o relatório final da ATI e do PAIC. Esse último não foi ainda aprovado e apresenta uma qualidade ineditamente muito ruim.
- 3.118. A incapacidade da UGP de produzir relatórios narrativos e financeiros atempados e fiáveis custou o seu cargo ao segundo Gestor. As consequências mais graves foram; (i) uma impossibilidade para o ON e a DUE de fiscalizar o PAIC e (ii) um reembolso das despesas em constante atraso. Além da falta de relatórios, o que surpreende é a péssima qualidade dos poucos que foram elaborados.

H. Conclusão

- 3.119. Para concluir esse longo e exaustivo capítulo sobre a fraca eficiência do PAIC, deve-se distinguir **dois tipos de problemas**: (i) os relativos ao modo de gestão peculiar dos recursos do OPC pela UGP e (ii) os relativos à operacionalização de certas atividades que podem subsidiar a reflexão sobre o conteúdo de um futuro projeto.
- 3.120. **Primeiro**, existe forte suspeição de um esquema de manipulação dos recursos do OPC para a compra de bens e serviços bastante eficaz, implementado pela UGP. O esquema seguia a sequência seguinte: (i) desvio dos procedimentos do FED para evitar a concorrência através de uma tomada de preço ou uma licitação, a partir do fatiamento

- de uma atividade por etapa, (ii) faturamento de cada etapa por uma “empresa ou pessoa parceira” da UGP a um preço médio quatro vezes superior ao normal ou duplicação da fatura, (iii) faturamento do frete não agrupado por destino final, (iv) encomenda de quantidade muito superior às necessidades e (v) espalhamento das faturas em diversas rubricas, muitas vezes alheias ao objetivo das despesas.
- 3.121. A UGP foi também infeliz na contratação dos seus consultores: (i) contratação da mesma pessoa ao longo de um período para tarefas diversificadas (e inúteis), como a Sra. Ana Gomes, (ii) contratação de formadores que conviviam com a UGP em Bissau sem competência e (iii) contratação de familiares, no caso do engenheiro civil para as vistorias das obras, o Sr. Alfredo Luís Pavese Almeida Araújo, gestor da PER engenharia em Lisboa.
- 3.122. Não obstante, o esquema não era tão perfeito: (i) várias dessas empresas eram irmãs (mesmo dono); (ii) faturas idênticas, trocando apenas a logomarca; (iii) valores muito superiores aos do mercado, que uma simples busca na internet pode facilmente detectar; (iv) valores totais de uma atividades sempre um pouco embaixo dos EUR 30 000 (tomada de preço); (v) sucessão de faturas entre EUR 9 000 e EUR 10 000; e (vi) despesas muitas vezes inúteis e/ou em grande quantidade.
- 3.123. Ao adicionar às 31 faturas muito suspeitas do componente de comunicação, (i) os 6 kits multimídia que foram fornecidos pelas mesmas empresas, (ii) os manuais de formação em Díli, (iii) a preparação fantasma das formações em Angola e Moçambique, (iv) as duvidosas missões da Sra. Ana Gomes, (v) as vistorias das obras por um familiar do Sr. Pavese, o valor total de faturas suspeitas passa a ser EUR 235 000, ou seja 14% das despesas do OPC.
- 3.124. Contudo, estima-se que foi eficiente (i) menos da metade dos projetos do fundo, (ii) nenhuma das formações e estágios, (iii) nenhum dos pontos focais e (iv) pouco dos intercâmbios e do funcionamento, etc. Quer dizer que EUR 633 000 das despesas do OPC foram eficientes, ou seja 38% do OPC.
- 3.125. As despesas ineficientes somariam cerca de EUR 1 041 000. Integrando a esse valor a fraca eficiência do contrato de ATI (cerca de 20%, no máximo, foi eficiente), foram aproximadamente EUR 1 426 000 de gastos sem eficiência, sobre um total de EUR 2 155 000 (contrato de ATI e OPC), 66% do total. Em outras palavras, **apenas um terço das despesas foi eficiente.**
- 3.126. Essas pitorescas práticas da UGP, além de serem repreensíveis, são a consequência direta de um modo de gestão (descentralizada indireta privada) não adaptado a uma problemática regional e que não permite a implementação das necessárias e obrigatórias salvaguardas no campo financeiro. Portanto, deve-se pensar no desenho de um modo alternativo de gestão compatível com as normas do FED e as características do setor cultural nos PALOP e TL.
- 3.127. **Segundo**, em termos de **eficiência operacional geral**, deve-se enfatizar o seguinte:
- ✓ Os recursos escassos do PAIC eram pulverizados em várias atividades pouco eficientes,
 - ✓ A reabilitação de edifícios históricos (classificados ou não) exige muitos recursos, um bom domínio técnico e um ambiente institucional adequado,
 - ✓ Um programa de formação deve ser inserido dentro de um programa maior de fortalecimento institucional da administração pública.
 - ✓ Os instrumentos habituais de seguimento, avaliação e fiscalização devem ser acionados a tempo.
- 3.128. Mais especificamente, no **campo financeiro**, o Fundo não conseguiu, como se esperava, reduzir os custos de transação e de administração devido a uma governança errada. A

seleção equivocada de projetos e um prazo muito curto de execução (2 meses) são fatores que aumentam a ineficiência. A oferta de um produto único (subsidiar uma atividade) não favorece a alavancagem de recursos privados.

3.129. Do outro lado, no **campo operacional** (técnico e institucional), as constatações são as seguintes:

- ✓ As parcerias com uma sociedade civil reconhecida e uma longa trajetória no setor favorecem a eficiência,
- ✓ Um projeto regional precisa de “pontos focais” para se projetar e reforçar a sua “capilaridade” no terreno, desde que esses ofereçam um valor agregado. O conceito de ponto focal é muito interessante. A seleção e utilização dos PF é que foi equivocada. Um PF não corresponde necessariamente a um funcionário público. Poderia ser uma entidade ou uma pessoa da sociedade civil.
- ✓ Deve-se distinguir projetos regionais e nacionais. Os primeiros atuam dentro de um prazo menor e de forma horizontal, quando os segundos precisam de um prazo maior e têm uma penetração vertical no setor.
- ✓ Os centros culturais dos Estados-Membros da UE que conhecem muito bem a realidade local e possuem uma excelente capacidade de gestão não foram devidamente ativados,
- ✓ Par aumentar ainda mais a eficiência dos recursos, as atividades deveriam concentrar-se em um ou dois sub sectores. A noção de indústria cultural com uma cadeia de atores é promissora.

IV. REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS (EFICÁCIA)

A. *Alcance dos resultados e sua contribuição para os objetivos específicos (execução física)*

4.1. Como detalhado no capítulo anterior, os produtos e serviços oferecidos pelo PAIC foram: (1) o Fundo para subsidiar microprojetos, (2) as formações, (3) os apoios à criação de parcerias, (4) os apoios aos Centros Culturais, (5) o equipamento de Centros Culturais e (6) os intercâmbios.

4.2. A descrição de cada uma das atividades pode ser consultada nos anexos 8 a 13.

• **O Fundo de Subvenções**

4.3. O fundo de subvenções é, junto com as formações, uma das duas grandes atividades do PAIC. A atividade foi estruturada em duas partes: (i) a criação do fundo para subsidiar projetos de 2 meses no âmbito da salvaguarda do patrimônio cultural ou para apoiar as iniciativas culturais; e (ii) um fundo menor cujos recursos eram geridos diretamente pela UGP para a capitalização de mecanismos de observação e a partilha de boas práticas.

4.4. No caso do **fundo de subvenção**, cabe destacar uma taxa de **execução bastante alta de 71,68%**, embora com grande disparidade entre a linha 1 (apoio às iniciativas culturais) e a linha 2 (salvaguarda do patrimônio). Com mais de 100 projetos apresentados, 21 selecionados e 15 finalmente com contrato assinado, afinal foram 13 projetos implementados e encerrados. A primeira leitura desse resultado pode ser bastante positiva. A análise detalhada dos projetos, porém, dá uma impressão bem diferente. Os 13 projetos subvencionados são detalhados no anexo 8.

4.5. A seguir uma tabela resumindo os projetos encerrados:

Tabela 20: Lista dos projetos subsidiados pelo Fundo e encerrados

| No | País | Projeto subsidiado e encerrado |
|----|----------------------------|---|
| 1 | Guiné-Bissau | INEP - Reabilitação e ampliação do arquivo histórico |
| 2 | | COMBIANA COMUNICAÇÃO & CULTURA. Estimular indústria musical através da utilização do mídia tradicional e digital |
| 3 | | INEP - serviço de publicações. Incremento do acervo literário |
| 4 | | ASSOCIAÇÃO USOFORAL. As crianças de mão dada |
| 5 | | CARITAS. Promover cultura na rádio - uma oportunidade para todos |
| 6 | Cabo Verde | INSTITUTO MARQUÊS DE VALLE FLÔR. Valorização do património histórico e cultural da Ilha do Maio |
| 7 | | INSTITUTO INTERNACIONAL DE LÍNGUA PORTUGUESA. Colóquios internacionais de língua e cidadania |
| 8 | Moçambique | MUSEU DA ILHA DE MOÇAMBIQUE. Reabilitação do museu palácio de São Paulo da ilha de Moçambique |
| 9 | | UDIMBWE - ADIL DE MOÇAMBIQUE. Ressocialização e manifestação através da arte |
| 10 | | MUSEU DE HISTÓRIA NATURAL DE MAPUTO. A fauna de Moçambique - um instrumento audiovisual de educação |
| 11 | | CENTRO CULTURAL FRANCO MOÇAMBICANO. Valorização nacional e internacional das culturas e práticas artísticas de Moçambique e da Guiné-Bissau, pela criação, formação e intercâmbio |
| 12 | São Tomé e Príncipe | ASSOCIAÇÃO CULTURAL BIENAL. VI bienal internacional de arte e cultura |
| 13 | | ASSOCIAÇÃO ROÇA MUNDO. Roça língua - Primeiro encontro de escritores de língua portuguesa |

- 4.6. Apesar de alguns projetos muito interessantes, identificaram-se vários problemas que impediram uma plena eficácia dos demais projetos como esperado. Esses problemas podem ser encontrados tanto (i) no desenho e na governança do próprio fundo, (ii) na avaliação dos projetos, (iii) nas características dos beneficiários, (iv) nas atividades financiadas, (v) na ausência de escala regional, e (vi) na implementação dos projetos.

Tabela 21 : Causas da fraca eficiência das formações

| Desenho e governança do fundo |
|---|
| <p>O convite à apresentação de propostas foi um elemento fundamental do desenho do fundo que contribuiu para uma baixa qualidade dos projetos apresentados. Particularmente, o convite levanta vários assuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O convite não explica de forma suficiente o tipo de projetos que podem ser apresentados, contribuindo para uma segmentação ainda maior dos resultados, ✓ O lançamento do convite não foi acompanhado de uma adequada campanha de comunicação por parte dos pontos focais, bem como do PAIC, ✓ O regulamento do Fundo era demasiadamente burocrático, ✓ O convite foi lançado com um prazo de implementação excessivamente curto de 2 meses. Isso levou à impossibilidade de financiar projetos de envergadura, impacto e consistência maior. Foi sobretudo um convite para uma série de projetos “oportunistas”, sem objetivos precisos, embora bem estruturados, e portanto com pouco impacto. Só as instituições de longa trajetória foram capazes de responder com projetos sólidos por serem parte de um planeamento de mais longo prazo. ✓ O convite foi lançado sem preocupação com os prazos de análise das propostas, bem como de assinatura dos respectivos contratos. Além disso, a UGP nunca se preocupou em saber |

se o caixa ia ter recursos suficientes para arcar com os pagamentos ou se o prazo do próprio PAIC era compatível com aqueles projetos.

Avaliação dos projetos

O convite teve um sucesso importante ao serem recebidas mais de 100 solicitações. Esse grande volume de solicitações combinou-se com uma Comissão avaliadora pouco profissional e representativa para fazer uma seleção minimamente rigorosa. A respeito do processo de seleção pode-se destacar os seguintes problemas:

- ✓ A Comissão avaliadora estava **formada por pessoal nem sempre especializado** no setor cultural e com pouco conhecimento das realidades culturais dos outros países PALOP. Isso é um importante obstáculo para a análise dos projetos apresentados.
- ✓ As avaliações administrativa (elegibilidade) e técnica/financeira (conteúdo) dos projetos foram realizadas pela própria Comissão. Como os participantes na Comissão ocupavam cargos de responsabilidade em diferentes instituições, é difícil entender como puderam ocupar-se da seleção administrativa e técnica sem uma análise prévia da UGP para que a Comissão analisasse só uma lista reduzida. De tal maneira, cada um dos encontros dos membros da Comissão demorou quase 9 horas.
- ✓ A Guiné-Bissau estava sobre representada na Comissão, o que explica a sua sobre representação na lista final, bem como algumas tentativas de favoritismo devidamente barradas pela DUE e pelo ON e que a UGP não conseguiu filtrar.
- ✓ **Os demais países não participaram de modo algum no processo de seleção.** Tampouco os pontos focais foram consultados para dar um parecer sobre os projetos apresentados nos seus respectivos países.
- ✓ Não se pode garantir que membros da Comissão Avaliadora não tivessem **conflito de interesses** na avaliação das propostas, dado que pessoas envolvidas nos diferentes projetos trabalhavam nas mesmas instituições que os membros da Comissão Avaliadora.
- ✓ Foram descartadas várias instituições de prestígio com projetos aparentemente de qualidade e preferidas outras sem fama nenhuma e, algumas vezes, que não se enquadravam nos requisitos.
- ✓ Para os projetos de reabilitação do patrimônio, a análise não foi realizada por um arquiteto especializado.
- ✓ Certos projetos eram componente de um programa maior em implementação com vários doadores. De tal forma, não se sabia bem se o projeto subsidiado pelo PAIC já tinha sido financiado.

Características dos beneficiários

As entidades beneficiárias foram de natureza muito diversa, tanto em termos de capacidade institucional que nos seus intuitos.

- ✓ Existe um grupo grande de **beneficiários que careciam da mínima experiência** na gestão de projetos com financiamento internacional, assim como do pessoal capacitado para gerir um projeto ou financiamentos externos. Também, muitas dessas instituições **não possuíam experiência** prévia, nem uma tesouraria mínima para realizar qualquer atividade. Nesse grupo de beneficiários as fraquezas estruturais da própria instituição colocam em questão a capacidade para fazer um contributo eficaz para o objetivo do programa.
- ✓ Existem beneficiários que não têm o setor da cultura na sua história, o que corresponde a projetos bastantes oportunistas e de fraca qualidade.
- ✓ Existiram poucas atividades desenhadas por profissionais da cultura, assim como atividades com um foco nos profissionais do setor.
- ✓ A seleção de micro ONGs levou à implementação de projetos de alcance e orçamento muito limitado, devido à complexidade de gerir fundos europeus ou, simplesmente, de implementar várias atividades dentro de um prazo limitado.

Atividades financiadas

A presença de beneficiários que não eram organizações culturais explica a existência de um grande número de atividades que não se alinharam com os objetivos do programa. Lembrando que o programa busca a dinamização do setor cultural PALOP, isto é, o desenvolvimento cultural:

- ✓ Muitos dos projetos financiados eram projetos de desenvolvimento social utilizando a cultura como apenas uma ferramenta, mais não como um objetivo em si.
- ✓ Um projeto (em Bissau) foi classificado na categoria “reabilitação do patrimônio” quando não era o caso na realidade.

Ausência de escala regional

O PAIC como programa regional buscava principalmente dinamizar o **setor cultural dos PALOP**.

- ✓ Porém, o desenho do convite à apresentação de propostas não incluía claramente um apoio aos projetos de âmbito regional, tanto pelos atores envolvidos, como pela temática dos mesmos.
- ✓ Só 4 dos 15 projetos financiados são de âmbito regional, sendo que os outros foram projetos meramente nacionais, quando não eram microprojetos cujo impacto era limitado a apenas um bairro.
- ✓ Muitos daqueles projetos poderiam ter sido financiado pela linha ANE/AL implementada pelas DUE.⁸

Implementação

Em geral, os contratos assinados foram implementados com relativo sucesso pelas organizações beneficiárias, apesar das dificuldades financeiras (exigência de uma garantia bancária para receber um adiantamento do PAIC). A taxa de execução foi relativamente alta e isso se deve à relativa simplicidade dos projetos, que deviam ter uma duração de 2 meses (embora muitos tenham ultrapassado os prazos). Dois projetos nunca receberam financiamento por problemas administrativos em Moçambique (apesar do seguimento do PAIC).

- 4.7. A contribuição de cada um dos projetos subvencionados para um setor cultural mais dinâmico nos PALOP e TL é globalmente muito fraca. Embora o objetivo da presente avaliação não seja a análise dos projetos subsidiados, mas do PAIC como todo, nos parece útil abordar certos aspectos com a intenção de identificar lições aprendidas.
- 4.8. Em geral, aqueles projetos apresentados por **instituições e organizações consolidadas** foram mais eficazes em termos de desenvolvimento cultural e/ou regional. Assim, projetos como os liderados pelo Instituto Internacional da Língua Portuguesa (IILP) ou a Bienal de São Tomé foram projetos bem sucedidos com um impacto regional importante.
- 4.9. Os projetos liderados por micro ONGs tinham **problemas graves de desenho**, sem possível contribuição para a dinamização do setor cultural. Por exemplo, projetos como o da *Ussoforal* (Guiné-Bissau) ou *Udimbwe-Adil* (Moçambique) estavam pensados como projetos de inclusão social, tendo objetivos muito remotos aos do PAIC. Outros, como o da *Caritas* (Guiné-Bissau), apresentavam problemas de enquadramento dentro dos objetivos da própria organização e tinham o intuito de desenvolver atividades sem conhecimento do setor.
- 4.10. As **instituições que contavam com um longo histórico no setor** tiveram um maior resultado. Por exemplo, o Centro Cultural Franco-Moçambicano implementou uma atividade que obteve uma boa sustentabilidade por ter se beneficiado da estrutura e dinâmica da instituição após o projeto. Ou como projeto da *Combiana* em Bissau que

⁸ Em 2013, a DUE de Praia lançou um convite à apresentação de propostas no setor da cultura para ANE/AL.

ainda tem desdobramentos importantes por ter quadros profissionais do setor da música. Todos esses projetos (ver análise nas caixas) apresentam maiores impactos e sustentabilidade.

- 4.11. Ao contrário, as **organizações que não tinham um histórico importante no setor** usaram os financiamentos sobretudo para gastos de funcionamento fixos e de equipamentos.
- 4.12. Para os **projetos de salvaguarda do patrimônio**, muitas vezes a reforma se limitava à reabilitação da própria sede do beneficiário - caso do INEP⁹ (Guiné-Bissau) ou do Museu da Ilha de Moçambique (Moçambique). Ou não respeitaram, quando existiam, os processos administrativos pertinentes para análise de projeto de reabilitação do patrimônio histórico dentro da lei, como foi o caso do projeto do Instituto Marques de Valle Flor. É importante de ter em conta que o nível de desenvolvimento e de aplicação da legislação de salvaguarda do patrimônio é diferente nos distintos países PALOP e que qualquer projeto deve seguir as normais nacionais em vigor. Em geral, uma atuação, mesmo parcial, sobre o patrimônio pode ter sucesso no médio prazo se existirem políticas e estratégias eficazes nos respectivos países. Caso contrário, é melhor não ter atividade nesse setor.
- 4.13. A seguir, uma análise dos 5 projetos subsidiados cujas experiências podem ser muito valiosas para um futuro projeto e, portanto, consideradas como lições aprendidas positivas:

Tabela 22 : O 5 projetos subsidiados pelo Fundo a serem destacados

| COMBIANA COMUNICAÇÃO & CULTURA Estimular a indústria musical da Guiné-Bissau a través da utilização do mídia tradicional e digital. |
|--|
| <p>O projeto desenvolvido pela <i>Combianana</i> Comunicação foi um dos mais interessantes em Bissau. Apresentando um grande potencial multiplicador, ele pode alimentar a reflexão na identificação de modelos bem sucedidos, embora tenha algumas fraquezas no seu desenho.</p> <p>A <i>Combianana</i> é uma organização com objetivos puramente culturais com quadros de alto nível profissional no seu ramo. Por ter sido desempenhado por essa mesma equipe, o projeto teve dois efeitos imediatos: (i) a qualidade da implementação por entender facilmente os procedimentos do FED e (ii) a capacidade de mobilizar e dinamizar toda a cadeia do setor da produção musical privada na GB.</p> <p>A proposta baseava-se em um conhecimento profundo do setor musical na GB e das suas necessidades. O projeto tentou atuar no ponto mais fraco da cadeia, que embora tivesse pouca visibilidade imediata, resultou em uma boa alavancagem com recursos privados e sustentabilidade. Foi identificada a falta de infraestrutura de gravação como sendo uma gargalo importante para o desenvolvimento do setor musical na GB.</p> <p>A visão do projeto foi, de certo modo, inovadora. Apostando na música como sendo uma indústria produtiva, o projeto fugiu dos modelos de música subsidiada e paternalista para levar ao setor uma visão mais profissional. Forneceu aos músicos nacionais um ambiente com material de alta qualidade de gravação e, indiretamente, fortaleceu a cadeia de valor da indústria musical na GB.</p> <p>Nesse sentido, a compra de equipamento de gravação tem que ser vista com fazendo parte de um possível programa mais amplo cujo objetivo seria estruturar e profissionalizar o setor: (i) equipamentos adicionais de gravação, (ii) desenvolver uma oferta das empresas na montagem de palcos (luz, som, etc.), (iii) treinamento de técnicos nacionais, (ii) criar um ambiente jurídico e financeiro adequado e estável para a produção e a distribuição musical, para ultrapassar o amadorismo predominante.</p> <p>A Guiné-Bissau tem um setor musical com grande potencial mas carece, pelo momento, de</p> |

⁹ Nesse caso, não se trata de um patrimônio histórico mas de um andar de um prédio administrativo comum.

uma indústria musical. A monetização do setor traz evidentemente réditos económicos importantes para os próprios agentes e para a população em geral (não devemos esquecer que a cadeia de valor da música alcança setores tão variados como o transporte, as artes gráficas ou a hotelaria); mais é também um elemento imprescindível para garantir o desenvolvimento puramente musical no médio prazo.

O projeto coloca reflexões importantes sobre: (i) as necessidades do setor e o modo de apoiar iniciativas claramente produtivas, (ii) os procedimentos ou instrumentos adequados de financiamento para atender essas necessidades, (iii) a necessidade de um plano de negócio real para todo investimento produtivo para medir a rentabilidade do empreendimento (fluxo de caixa, etc.) e (iv) a identificação de recursos adicionais para as fases de exploração e de manutenção de um equipamento.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE LÍNGUA PORTUGUESA

Colóquios internacionais de língua e cidadania.

O projeto do IILP é um modelo de projeto regional, tanto pelo alcance das atividades como pelo conteúdo das mesmas.

Antes de tudo, o beneficiário é uma organização consolidada e com uma identidade regional forte. Isso faz do IILP um parceiro natural de um programa PALOP e TL. O IILP possui uma organização e capacidades institucionais provadas para implementar programas regionais complexos e uma rede consolidada de contatos que garanta o envolvimento de todos os PALOP e TL.

A longa trajetória no setor e na região permitiu que, apesar da confusão operacional do PAIC, o IILP pudesse elaborar uma resposta de qualidade e nada oportunista. De fato, o seu projeto fazia parte do plano operativo a médio prazo, construído na base de encontros internacionais de relevo.

Os colóquios não foram eventos isolados, sendo frutos de uma série de estudos e encontros desenvolvidos sobre bases científicas, cujos objetivos eram bem identificados, garantindo uma sustentabilidade importante dos resultados.

O IILP segue uma lógica puramente regional na qual o nacional é um elemento subsidiário. Porém, além dessas questões de carácter formal, a característica regional do projeto existe graças ao seu conteúdo, em que se procura a coesão dos PALOP e TL através do desenvolvimento e uso comum da língua portuguesa. Muitas vezes, os projetos para obter o selo “regional”, agregam aleatoriamente alguns peritos desconhecidos originários de cada país sem se preocupar com o conteúdo e, na sequência, do impacto do evento. Aqui, a língua é vista como um vector liberando um imaginário que galvaniza a identidade nacional e regional e não como uma simples justificativa para se reunir.

O projeto do IILP foi simples e clássico, efetivo e sustentável. Oferece tanto um espaço de interesse comum para os PALOP e TL, como modelos de organização institucional para futuras estruturas de governança no âmbito cultural para os PALOP e TL.

ASSOCIAÇÃO ROÇA MUNDO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Roça Língua

Primeiro encontro de escritores de língua portuguesa de São Tomé e Príncipe.

O projeto da Roça Língua se destaca pelos seguintes elementos: (i) a sua dimensão regional, (ii) o seu potencial dinamizador, e (iii) a reflexão que ele traz sobre as identidades partilhadas.

O beneficiário, a Associação Roça Mundo, era, naquela época, de recente criação. Porém, a sua equipe contava com uma longa trajetória com projetos culturais em outras estruturas, o que garantia um alto grau de profissionalismo na implementação do projeto.

O desenho do projeto era muito ambicioso, implicando uma grande quantidade de atores dos PALOP e várias atividades para aproveitar, o mais que possível, da presença dos convidados em São Tomé.

Ao trazer diferentes autores em um mesmo espaço de carácter histórico (uma roça) para a criação de novas obras literárias, Roça Língua foi além de um simples passado partilhado. Projetou-se também em um futuro a ser construído em conjunto, valorizando o passado

comum. Esse conceito é muito interessante como propulsor da integração regional e da identidade comum dos PALOP.

Cabe destacar a forte interação com a população e as instituições culturais da ilha. O projeto abriu vários espaços de diálogo com a comunidade são-tomense, raramente habituada a conviver com eventos culturais reservados a uma elite. O projeto evitou uma dispersão dos esforços. Ao contrário, procurou sinergias. Seguindo essa lógica, o projeto elaborou parcerias, especialmente com Centros Culturais consolidados (Instituto Camões e o Centro Cultural Brasileiro) e com instituições locais educativas para garantir uma maior difusão das atividades e consistência nos resultados.

Roa Língua integrou vários elementos culturais como a literatura, a preservação do patrimônio, a gastronomia e o turismo. Todos esses setores se alavancando mutuamente para se fortalecer, como se fosse uma parceria única, cujos impactos sobre a economia local foram importantes. A imagem da ilha saiu reforçada.

O profissionalismo da organização e a dinâmica da rede de parcerias criaram uma estrutura sólida. Base na qual se apoiariam outros projetos ou iniciativas transformando a ilha em um local de encontro para os criadores dos PALOP, como acontece atualmente. Se essa dinâmica for consolidada, poderia inscrever o país dentro dos roteiros culturais, como sendo uma etapa de qualidade. O turismo cultural seria o cimento para manter viáveis e desenvolver várias atividades econômicas diretamente ligadas. Tendo um valor agregado alto, o turismo cultural viabilizaria investimentos: (i) na reabilitação de prédios históricos para pousadas, (ii) na gastronomia e restauração fina local, (iii) na infraestrutura cultural e artística, gerando empregos.

ASSOCIAÇÃO CULTURAL BIENAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

VI Bienal Internacional de Arte e Cultura de São Tomé e Príncipe

A Bienal de São Tomé é um dos eventos culturais do continente africano com trajetória mais consolidada. De facto, à exclusão da DAK’ART, a Bienal é quase o único evento destas características que tem resistido ao longo dos anos. Outras experiências interessantes como a Trienal de Luanda, não existem mais, ou como a Bienal do MUVART de Moçambique, não alcançam a dimensão da Bienal de São Tomé.

A Bienal conta com uma equipe altíssimamente profissional e que combina um grande envolvimento e um protagonismo na vida cultural de São Tomé, com uma grande articulação internacional. A Bienal dispõe de um espaço de qualidade internacional, raramente encontrada na África: o espaço CACAU (ver fotos no anexo 18). O espaço CACAU é um espaço multidisciplinar que acolhe uma galeria, um palco para teatro, dança e música ao vivo, um restaurante etc. Esse conhecimento do setor cultural e dos mecanismos de financiamento é imprescindível para gerir com sucesso um financiamento da UE.

Durante a Bienal, São Tomé se transforma em palco para a criação cultural e artística onde convivem artistas nacionais e internacionais. A Bienal dinamiza também toda a infraestrutura cultural do país, promovendo exposições em lugares tradicionais como galerias e centros culturais. Ela oferece uma grande quantidade de atividades adicionais que são abertas ao público nas ruas e praças da cidade.

As residências artísticas têm um destaque especial. Os artistas participantes criam obras *site specific* para as exposições durante as semanas prévias e atuam como líderes de workshops com artistas locais e estudantes. A Bienal é um evento multidimensional com uma projeção internacional que alcança públicos diversos e contribui para a melhora das capacidades artísticas locais. Ela contribui para reforçar a imagem da Ilha como um ponto importante no roteiro cultural regional e indiretamente dinamiza vários outros setores da economia.

Finalmente, a Bienal corresponde a um modelo de parceria público/privada no setor da cultura. Com um setor público ausente, a presença do setor privado é um elemento fundamental para a sustentabilidade e viabilidade do novo modelo econômico/cultural que tem grande potencial de geração de empregos.

CENTRO CULTURAL FRANCO MOÇAMBICANO

Valorização nacional e internacional das culturas e práticas artísticas de Moçambique e da Guiné-Bissau, pela criação, formação e intercâmbio

Aqui, o projeto do CCFM não interessa pelo seu conteúdo, mas pela forma de implementação. Esse projeto mostra que uma parceria com uma estrutura institucional forte favorece uma boa identificação e implementação de atividades culturais.

O CCFM é um dos principais atores da vida cultural de Maputo. Sem prejuízo para a sua programação habitual, o CCFM elaborou um projeto que se adaptasse aos prazos do convite à apresentação de propostas e o implementou sem maiores dificuldades.

O beneficiário final do projeto não é o CCFM, mas os grupos que participaram nas atividades previstas, grupos que procediam de diversos países africanos e europeus. Estes grupos são formados por semiprofissionais da cultura, que têm grande capacidade de criação artística e cultural, mas não têm a menor capacidade para desenhar e gerir um projeto complexo. Nesse sentido, o CCFM disponibilizou toda a sua estrutura e capacidade técnica, financeira e administrativa para sucesso do projeto, sendo, de uma certa maneira, um intermediário entre o Fundo e os artistas com potencial importante. O CCFM foi muito mais eficiente e eficaz que qualquer ponto focal do projeto.

O CCFM colocou suficientes recursos humanos, mesmo externos, para gerir o projeto. A equipe administrativa do CCFM liberou das tarefas burocráticas o pessoal responsável pela produção e os artistas, criando um ambiente muito propício para o desempenho das atividades.

A rede de centros culturais dos Estados-Membros da UE deveria ter um papel ainda mais importante no futuro, (i) intermediando entre os atores da sociedade civil ou do mundo artístico, (ii) estruturando as propostas individuais dentro de uma visão setorial maior, (iii) consolidando essas propostas em programas e (iv) garantindo uma execução fluida.

- 4.14. Como indicado anteriormente, existia uma **outra linha do fundo**, relativa à criação de mecanismos de seguimento e partilha de boas práticas e comunicação. É a parte da atividade do fundo cujos resultados obtidos foram os mais pobres. O PAIC investiu muito na comunicação com numerosos objetos, banners, sacolas, pastas para as formações, pen-drives, etc., mas os rastros deles ficaram totalmente imperceptíveis durante a missão de terreno. Dentro dessas atividades havia: (i) a criação de um site com informações sobre o PAIC, e (ii) a criação de uma base de dados interativa sobre a legislação cultural nos PALOP, que seria por sua vez incluída no site. Até o dia de hoje nem o site, nem a base de dados são acessíveis, já que no seu desenho não foi previsto quem seria o administrador deles após o projeto.

- **As formações**

- 4.15. O programa incluiu um ciclo de formações em várias áreas como componente central de melhora das capacidades das instituições culturais. Um dos grandes problemas das instituições culturais dos PALOP é a fraqueza dos seus recursos humanos, seja pelo reduzido tamanho das equipas, seja pela falta de capacidades específicas delas, compostas na sua maioria por pessoas pouco ou nada capacitadas para as tarefas pelos quais eram responsáveis. Nesse contexto, a opção de programar formações nos âmbitos que se consideraram mais importantes (**bibliotecas, arquivos, museus**) foi uma escolha bastante sensata. Dessa maneira, as áreas de foco escolhidas permitiriam um aprofundamento num património partilhado pelos PALOP, o que poderia remotamente contribuir para a criação de uma identidade comum.

4.16. A seguir uma tabela resumindo as formações realizadas (mais detalhes no anexo 9):

Tabela 23 : Lista das formações

| Tema | País |
|------------|--|
| Biblioteca | Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Timor-Leste ¹⁰ |
| Arquivos | |
| Museologia | |

- 4.17. O PAIC tinha previsto a realização de 3 formações em cada um dos países participantes no programa abordando cada um dos âmbitos citados, que finalmente só atingiu uma taxa de **execução de em torno de 50%**, com as três formações realizadas em Guiné-Bissau, Cabo Verde, São Tomé; e uma versão mais curta em Timor-Leste. Angola e Moçambique não se beneficiaram dessa atividade a pedido da DUE de Bissau, que muito logicamente frente à confusão operacional do PAIC pediu no final o seu cancelamento. Timor-Leste foi atendido, às pressas, após a CE ter pedido a realização em Díli por razões políticas (nada havia acontecido lá e precisava ter “algo”). A então UGP teve menos de 1 mês para organizar essa missão, que aconteceu poucos dias antes do seu encerramento oficial (30/06/2012).
- 4.18. Além de uma taxa de execução bastante fraca, a atividade apresenta uma contribuição quase inexistente para o reforço das capacidades dos profissionais em questão, segundo as entrevistas com os beneficiários. Foi constatado que grande maioria não conseguia se lembrar dos conteúdos das formações, inclusive de maneira geral. Eram incapazes de nomear os temas abordados, ou algum elemento ou conceito chave que lhes tenha sido fornecido pela formação. Tampouco os alunos puderam indicar qual aplicação prática da formação foi incorporada na sua rotina. Obviamente, quase todas as pessoas valorizaram positivamente o impacto da formação no seu trabalho, já que a formação contribuiu para “*refrescar conhecimentos e maneiras de fazer*”, mas não puderam indicar uma melhora concreta ou uma aplicação precisamente. Em 2015, cerca de 3 anos após as formações, o efeito das mesmas, por terem sido muito superficiais e curtas, diluiu-se até ser quase imperceptível hoje.
- 4.19. As causas são várias e são consequências de falhas importantes no desenho da atividade pela UGP no âmbito: (i) dos formadores, (ii) dos beneficiários, (iii) do conteúdo das formações e (iv) do seguimento.

Tabela 24: Causas da fraca eficácia das formações

| Formadores |
|---|
| <p>Poucos dos formadores selecionados para ministrar as formações careciam das capacidades para realizar a atividade de desenho do conteúdo e para lecioná-lo. A leitura dos CV dos formadores mostra que poucos tinham uma formação específica na área ministrada, com uma relativa exceção na área de biblioteconomia. Alguns careciam de estudos superiores, outros possuíam formações muito gerais sem reciclagem posterior ou especialização. Os conhecimentos sobre a matéria a ministrar eram, em alguns casos, mais que duvidosos.</p> <p>Além disso, poucos careciam de experiência prévia como formador em geral e na preparação de cursos de capacitação em particular. No caso de formadores com alguma experiência em formações de curta duração, eles careciam dos conhecimentos teóricos adequados. Quando o formador tinha as qualificações adequadas, ele carecia de experiência em formação, sendo pouco capaz de elaborar documentos de formação de qualidade.</p> |

¹⁰ Em Timor-Leste, uma formação atendeu os 3 temas.

A **seleção dos formadores** introduz um elemento ainda mais problemático, que se adiciona aos encontrados durante o processo formativo. Em Guiné-Bissau e em Cabo Verde, os formadores eram técnicos e diretores ativos da função pública guineense. Além de ser um desvio claro das normas do FED, isso implica, em Bissau, que o relacionamento formador-aluno estava distorcido pela relação profissional. Tal situação conturba sempre a mecânica das formações. Igualmente, o processo e critérios de seleção da formadora que atuou em Díli em junho de 2012 permanecem para a missão de avaliação um grande mistério até hoje. A seleção dos formadores não foi transparente e equitável.

Beneficiários

A **escolha dos beneficiários** resultou igualmente problemática. O perfil dos alunos não foi pensado com o intuito de atingir os melhores resultados, mas de atingir a maior quantidade de pessoal ou de atender necessidade políticas, concentrando-se em uma instituição, como foi o caso em Bissau. Salvo em Bissau e Díli, o número de alunos ultrapassou em muito o previsto. Em Díli, foram 32 pessoas (no lugar de 45) para os 3 temas em conjunto, transformando a formação em colóquio. O PAIC priorizou claramente a quantidade prejudicando a qualidade.

Alguns **alunos careciam da base mínima** para aproveitar da formação.

Poucos dos técnicos que participaram das formações tiveram um envolvimento profissional com o assunto. Em locais onde não existiam técnicos suficientes na área, foram chamados funcionários que nunca ou raramente teriam a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. Isso aconteceu especialmente nas formações de bibliotecas e museus. No caso dos arquivos, sendo que muitas instituições públicas possuem arquivos, não foram detectadas anomalias. O curso foi relativamente eficaz em São Tomé.

Em Bissau, algumas pessoas assistiram a mais de uma formação multiplicando as diárias recebidas. Entre elas, algumas foram implicadas também em projetos subsidiados pelo Fundo.

O modo de seleção dos alunos levou à constituição de **grupos particularmente grandes e pouco operativos**, reduzindo a eficácia, especialmente no Cabo Verde, em São Tomé e em Timor-Leste.

Conteúdo das formações

Os **programas ministrados não foram adequados** ficando muito longe da realidade local, das capacidades dos formandos:

- ✓ A escolha de formadores locais pode parecer muito valiosa permitindo, em teoria, adequar o programa às necessidades e realidades locais. Infelizmente, o procedimento não se revelou um sucesso. Os programas desenvolvidos eram **programas-padrão** que poderiam ser tirados de qualquer manual geral, sem referências específicas ao contexto nacional. Os programas incluíam elementos teóricos que, embora interessantes, não tinham ligação com o contexto local para serem de qualquer utilidade. Mais problemático ainda, **foram identificados erros graves** em termos conceituais e de dados, especialmente nas formações de Museologia.
- ✓ Poucos correspondiam às necessidades dos formandos e tampouco às suas capacidades. Uma grande parte dos formandos eram técnicos com um nível básico, carecendo de qualquer formação prévia na área. Muitos tiveram grandes dificuldades de compreensão, especialmente com conceitos complexos ou alheios à sua realidade profissional. As formações não foram ao encontro do formando nesse aspecto, o que implica uma **fraca transmissão de conhecimento**.
- ✓ Finalmente, o prazo oferecido para cada formação era **incompatível com um grau de qualidade mínima**. Em vários lugares, os formadores ministraram menos horas que o estipulado nos seus contratos respectivos (ver fichas em anexo 9). Desenhados como programas holísticos, querendo abranger a totalidade dos aspectos das suas matérias, as formações se converteram apenas em conferências falando de tudo sem nada aprofundar, o que explica parcialmente o baixo grau de retenção de informação pelos formandos. Em algumas ocasiões não se respeitou o programa pré-estabelecido.

Seguimento

As formações foram **eventos isolados**. Elas não tiveram seguimento e tampouco estavam coordenadas com um plano de capacitação setorial em cada país ou com uma aplicação prática programada. Portanto, o impacto daquelas formações de curta duração foi muito fraco.

- 4.20. Mais especificamente para cada uma das formações, alguns dados são a destacar. Em **Guiné-Bissau** realizaram-se as três formações respeitando o número de formandos. Alguns fizeram mais de uma formação, o que demonstra o baixo grau de especialização dos participantes. Foi o país que contou com um maior número de formadores, todos eles ativos na função pública e em relação regular com a UGP.
- 4.21. Em **Cabo Verde**, as três formações foram ministradas igualmente por funcionários públicos. Foi entregue à missão unicamente o relatório sobre a formação em bibliotecas, portanto não foi possível analisar a realidade das demais. Essas foram analisadas utilizando as informações das entrevistas.
- 4.22. Em **São Tomé**, as três formações foram ministradas pelos mesmos funcionários guineenses que ministraram as formações em Bissau. A seleção dos alunos apresentou problemas entre a UGP, os formandos e as instituições parceiras, o que dificultou as formações. Para o tema de museologia foram selecionados 22 pessoas quando o museu nacional conta apenas com 3 técnicos e executivos. Isso demonstra a inadequação entre a formação e os alunos, e um impacto remoto do esperado.
- 4.23. Finalmente, em **Timor-Leste**, por decisão política e por causa dos prazos reduzidos (final do projeto), as três formações foram resumidas em uma formação geral com 12 horas de curso em cada área. Para acompanhar a formação, o PAIC editou em poucos dias um manual didático que a missão não conseguiu obter. Estima-se particularmente surpreendente que o PAIC tenha conseguido imprimir e levar para Díli tal manual em prazo tão reduzido. Se uma duração de duas semanas já é avaliada como muito curta para uma formação em cada área, pode-se imaginar qual foi o impacto de uma formação de apenas 12 horas em cada tema. Para agravar o quadro, a formadora carecia, segundo o seu CV, de experiência e conhecimentos especializados nas respectivas matérias, sendo difícil entender qual foi a justificativa para a sua seleção. Afinal, a formação em Timor-Leste caiu no irrelevante. A sua contribuição para uma melhor capacitação dos quadros públicos do setor foi inexistente. Igualmente, é difícil entender qual foi impacto político procurado pela UE ao desenvolver atividades desse tipo, quase teatrais e sem consistência.

- **O apoio à criação de parcerias**

- 4.24. Para um projeto de âmbito regional como foi o PAIC, o conceito de criação de parcerias faz muito sentido. A identidade regional pode ser consolidada através daquelas parcerias, alavancando sinergias institucionais. Essa atividade devia dar o seu caráter regional ao PAIC, já que as outras atividades tiveram só um conteúdo nacional.
- 4.25. Afinal, as atividades financiadas foram duas (ver anexo 10) : (1) apoio à legislação antipirataria em Guiné-Bissau e (2) apoio ao Foro Nacional da Cultura em São Tomé.
- 4.26. Essa atividade teve um baixo grau de execução, apenas aconteceu em Guiné-Bissau e São Tomé, sendo que os outros países não usufruíram de qualquer apoio.
- 4.27. Porém, o que se destaca é que a atividade **não contribuiu à consolidação de uma escala regional para o setor**. Ambos foram apoios de abrangência nacional, e que nunca tiveram uma ambição regional. Foram pedidos direitos dos então Ministros da cultura, atendidos pelo PAIC sem análise ou qualquer tipo de negociação sobre o conteúdo e a

sua implementação. Nenhum relatório foi elaborado para consagrar a subvenção quer pelo PAIC, quer pelo beneficiário. A UGP financiou atividades estranhas ao previsto.¹¹

- **Apoio aos Centros Culturais**

- 4.28. Inicialmente, a atividade teve como objetivo a dinamização de centros culturais em cada um dos países envolvidos, especificamente através de uma assistência técnica.
- 4.29. Afinal, essa rubrica serviu para realizar uma missão de apoio em procedimento FED aos beneficiários do Fundo em Guiné-Bissau, em Cabo Verde e em Moçambique (ver anexo 11). As missões eram compostas da consultora Ana Gomes, que parece ser muito polivalente, e de uma pessoa da UGP.
- 4.30. As 3 missões de apoio aos projetos subvencionados aconteceram muito tarde após a assinatura dos respectivos contratos, deixando os beneficiários sem ajuda que seja pelo telefone, e-mail ou utilizando o canal do ponto focal que nunca foi acionado para essa atividade pela UGP.
- 4.31. Os beneficiários de **São Tomé** não conseguiram obter uma resposta às suas perguntas durante vários meses.
- 4.32. Em **Bissau**, a presença da consultora Ana Gomes não acrescentou nenhum valor agregado segundo os beneficiários entrevistados. Seu papel não ficou claro para os beneficiários, que se lembravam da sua missão, junta com a UGP, como sendo uma visita de avaliação e não de apoio.
- 4.33. Em **Moçambique**, a consultora participou de um encontro liderado pela UGP, onde se explicaram procedimentos financeiros, especialmente em relação com às garantias bancárias exigidas pelo PAIC. Essa missão em Moçambique aconteceu cerca de 4 meses após a assinatura dos contratos, ou seja, quando os projetos deveriam ter sido todos na sua fase final (inicialmente a duração contratualmente prevista de cada projeto era de 2 meses). A missão de avaliação não achou nenhuma justificativa para o atraso daquelas missões, a não ser os problemas recorrentes de tesouraria do PAIC, e tampouco uma explicação para a nova contratação da Sra. Ana Gomes, cuja presença foi definida por um beneficiário de forma muito discreta. Idealmente, a nova contratação da Sra. Ana Gomes teria sido justificável através de uma repartição geográfica das visitas com o pessoal da UGP para atender sem demorar todos os projetos e/ou a sua mobilização rápida para atender os pedidos dos beneficiários mais urgentes.
- 4.34. Afinal, aquelas 3 missões não contribuíram para a realização do objetivo descrito nos DTA e tampouco ajudou muito os beneficiários.

- **Os intercâmbios**

- 4.35. Essa atividade (ver anexo 12) tinha como objetivo a realização de um encontro entre os responsáveis públicos da cultura em cada PALOP, com o intuito de criar um diálogo político de escala regional para o setor da cultura. A reunião aconteceu em agosto de 2011 e durou 3 dias em Praia (Cabo Verde).
- 4.36. A atividade foi executada completamente e, no absoluto, os resultados foram atingidos. Os Diretores tiveram a oportunidade durante o primeiro dia de encontro de partilhar as políticas culturais nacionais e de discutir sobre a sua dimensão regional PALOP. Estranhamente, o segundo dia foi dedicado, na sua totalidade à gestão do PAIC. Discussão

¹¹ Os avaliadores não conseguiram comprovar a realidade da implementação dessas atividades totalmente desconhecidas da DUE.

que deve ser reservada exclusivamente com o ON e a DUE de Bissau, e em menor medida, ao Comitê de pilotagem, do qual aqueles Diretores nacionais não são integrantes.

4.37. O encontro não teve nenhum seguimento. A UGP não aproveitou da oportunidade para tentar elaborar espaços ou estruturas de partilha de informação e comunicação entre os participantes. Finalmente, esse evento foi um simples encontro entre executivos do setor que podem se ver, com muita facilidade, nas reuniões internacionais habituais. É difícil de entender qual foi o valor agregado do PAIC.

- **O equipamento de Centros Culturais**

4.38. O PAIC tinha programado um apoio aos centros culturais através do fornecimento de equipamentos (ver anexo 13). O montante alocado a essa atividade sendo global, sem detalhes, a missão não conseguiu compreender quais eram as atividades específicas que se pretendia implementar.

4.39. Sem outras formalidades, a UGP decidiu distribuir equitativamente o montante entre os países envolvidos, fornecendo um kit multimídia, cujo conteúdo completo fica no anexo 13. Sem dúvida as necessidades materiais da grande maioria, para não dizer a totalidade, dos centros culturais nos PALOP e TL são imensas. A UGP determinou que era por falta de equipamentos multimídias que os centros culturais não conseguiam desenvolver as suas atividades culturais, sem tentar entender o que caracterizava essa inatividade dos centros culturais em cada PALOP e TL.

4.40. Foi muito ingênuo por parte da UGP de achar que a distribuição de uma só mala com algum material ia resolver, de repente, a situação de todos os centros dos PALOP e TL. Os equipamentos fornecidos pela UGP, por serem muito básicos, de qualidade média e em pouca quantidade, ficaram muito longe de cumprir com o objetivo esperado pelas seguintes razões:

Tabela 25: Descrição dos problemas relativos aos kits

| Desenho do kit |
|--|
| <p>O desenho do kit não foi analisado de acordo com as necessidades. No lugar de identificar qual seria o centro receptor do equipamento e analisar (1) as suas necessidades técnicas, (2) o conhecimento tecnológico dos seus funcionários, (3) a disponibilidade em energia, (4) as capacidades e os custos de manutenção, a UGP optou unilateralmente por um kit padrão a ser distribuído nos seis países.</p> <p>Afinal, o kit foi composto de material bastante básico, cuja pertinência ou qualidade são questionáveis. Itens de escasso valor como podem ser um pen-drive USB, uma webcam ou uma extensão quádrupla de terra levantam perplexidades no que diz respeito à percepção da UGP sobre as necessidades reais dos centros culturais.</p> <p>O computador portátil era equipado com um processador e com uma carta de imagem que dificultavam o tratamento de imagens sofisticadas. A impressora a jato de tinta tinha um cartucho impossível de achar nos PALOP e TL, portanto parou de ser utilizada assim que terminou a tinta. Globalmente, a qualidade do material era muito baixa. O material fornecido correspondia mais a um uso doméstico que a um uso profissional ou semiprofissional. A formação dos potenciais usuários nunca foi abordada, bem como a qualidade e disponibilidade em energia e conexão com a internet para utilizar o modem fornecido, por exemplo. A pertinência dessa atividade poderia ser chamada de “grotesca” ou de “ridícula”, se não tivesse sido pago um preço tão alto pela aquisição dos kits.</p> |

Distribuição do kit

A **distribuição do kit foi bastante caótica e opaca**. Aconteceu no final do PAIC, quando podia esperar-se uma entrega mais rápida. Afinal, tratava-se só de 6 malas.

Para **Guiné-Bissau** o kit permaneceu na Direção Nacional da Cultura, até o momento que foi roubado misteriosamente pouco tempo após o encerramento do projeto.

No caso de **Cabo Verde** o kit permaneceu igualmente na Direção Nacional da Cultura, embora o documento de entrega estabelecesse a sua alocação à Casa da Cultura de Tarrafal. Esse foi o único kit cuja existência física foi comprovada pelos avaliadores. Constatou-se aqui certa utilidade de algum dos elementos do kit, especialmente a câmara fotográfica, usada no âmbito da comunicação no próprio ministério, embora o orçamento público cabo-verdiano possa arcar facilmente com os 2 500 euros que custou o kit.

Em **São Tomé** o kit foi enviado em Lisboa no domicílio da irmã do ponto focal com o objetivo de ser expedido ulteriormente para São Tomé. Por falta de orçamento para pagar o frete até São Tomé (embora o custo do DHL estivesse incluído na fatura), a UGP resolveu dar o kit, que ficou em Lisboa, de presente ao ponto focal.

Em **Moçambique**, o kit nunca foi reparado pelos funcionários do Ministério da cultura que a missão entrevistou. Esse material foi confundido com uma outra doação da cooperação espanhola. Especulou-se que conseguiu ser entregue mas que “sumiu” junto com o projeto.

Em **Angola**, não se sabe se foi entregue e, caso tenha sido, se ele ainda está sendo utilizado pela administração angolana.

Enfim, no **Timor-Leste**, o kit foi entregue durante a cerimônia de fecho da formação no final de Junho de 2012 pelo próprio Embaixador da UE. Deixar o Embaixador entregar um material cuja qualidade real não corresponde às expectativas dos beneficiários é correr um risco muito grande em termos de imagem. Até hoje, ninguém soube dizer à equipe dos avaliadores onde se encontrava esse material.

Globalmente, com exceção da Guiné-Bissau e de São Tomé, é notável que os demais países podiam arcar com essa despesa. A nenhum momento o PAIC se responsabilizou pelo registro daquele material nos inventários dos respectivos ministérios. O pessoal da UGP, bem como do *back-stopping*, tratou esse tema com muita leveza e pouca seriedade. O que aconteceu em São Tomé permite imaginar o que tal vez tenha ocorrido nos outros países onde aquele material, aliás custo foi muito acima do normal.

- 4.41. Dentro essa rubrica, também, foi colocada a **reabilitação da “sala FIC”** nas instalações do Ministério da educação que tinha naquela época a responsabilidade da cultura. Essa atividade consistiu na recuperação de um espaço utilizado anteriormente por um projeto educativo, fornecendo mesas e cadeiras, bem como algum material informático como computadores de mesa, impressora e Datashow. Igualmente se instalou um gerador elétrico. Constatou-se que o material está devidamente identificado como doado pela UE e ainda presente no local. A reabilitação da sala foi finalizada em 2011, momento a partir do qual a sala esteve em pleno funcionamento. na sequência, acolheu também o escritório a UGP, que anteriormente era situado no hotel Coimbra, tendo recusado a UGP de trabalhar no escritório disponibilizado na sede do Ministério. Atualmente a sala está ainda em uso, embora exclusivamente para as necessidades do Ministério da educação.

- **Conclusão**

- 4.42. Globalmente o PAIC foi **relativamente eficaz**. Algumas das atividades acontecerem como planejadas, outras não, e até outras não previstas nos DTA foram implementadas. Com tantos problemas na equipe do projeto é quase excepcional ter chegado a alguns resultados. Do outro lado, as atividades previstas nos DTA não eram muito complexas e de fácil planejamento. O único desafio residia na sua disseminação entre 6 países e na capacidade da UGP de dar consistência àquelas.

- 4.43. Mas o que chama muito a atenção é a **falta de conteúdo e a inutilidade das atividades**. A ausência de um conteúdo pertinente e, conseqüentemente, a falta de impacto fazem com que as atividades tenham servido basicamente para nada, a não ser gastar o dinheiro da UE. Isso põe em questão a qualidade do desenho do projeto e da proposta da ATI, bem como o valor agregado e a competência dos sucessivos Participantes técnicos (ver a seguir) que as implementaram.
- 4.44. Se a ATI tem uma responsabilidade central nesse fracasso, é também porque os mecanismos de seguimento e de avaliação clássicos nunca funcionaram (*back-stopping*, controle do ON e das DUE) ou nunca foram acionados (ROM e avaliação intercalar). Porém, a responsabilidade do ON e das DUE deve ser relativizada à luz da total ausência dos relatórios narrativos e, em menor medida, financeiros, o que impossibilitou acompanhar e entender o que estava acontecendo no projeto, sendo confundidos pela UGP. A grave crise enfrentada pela Guiné-Bissau no período 2010-2012 também contribuiu às dificuldades de acompanhamento.
- 4.45. Não obstante, a maioria dos projetos subsidiados pelo Fundo foram implementados, sobre tudo por que a UGP conseguiu, sem planejamento e com muita sorte, assinar duas adendas de extensão contratual o que permitiu renovar o seu caixa a tempo, ou quase. Desse universo, apenas 5 projetos tiveram um certo impacto e vão poder alimentar a reflexão para um possível futuro projeto, o que é *in fine* pouco. Em todos os casos, o Fundo poderia ter sido implementado diretamente, e com uma maior eficácia, pelas próprias DUE em cada um dos 6 país junto com a linha ANE/AL.

B. Contribuição da ATI

- 4.46. Foram identificadas várias falhas graves sobre a contribuição da ATI na obtenção dos resultados do PAIC. Para não carregar muito o presente relatório, serão relatados os que mais chamaram a atenção, além do que foi já constatado no capítulo sobre a eficiência. Pela ATI, entende-se os membros da UGP em Bissau e do *back-stopping* da TRANSTEC em Bruxelas.

- **Desconhecimento recorrente dos procedimentos do FED**

- 4.47. A transição entre do DP de arranque e o de cruzeiro, aponta um desentendimento dos procedimentos do FED. Quando a UGP defendia uma opção irrealista e prejudicial para o PAIC, o tempo passava sem que a solução mais realista, proposta pela DUE, fosse elaborada. A final, foi quase um semestre sem recursos entre os 2 DP.
- 4.48. A péssima qualidade dos relatórios financeiros e narrativos também prejudicou a criação de um fluxo de caixa favorável a uma implementação harmoniosa das atividades.

- **Incapacidade para criar um universo jurídico e financeiro estável e favorável para implementar as atividades**

- 4.49. Essa situação impactou sobretudo a implementação dos projetos do Fundo. Foram lançados (1) os convites à apresentação de propostas, (2) o processo de avaliação das propostas e (3) a assinatura dos respectivos contratos sem prévio planejamento financeiro. Esse processo demorou vários meses, o que dava o tempo necessário para resolver os problemas junto com a DUE. A incapacidade da UGP a alimentar o seu caixa desde o início do PAIC, fez que fossem lançados os projetos sem ter minimamente a tesouraria suficiente. A razão da decisão da UGP de exigir uma garantia bancária (habitualmente não obrigatória) para receber um adiantamento, outorgou um prazo maior a UGP, ao custo dos projetos. Como na África é impossível para uma entidade local

- obter essa facilidade, todos os projetos foram obrigados a recorrer aos serviços de agiotas locais, repassando discretamente os custos ao PAIC.
- 4.50. A **adenda 4 do DPC** foi assinada em 24/10/2011. Logo depois, um pedido de extensão de 6 meses do período de operacionalização da CF (que terminava em 31/12/2011) foi enviado pelo ON à DUE em 19/10/2011. Por sua parte, a adenda 4 do DPC modificou a data final do período de operacionalização do mesmo que passou a ser 31/12/2011 no lugar de 31/10/2011 e com uma fase de encerramento de 31/12/2011 até 29/02/2012. Logo depois, a maioria dos contratos de subvenção foi assinada em 04/11/2011.
 - 4.51. Tal articulação era inútil, pois era impossível executar aqueles contratos até 31/12/2011, especialmente sem dinheiro em caixa. Bastava uma leitura rápida dos projetos para se dar conta que vários iam demorar mais de 2 meses para serem executados, especialmente sem dinheiro em caixa. Precisava então conseguir estender também a convenção de financiamento que limitava a fase de operacionalização do PAIC até 31/12/2011. Em outras palavras, **a UGP assinou os contratos sem ter um enquadramento jurídico claro ou suficiente para permitir a implementação adequada dos mesmos.**
 - 4.52. Finalmente, a autorização da DUE para a **adenda 2 à CF** chegou em 21/11/2011, a fase de operacionalização do PAIC passou a terminar em 30/06/2012.
 - 4.53. Na consequência e na maior precipitação, o DPC, o contrato de ATI e os contratos de subvenção tiveram que ser adequados. Isso obrigou a UGP a coordenar uma série de novas adendas com prazos muito apertados. A **adenda 6 ao DPC** foi só assinada, muito em cima da hora, em 29/02/2012 para estender de novo a operacionalização do DP até 30/06/2012. Portanto, criou-se de novo um gap de operacionalização durante os 2 primeiros meses de 2012.
 - 4.54. Em paralelo, os contratos de subvenções foram alterados duas vezes. Uma **primeira adenda** foi realizada rapidamente em Dezembro de 2011. Uma nota da UGP informou os beneficiários que em consequência da adenda 2 à CF, o prazo de execução foi acrescentado de 50%, ou seja só de um mês. A data limite de execução dos contratos passou a ser Janeiro ou início de Fevereiro 2012, para os mais atrasados. Obviamente, tal situação não ia ajudar muito a lançar a execução da maioria dos projetos, especialmente em pleno período de festas do fim do ano e ainda sem adiantamentos. Não obstante, **a UGP deixou os projetos continuarem as suas atividades sem nenhum enquadramento jurídico e sem caixa.**
 - 4.55. Até a data de encerramento oficial dos contratos e a adenda 6 do DPC em 29/02/2012, foram efetuados poucos pagamentos, cerca de 25% do contratado, a maioria acontecendo no final de Fevereiro 2012. O que demonstra que os projetos estavam muito longe de acabar na data prevista no momento da assinatura 4 meses antes. Estranhamente, entre os três que receberam alguns adiantamentos antes do final de 2011, encontram-se 2 beneficiários de Bissau. O primeiro, *Usoforal*, é uma ONG conhecida por não ter caixa nenhum e sem experiência com financiamentos internacionais e, não obstante, recebeu 58% em 14/12/2011. O outro, *Combiana*, recebeu em 16/12/2011 cerca de 80% do seu orçamento. Entretanto, os dois projetos de São Tomé que acabaram em final de Novembro de 2011 tiveram que esperar até 15/02/2012 para receber apenas 10% e o saldo somente em meados de Maio de 2012, ou seja, 6 meses após o encerramento das duas atividades.
 - 4.56. Enfim, e muito misteriosamente, uma **segunda adenda** outorgando uma prorrogação de somente dois meses, foi assinada só em 23/05/2012, ou seja, muito após o encerramento dos contratos. E fator agravante, **sem a devida autorização formal do ON e da DUE**, segundo o relatório da auditoria. Essa falta de planejamento resultou, logicamente, na inelegibilidade de todos os reembolsos da UGP aos beneficiários do Fundo efetuados

entre Fevereiro e Maio de 2012, transformando um caos operacional em um desastre financeiro para a TRANSTEC.

- 4.57. A missão não conseguiu entender a razão dessa confusão. Idealmente, a adenda 2 à CF deveria ter sido negociada, ao mais tardar, no final do primeiro semestre de 2011. Nesse momento era claro que o processo de seleção dos projetos ia demorar e que o caixa não ia ser suficiente. O pedido oficial de extensão da CF saiu do ON em 29/10/2011, ou seja quase na véspera de assinar os contratos. No pior dos casos, o bom senso teria sido (1) cancelar todos os contratos e encerrar o PAIC ou (2) assinar, logo depois a adenda 2 da CF, a adenda 6 ao DPC e imediatamente em seguida as dos contratos.
- 4.58. Para resumir, os contratos foram assinados (1) sem ter os recursos em caixa, (2) sem adenda aos contratos dos projetos do Fundo e (3) sem que a UGP ofereça, em seguida, os devidos canais de comunicação para acompanhar e atender os projetos.
- 4.59. Na defesa da UGP, a saída do seu terceiro Gestor aconteceu em Fevereiro de 2012, quando devia ser protocolada a segunda adenda aos contratos. Não obstante, o Contabilista assumiu o lugar do Gestor demitido e o ex-Gestor foi transferido pela TRANSTEC ao *back-stopping* do projeto em Bruxelas. Portanto, não existe nenhuma justificação para toda essa confusão, a não ser um péssimo acompanhamento e empenho da ATI. Com projetos soltos em 4 países, a Transtec foi em posição ideal para negociar uma extensão do seu contrato de 13 meses quando o contrato inicial era de 24 meses, ou seja mais de 50%.
- 4.60. Se a capacidade da UGP em desenvolver atividades dentro um ambiente bastante caótico deve ser destacada, é sobretudo a falta de planejamento que sobressaia dessa confusão operacional que acompanhou a implementação da maioria das atividades do PAIC.

- **Incapacidade para dar uma consistência e um rumo às atividades**

- 4.61. As maiorias das atividades do PAIC foram implementadas pela ATI sem análise técnica previa ou sem maximizar a qualidade das intervenções. O que chama a atenção é a grande quantidade de atividades sem utilidade nenhuma, até as que não foram previstas nos DTA. Tal situação põe em questão seriamente a competência técnica da ATI e sua relação anterior com o setor.
- 4.62. As formações e os kits foram implementados fora de qualquer bom senso.

- **Incapacidade técnica para analisar projetos simples**

- 4.63. Embora fosse o papel do comitê de seleção, a UGP tinha a responsabilidade de conferir a qualidade dos projetos que iam ser subsidiados. Vários não foram devidamente analisados, tamanha a distância ou a inconsistência com os conteúdos e os objetivos do PAIC ou inconsistentes.

- **Estranha fraqueza frente às diversas pressões**

- 4.64. A insistência em contratar como formadores certas pessoas com quem a UGP estava convivendo em Bissau é particularmente duvidosa. Bem como é suspeita a contratação sistemática da consultora Ana Gomes ou de um familiar de uma pessoa da UGP para a avaliação dos projetos de reabilitação do patrimônio, especialmente sem concursos.
- 4.65. Os pedidos repetidos do Gestor da UGP para assistir às reuniões de coordenação de outros projetos, em curso de execução no quadro da cooperação PALOP-TL/UE em Praia questiona a sua disponibilidade e seu grau de dedicação ao PAIC.
- 4.66. A presença de pessoas estranhas ao PAIC na lista dos seus devedores é uma surpresa.

- **Incapacidade para dinamizar uma rede de pontos focais**

- 4.67. Em nenhum momento, a UGP soube acionar e utilizar eficazmente a rede de pontos focais que foram contratados para fazer, *in fine*, quase nada.
- 4.68. A insistência da UGP em escolher um ponto focal para Timor-Leste que mora em Lisboa, contrariando uma decisão do ON de Díli, aumentou a grande desconfiança com o PAIC.

- **Incapacidade para gerar diálogos com o setor da cultura em cada país**

- 4.69. Em nenhum momento, a UGP conseguiu identificar e desenvolver um diálogo consistente e sustentável com os diferentes atores do setor em cada país.

C. *Grau de compreensão do projeto pelos atores*

- 4.70. Apesar da utilização de vários meios de comunicação, algumas vezes em grande quantidade¹² para um projeto desse porte, o PAIC foi bastante discreto, sendo um grande desconhecido entre os atores culturais com quem devia estar se relacionado. Os seus beneficiários reais ou potenciais, as instituições culturais, as DUE e os ON dos PALOP e TL não entenderam bem os seus objetivos, a sua oferta e o planeamento adotado pela UGP. Também, não foi bem percebida a estrutura do mesmo, nem os seus objetivos culturais, que por serem gerais demais, ficaram muito diluídos.
- 4.71. Entre os beneficiários que souberam do carácter regional do programa, existe uma tendência a nomear a CPLP como gestor do projeto. Um ponto focal, embora estivesse empregado pela UGP, estava convencido que a sede do projeto estava em Cabo Verde. Em várias reuniões, os beneficiários das subvenções confundiam o PAIC como sendo um projeto da cooperação espanhola.
- 4.72. As **missões circulares da UGP**, quando aconteceram, foram na maioria dos casos, muito mal organizadas, marcando reuniões em cima da hora, muitas vezes sem coordenação prévia com os serviços do ON ou da DUE. O trabalho de advocacia do projeto esperado dos pontos focais foi, igualmente, muito discreto.

D. *Grau de envolvimento da sociedade civil*

- 4.73. Sem ser um programa especificamente destinado à sociedade civil, o PAIC conseguiu se articular com várias ONG, especialmente através do componente do Fundo. Dos 15 projetos financiados (13 realizados), 6 eram implementados por organizações da sociedade civil. Além disto, uma parte importante das atividades dos projetos subsidiados foram abertas para o público, algumas vezes (em São Tomé sobretudo) um grande número de pessoas participou, o que demonstra a realidade de uma demanda da sociedade civil com as manifestações culturais.
- 4.74. Se no nível operacional as organizações da sociedade civil foram relativamente bem representadas, cabe lamentar a sua ausência do Comitê de pilotagem que estava quase exclusivamente composto de entidade públicas nacionais. Porém o Comitê reuniu-se apenas uma vez.

E. *Conclusão*

¹² Em 2011, a UGP comprou 1 000 pen-drives USB ou 2 000 sacos de pano com o logo marca do PAIC, entre outros. Os avaliadores não encontraram sequer um exemplar desse material que nunca foi entregue às DUE ou aos ON da região.

- 4.75. A eficácia do PAIC tem que ser analisada à luz da sua capacidade de implementar as atividades previstas, quando o impacto corresponde à realização dos seus 2 objetivos específicos : (1) desenvolver o setor cultural nos PALOP e TL e (2) lhes conferir uma dimensão regional.
- 4.76. Nesse contexto, a capacidade do PAIC em implementar atividades dentro de um contexto muito adverso tem que ser destacada, embora essas atividades não fossem muito complexas. Portanto, pode-se constatar que o projeto foi **relativamente eficaz**, embora cada uma das atividades tenha sido implementada de maneira bem caótica.
- 4.77. O PAIC conseguiu mobilizar **várias entidades da sociedade civil**, embora poucas sejam do setor. Isso se deve sobretudo ao modo de atuação do PAIC através do Fundo, cujo regulamento limitava as subvenções a EUR 100 000 para uma implementação de 2 meses e com uma entrega rápida da proposta. Tal norma correspondia apenas a um público de atores não estaduais já afinados com essa problemática.
- 4.78. O PAIC **nunca conseguiu se articular com os atores chaves** ou simplesmente pertinentes do setor que seja a um nível nacional ou regional. Os diálogos setoriais foram quase totalmente inexistentes e limitados a certos executivos públicos. Muitos elementos contribuíram a um isolamento do PAIC, afastando-o ainda mais de um possível sucesso: (i) a grande discricção do PAIC, apesar de uma política de comunicação ambiciosa, (ii) a falta de articulação e de conhecimento dos respectivos componentes da UGP, (iii) a evidente estratégia de evasão da UGP frente aos ON e as DUE, (iv) a implicação do seu Gestor com outros programas, (v) a fraca articulação e utilidade dos pontos focais, etc..
- 4.79. Não obstante, a **quase totalidade das atividades foram inúteis ou sem impacto algum** (ver capítulo V). O conteúdo, bem como a qualidade das atividades não parece ter sido uma das preocupações da UGP, o que pode ser explicado parcialmente pelo perfil, bastante remoto do sector da cultura, dos seus membros.
- 4.80. A ATI pouco contribuiu para os resultados do PAIC. Ao contrário, ela originou vários dos seus problemas devido (i) a sua incompetência técnica, (ii) ao fraco conhecimento do setor, (iii) ao desconhecimento dos procedimentos do FED e (iv) a uma suspeita fraqueza na contratação de prestadores ou na escola dos beneficiários.
- 4.81. Igualmente foi identificada uma incapacidade recorrente para (i) criar um ambiente propício ao bom desempenho das atividades, (ii) dar um conteúdo às atividades, (iii) analisar projetos simples, (iv) dialogar com o setor ou, (v) simplesmente, dinamizar uma rede de 6 pontos focais.

V. MEDIÇÃO DOS EFEITOS (IMPACTO)

- 5.1. O desenvolvimento cultural se avalia na melhora simultânea de três vertentes: (i) o fortalecimento do quadro regulador e institucional do setor, (ii) a profissionalização dos seus agentes e (iii) a melhora do acesso da população à cultura. De certa forma, o PAIC tentou seguir esses três caminhos, embora muito timidamente. No campo regional, foram ensaiadas algumas tímidas atividades sem grandes impactos.

- **Fortalecimento do quadro regulador e institucional**

- 5.2. No primeiro tema, o fortalecimento do quadro regulador e institucional do setor, é verdade que, de certa forma, o PAIC tentou : (i) melhorar das capacidades dos recursos humanos, (ii) criar ou difundir regulamentos, estatutos ou estratégias e (iii) melhorar os equipamentos das instituições.
- 5.3. No que corresponde à **melhora das capacidades dos recursos humanos**, o PAIC teve um impacto quase inexistente. As atividades relacionadas com este resultado, formações e estágios, tiveram uma taxa de execução baixa, uma distribuição geográfica irregular, um conteúdo muito fraco, e foram ausentes em Moçambique e Angola. A qualidade das formações foi longe do esperado devido a falhas diversas no desenho, bem como à seleção dos formadores e formandos. Adicionalmente, o efeito multiplicador das formações foi quase nulo. O PAIC não mitigou corretamente os riscos de uma alta rotatividade dos funcionários públicos e da limitada capacidade e autonomia dos mesmos para introduzir elementos inovadores na seus respectivos cargos.
- 5.4. Na **criação ou implementação de quadros reguladores**, o programa não implementou nenhuma atividade a destacar. O banco de dados que supostamente compilava os regulamentos jurídicos do setor em cada país sumiu junto com o projeto e não se sabe quantas pessoas tiveram acesso ao site do PAIC. Perdeu-se a chance de usar a rede de pontos focais para dar início a uma estrutura cooperativa entre as administrações da cultura nos PALOP e TL. Tampouco o PAIC aproveitou do diálogo político iniciado pelos Diretores Nacionais durante o encontro de Praia.
- 5.5. Em termos de **melhora dos equipamentos** o programa teve um impacto também muito limitado Alguns pequenos espaços foram recuperados ou equipados como no caso do INEP em Bissau ou do museu em Maputo. Na maioria dos casos, o fraco impacto dessas atividades foi diluído no oceano das necessidades diárias dessas instituições. O material de baixa qualidade dos kits destinados aos centros culturais, raramente chegou até o beneficiário final esperado.

- **Profissionalização dos agentes culturais**

- 5.6. No âmbito da profissionalização dos agentes culturais várias questões podem ser levantadas. Em primeiro lugar, surpreende a pouca participação de agentes culturais profissionais nas atividades do programa e na sua gestão. Foram poucas as subvenções dirigidas a produtores ou distribuidores culturais, como nos casos da Bienal de São Tomé, da Roça Língua ou do projeto *Combiana*. Embora o desenvolvimento do setor cultural não possa passar exclusivamente pelo desenvolvimento institucional do setor privado, o seu não envolvimento contribuiu para reduzir um possível impacto. Mais preocupante foi a inexistência de atividades relativas ao fortalecimento da cadeia de valor da cultura e a criação de mercados para as indústrias culturais. Sendo assim, o impacto do programa na criação de um setor profissional da cultura é quase nulo.

- **Acesso da população à cultura**

- 5.7. O acesso da população à cultura é relativamente mais positivo a partir de certas atividades do Fundo. É certo que uma parte das atividades do Fundo foi aberta ao público. Embora fossem atividades pontuais, de abrangência geográfica restrita ou com uma baixa capacidade de “criação de audiências”, elas ofereceram oportunidades culturais em lugares onde essas raramente chegam e atingiram pessoas que apenas excepcionalmente delas usufruem. Cabe destacar que a população participou como assistente e, também, como participante ativo, especialmente através de workshops e similares. Não obstante, essa situação deve ser considerada mais como sendo um sub

produto inesperado, para não dizer colateral, do PAIC. Em nenhum momento a UGP teve a preocupação de facilitar ou aumentar o acesso da população às atividades culturais.

- **Integração regional**

- 5.8. O impacto do PAIC na emergência e consolidação de uma dimensão cultural PALOP e TL ficou ainda mais reduzido. O PAIC pouco atuou na direção de: (i) uma contribuição para o desenvolvimento de uma referência PALOP e TL, (ii) um fortalecimento das estruturas culturais regionais ou (iii) um enquadramento dos objetivos do programa nos novos quadros estratégicos e operacionais dos PALOP.
- 5.9. Poucas atividades envolveram atores de mais de um país e não existiram ações direcionadas especificamente a reforçar a **identidade comum dos PALOP e TL**. Alguns projetos, os do IILP e da Roça Mundo, tiveram uma abrangência regional clara, tanto pelos atores envolvidos como pelo conteúdo do projeto. Esses dois projetos não foram fruto da atuação regional da UGP, que pouco saiu de Bissau. Apesar de ser previsto no PAIC, nenhuma parceria, mesmo pequena, foi implementada.
- 5.10. Em termos de **reforço às estruturas culturais regionais**, o impacto do projeto também foi aquém do esperado. A UGP perdeu uma grande oportunidade de descartar os pontos focais para tentar implementar e consolidar uma rede de contatos entre os países. Essa rede, início potencial de uma colaboração entre as administrações nacionais dos PALOP e TL, não sobreviveu ao PAIC. A UGP jamais tentou promover uma dinâmica de diálogo entre eles.

- **Conclusão**

- 5.11. O PAIC teve um **impacto quase nulo** em ambas as áreas que pretendia atingir: (i) dinamizar os setores culturais nos PALOP e TL e (ii) promover uma dimensão regional a esses setores nacionais. Isso se deve principalmente a um desenho muito errado do projeto, bem como à incapacidade conceitual e técnica de uma UGP que nunca conseguiu dar consistência e conteúdo às atividades, que foram poucas.
- 5.12. O projeto não incluiu no seu desenho nem a perspectiva de gênero, nem a perspectiva da diversidade cultural. Tampouco incluiu elementos relativos ao meio ambiente, apesar da sensibilização em curso nos PALOP e TL sobre a importância da biodiversidade. O meio ambiente está estreitamente relacionado a vários aspectos da cultura, entre eles a conservação do patrimônio. Lembremos que não foram realizados estudos de impacto ambiental nas intervenções patrimoniais, que, embora menores, deveriam integrar os padrões internacionais e nacionais, bem como os conhecimentos e materiais locais.

VI. CONTINUAÇÃO PROVÁVEL DOS RESULTADOS (SUSTENTABILIDADE)

- 6.1. A **sustentabilidade do projeto é obviamente muito baixa**, para não dizer inexistente. A UGP nunca exigiu, como requisito, compromissos institucionais nas suas atividades ou por parte dos seus parceiros para garantir a continuidade dos resultados.
- 6.2. Os **desdobramentos das formações** foram impossibilitados por dois fatores fundamentais: (i) a seleção dos formandos sem o poder de decisão institucional para introduzir inovações nas suas rotinas, e (ii) a alta rotatividade dos mesmos.
- 6.3. Não existe uma **agenda cultural regional** em prática (nem no papel) entre as administrações dos PALOP e TL. Nenhuma dinâmica foi constatada. Os pontos focais foram contratados sem dar a eles uma missão bem definida e consistente com os

objetivos do projeto. Os Diretores se reuniram sem uma agenda regional ambiciosa e dinâmica. As administrações da cultura nos PALOP e TL nem souberam das atividades ou da existência do PAIC que, afinal, beneficiou um pequeno grupo.

- 6.4. Não foram criadas **condições financeiras para uma possível continuidade** das ações mais promissoras. Os orçamentos públicos nem preveem dotações para a manutenção dos equipamentos (INEP, Ilha do Moçambique, etc.). Tampouco foram garantidas novas parcerias financeiras para as instituições privadas ou da sociedade civil envolvidas no projeto. Não foram tentadas articulações ou aproximações com outros doadores no setor cultural, que sejam públicos ou privados.
- 6.5. Enfim, durante o projeto, bem como depois, foram desenhadas as novas políticas e **estratégias culturais nacionais** de cada PALOP e em TL. Essas últimas não contemplam especificamente uma dimensão regional PALOP. Existem algumas iniciativas esparsas, como a possível criação de um Centro PALOP sobre o Patrimônio Cultural, que caminha muito lentamente e que é percebido pelos doadores como um novo elefante branco. Até hoje, nenhum projeto com uma real e consistente dimensão PALOP e TL está sendo implementado com recursos públicos dos membros do bloco, pelo menos no setor da cultura.

VII. OUTROS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A. *Valor agregado da UE*

- 7.1. O valor agregado da UE é muito relevante por ser o único doador de porte importante a apoiar a promoção e a consolidação da identidade PALOP e TL. Sem a UE, e na ausência de projetos com recursos nacionais, o conceito PALOP e TL teria uma existência meramente virtual.
- 7.2. Igualmente, a UE deve ser destacada por ser um dos poucos parceiros técnicos e financeiros a apoiar o setor da cultura seja a um nível nacional, seja regional.

B. *Coerência com as políticas da UE*

- 7.3. O setor da cultura é raramente um setor de concentração. Habitualmente, ele figura como aspeto transversal. A presença desse setor no novo PIR PALOP com uma dotação bem maior à do PAIC, se explica através das características próprias dos PALOP e TL, onde a cultura é um elemento comum importante a cada um desses países.

C. *Visibilidade da cooperação UE/PALOP e TL*

- 7.4. A despeito de um orçamento de comunicação fora de proporção para um projeto desse tamanho, pouca gente se lembra do PAIC, nem das suas atividades.
- 7.5. O PAIC foi um projeto bem discreto na sua época e, mais ainda, três anos depois.
- 7.6. O projeto teve nenhuma visibilidade e tampouco contribuiu para reforçar a parceria PALOP e TL / UE. Pelo contrário, algumas atividades poderiam ter danificado a imagem da UE, como: (i) a reabilitação de forte do século XVII na Ilha do Maio sem o devido parecer da administração responsável da área; (ii) a realização de formações sem consistência com uma formadora não competente em Díli na presença do Embaixador da UE em Timor-Leste; ou (iii) a distribuição de equipamentos nos centros culturais excessivamente frágeis e poucos adaptados para a função a que se destinavam.

VIII. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

8.1. Como detalhado nos capítulos precedentes, o PAIC teve que enfrentar três tipos de problemas: (i) os ligados à gestão da UGP pela ATI, que podemos qualificar de surpreendente, (ii) os que resultaram de um desenho fraco durante a fase de identificação e formulação e (iii) os operacionais ligados as escolhas técnicas erradas por parte da UGP.

- **Gestão da UGP pela ATI**

8.2. No primeiro grupo de problemas, os avaliadores apontaram sérios índices de nepotismo, favoritismo, duplo faturamento, superfaturamento, fracionamento de atividades para contornar os procedimentos do FED, atividades fantasmas etc. Embora repreensíveis, esses problemas vão poder alimentar marginalmente a reflexão sobre o formato e conteúdo de um futuro projeto. Eles relevam de outras instâncias, tendo também em conta as conclusões das auditorias realizadas em 2014. Eles são apenas as consequências mais gritantes de opções arriscadas no momento do desenho do projeto (ver parágrafo a seguir) e que a ausência de um sistema de controles facilitou.

8.3. A aposta na modalidade descentralizada indireta privada induziu um custo de transação e de administração muito elevado, impactando negativamente a eficiência. Esta modalidade de execução favoreceu o desaparecimento da fronteira, embora pouca clara também na modalidade descentralizada direta, entre os campos financeiros e operacionais, deixando um pequeno grupo assumir o comando total do projeto. Cabe ao futuro projeto elaborar um novo desenho organizacional que possa garantir essa separação sem prejuízo da fluidez operacional e permita abranger 6 países em 2 continentes.

8.4. A prioridade para o próximo projeto ficaria na formulação desse desenho fiduciário alternativo. O desenho técnico e institucional do projeto não constitui realmente uma preocupação. Cada país possui entre 2 e 3 indústrias culturais ou embriões delas que poderiam ser fortalecidas desde que sejam respeitados claros princípios operacionais. Esses princípios emergem da análise dos outros dois grupos de problemas.

- **Desenho fraco do quadro lógico**

8.5. A segmentação das ações para atender a um grande leque de grupos (setores público e privado, sociedade civil etc.) ou de setor (reabilitação, centros culturais, arquivos, bibliotecas, museus, regional, etc.) resultou em um impacto e sustentabilidade quase nulos do PAIC. Essa segmentação foi exacerbada pelo grande número de países envolvidos cujos respectivos setores culturais são muito distintos.

8.6. Idealmente, o próximo deveria escolher entre (i) um apoio ao setor público, que tem pouca influência sobre o setor e um fraco potencial em termos de empregabilidade ou (ii) um apoio às indústrias culturais através da sociedade civil e do setor privado.

8.7. Mesmo se for escolhido um apoio ao setor público, a segmentação das atividades entre várias áreas (bibliotecas, arquivos, museus etc.) tampouco será satisfatória. Além de uma fragmentação dos recursos, o impacto econômico e social será quase inexistente. O esforço deveria ser repetido ulteriormente já que os orçamentos nacionais nunca vão contar com recursos para essas áreas.

8.8. Caso a outra opção seja privilegiada, é muito possível que os desdobramentos econômicos sejam favoráveis à criação de empregos, embora não seja sistemático. Igualmente, um cuidado importante deveria ser tomado para não espalhar os recursos

com diferentes indústrias. Deveria escolher um ou dois setores por país, cujo potencial seja importante.

- 8.9. A área de atuação geográfica é, sem dúvida, o outro desafio que não foi suficientemente analisado durante a formulação. A implementação simultânea de pacotes uniformes de atividades em 6 países é absurdo. Isso exige uma mobilização e organização operacional e logística que encarece a gestão. O bom senso seria uma execução gradual por fase ao longo do projeto conforme uma priorização e planejamento prévios.

- **As escolhas da UGP**

- 8.10. Nenhum membro da UGP teve um uma larga trajetória reconhecida no setor da cultura, tampouco na área da formação. Foram simples executantes cegos e sem margem de manobra de um plano operacional previamente decidido, que foi refém de pequenos esquemas e interesses muito remotos ao setor da cultura.
- 8.11. Isso se deve, em parte, à ausência de termos de referência específicos para a ATI. Os membros da ATI não tinham uma clara missão técnica, portanto deixaram de lado esse campo durante o projeto e limitaram-se à gestão, com um sucesso discutível.
- 8.12. Além de reforçar o campo financeiro, o novo desenho do projeto deverá também dar à assistência técnica um papel maior nos apoios às indústrias culturais e aos projetos, se precisarem de apoio. Portanto, seria relevante distinguir dois tipos de ATI. Uma primeira ATI poderia apoiar no campo financeiro com os devidos controles internos e externos e outra seria direcionada a apoiar na formulação e execução dos projetos nacionais.
- 8.13. A UGP nunca se articulou com instituições profissionais do setor, nem procurou pessoas reconhecidas para ser assessorada e compensar as suas fraquezas técnicas. Os profissionais eram vistos como simples clientes ou utentes do projeto, não como parceiros. A UGP preferiu disseminar vários pontos focais sem exigir em retorno orientações estratégicas e operacionais. A aproximação e a parceria com instituições de referência do setor teriam contribuído para melhorar muito os conteúdos das atividades. Essa assessoria é bem mais eficaz e eficiente que qualquer ATI de longo prazo. O novo desenho do projeto no campo técnico deveria integrar esse tipo de assessoria.
- 8.14. Enfim, o outro erro da UGP foi esquecer-se de dar espaço às atividades meramente regionais e reforçar o diálogo regional. Nenhum recurso foi exclusivamente destinado a essa problemática, que teve que competir com os projetos nacionais. O futuro projeto deveria ter uma estratégia específica para essa temática que nada tem a ver com um apoio a uma indústria cultural. O conceito de identidade regional não pode passar pela criação de um vago componente regional dentro de projetos nacionais. Em outras palavras, a dimensão regional não pode ser atingida através do convite de uma companhia de dança do país vizinho ou de alguns peritos estrangeiros desconhecidos para compor uma mesa. Como existem organizações culturais profissionais capazes de formular e coordenar projetos de apoio a uma indústria cultural nacional, existem também órgãos com uma longa trajetória na promoção da identidade regional. Portanto, seria interessante desistir de financiar esses falsos e caros componentes regionais nos projetos nacionais, que assim assumiriam plenamente essa característica local. Obviamente, isso não quer dizer que intercâmbios regionais seriam excluídos. Pelo contrário, seriam facilitados. Porém com o intuito de promover, em primeiro lugar, objetivos locais. Os recursos recuperados poderiam então subsidiar verdadeiras atividades sobre o fortalecimento da identidade regional.

IX. PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES

A. O setor da cultura nos PALOP e TL hoje

- 9.1. Par contextualizar melhor as recomendações, a missão acrescentou esse capítulo que tem o objetivo de analisar as características e desafios do setor da cultura em cada PALOP e TL, bem como no bloco.
- 9.2. O setor cultural dos PALOP e de TL deve ser compreendido desde uma tripla perspectiva: uma puramente africana, uma lusófona, e uma nacional. É portanto um contexto complexo no que vários interesses são colocados num mesmo nível, o que traz consigo a problemática acrescentada da luta pelos recursos dentro do próprio programa.
- 9.3. Lembremos que a cultura foi uma área de interesse nas políticas africanas desde o momento das independências, com todo o movimento pan-africanista fazendo das identidades culturais a base dos movimentos políticos e de um “renascimento” africano. Igualmente certo é que a cultura foi vista também desde cedo como um elemento importante nos processos de integração africanos. Já em 1969 a OUA assinou o *Manifesto Cultural Panafricano*, no que dentro dum conceito de cultura amplo e dinâmico, estabelecia os princípios básicos para as políticas e atividades culturais em África. Em 1975 teve lugar AFRICACULT em Accra, baixo a liderança da UNESCO e a OUA, que daria como resultado a assinatura em 1976 da *Carta Cultural para África*, um documento que colocava em valor a herança cultural africana, mais também o seu potencial criativo, é dizer, de futuro.
- 9.4. Como recomendação da Carta, foi criado em 1980 o *Fundo Cultural Interafricano*. Posteriormente, depois da aprovação do Plano de Lagos, a OUA adoptou a *Declaração de Chefes de Estado e de Governo da OUA sobre os aspectos culturais do Plano de Lagos* em 1985, na que se insistia na análise da interação entre a cultura e outros setores sociais e económicos como fator de sucesso do Plano. Em seguimento, foi aprovado o *Plano regional de Desenvolvimento Cultural*, em 1986 como o intuito de criar um Mercado Comum Cultural Africano. Mais um passo definitivo no quadro das políticas culturais do continente se deu com a aprovação em 1992 do *Plano de Ação de Dakar sobre o desenvolvimento das indústrias culturais em África*, documento que ainda hoje continua a constituir um elemento básico nos programas culturais. Em 2005 a UA aprovou a *Carta de Nairóbi pelo Renascimento Cultural de África*, que propunha promover a identidade cultural e a diversidade cultural como o intuito de combater os impactos negativos da globalização, marcando objetivos de cooperação cultural tanto a nível africano como internacional. Paralelamente foi aprovado o *Plano de Ação de Nairóbi para as Indústrias Culturais em África*, com objetivos económicos, mas também sociais e políticos.
- 9.5. Esta intensa atividade no âmbito continental foi completada nos âmbitos regionais pelas diferentes CER, que incluíram de forma sistemática a cultura nos seus estatutos no convencimento de que a cultura é um fator de aceleração nos processos de integração. Apesar disso o setor da cultura no continente africano, e pelo tanto também nos PALOP, está marcado por dois factos: a sua fraqueza e a sua instrumentalização.
- 9.6. A cultura é compreendida como um setor de despesas, não como um setor de investimento ou produtivo. Assim o setor da cultura tem tradicionalmente um déficit orçamental importante, não só nos termos absolutos devidos aos estrangimentos naturais em economias pouco desenvolvidas, mais em termos relativos quando fazemos comparações percentuais entre setores e países diversos. A fraqueza dos orçamentos devemos adicionar um setor público hipertrofiado, com uma pesada maquinaria burocrática implicando custos de pessoal que “canibalizam” a maioria dos recursos disponíveis.
- 9.7. O enquadramento institucional da cultura além de muito burocrático, é sumamente instável. Isto se reflete numa mudança continua das estruturas responsáveis pela cultura, que consecutivamente passam de estar ligadas a educação a estar ligadas ao turismo, ou mesmo a juventude ou a propaganda governamental; assim como numa alta

- rotação do pessoal que impede sistematicamente a melhora das capacidades institucionais.
- 9.8. Igualmente, a instrumentalização da cultura em tanto que mobilizador político é um facto bem conhecido, o que leva a ver a cultura apenas como um instrumento propagandístico ao serviço dos governos, com um escasso ou nulo interesse pela consecução de objetivos puramente culturais.
 - 9.9. Porém devemos salientar que há uma década um novo interesse se está a construir ao redor do setor cultural. Depois da aprovação da *Convenção da Diversidade Cultural* da UNESCO em 2005 –assinada nesta altura unicamente por Angola e Moçambique de entre os PALOP e TL, e de trabalhos empreendidos por diferentes organizações como a UNCTAD ou a própria UNESCO sobre a economia criativa, uma grande parte dos países africanos estão a rever as suas estratégias e políticas culturais com o intuito de transformar a cultura num setor produtivo.
 - 9.10. Evidentemente os PALOP não são indiferentes a esta tendência. Quando falamos do setor da cultura nos PALOP antes de mais devemos salientar que o diferente grau de desenvolvimento dos países se reflete também nesta área. Assim, **Cabo Verde** conta com um Ministério da Cultura e um Plano estratégico Inter setorial da Cultura centrado na economia da cultura e na melhora da governabilidade do setor, junto com quadros de formação média que podem ser um fator de inovação das políticas públicas. Com um setor musical de relevo internacional, e um património tangível reconhecido pela UNESCO, Cabo Verde tem na cultura um recurso valioso para o seu desenvolvimento.
 - 9.11. O caso da **Guiné-Bissau** é bem diferente. Com um ambiente institucional extremamente fraco, o setor da cultura depende da Secretaria de Estado da Juventude, Cultura e Desportos, diluindo-se o peso específico do setor. Os quadros responsáveis são escassos e pouco preparados, e compreendem o seu trabalho de uma forma rígida que os impede para pensar novas formas de fazer. Neste momento a Secretaria está a desenvolver os trabalhos pertinentes para a elaboração tanto de uma Política Cultural como do Regulamento do Património, e tem a luta contra a pirataria entre os seus principais objetivos. Destacam-se no setor da cultura os eventos pontuais, nomeadamente o Carnaval, assim como os espetáculos ao vivo que carecem da estrutura produtiva mínima.
 - 9.12. O setor cultural de **São Tomé e Príncipe** está marcado pelo tamanho mínimo do país, que não permite criar um mercado suficiente para o setor, e que pelo tanto deve enfrentar uma situação de dificuldade acrescentada. Também São Tomé está neste momento finalizando os trabalhos para a aprovação da sua Política Cultural, fruto da colaboração com a UNESCO, o que permitirá abrir uma nova etapa para as instituições culturais. Com quadros fracamente preparados para gerir o setor público, São Tomé tem, contudo um ambiente cultural dinâmico, com uma projeção internacional importante graças a eventos consolidados como a Bienal de São Tomé, e com um potencial para o turismo cultural que apenas começa a ser explorado.
 - 9.13. **Moçambique** sofre a penúltima reencarnação das suas instituições culturais, cabendo agora a responsabilidade do setor ao Ministério de Cultura e Turismo, que será o responsável pela implementação do Plano Estratégico da Cultura aprovado há dois anos. Se os quadros mais antigos das instituições são pessoal sem preparação específica, dominados pelas inércias de décadas, também é certo que Moçambique está a fazer uma grande aposta de preparação nas novas gerações, através de instituições de ensino superior nas varias áreas da cultura. Igualmente é destacável um trabalho com o Património cultural de longa trajetória, que inclui elementos do património moçambicano nas listas do património tangível e intangível da UNESCO. Moçambique teve nos últimos anos uma intensa atividade dos doadores no setor da cultura, a través

de programas de Cultura e Desenvolvimento liderados pelo PNUD e pela UNESCO, focados na monetização da cultura através do artesanato e do turismo cultural.

- 9.14. O caso de **Angola** é complexo, pois apesar de contar com legislação cultural específica desde muito tempo, e de ter quadros com uma preparação média na área, é um dos PALOP com uma performance mais baixa no setor, e sobre tudo, com uma interação nula no nível regional. Dito isto, também é certo que fora do âmbito institucional Angola tem um setor cultural sumamente bem-sucedido, desde as manifestações mais tradicionais com escritores como *Pepetela* e eventos como a Trienal de Luanda, ate historias de sucesso popular incrível como á do *Kuduro*, que ultrapassou as fronteiras angolanas para se converter num fenómeno não só no continente africano, mais o nível internacional. De ali que a presença da música angolana nos canais de musica africanos seja uma constante e que o setor da musica seja uma das bases das indústrias culturais do país.
- 9.15. **Timor-Leste** tem uma serie de particularidades que dificultam o desenvolvimento do setor, como o fato do seu pequeno tamanho ou da sua independência relativamente recente. A cultura está sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Arte e Cultura, pertencente ao Ministério do Turismo, e conta com uma Política Cultural a ser implementada desde 2009. A maior parte dos seus quadros tem uma formação média, tendo em conta que não existem recursos no país para formar o pessoal na área. Porém o trabalho que Timor está a fazer sobre a cultura é intenso, e foca-se no recurso á cultura como ferramenta para o turismo cultural, assim como no uso da cultura como elemento de consolidação da identidade nacional.
- 9.16. Este último elemento é sem dúvida o que todos os PALOP e TL partilham claramente. Em países, ainda novos, os recursos dos governos á cultura são destinados à consolidação de uma imagem galvanizadora da cidadania, cujos objetivos são estranhos ao desenvolvimento de uma indústria cultural que poderia gerar empregos. Portanto, a afirmação das identidades nacionais é uma prioridade para todos os países envolvidos no PAIC. Um elemento que não pode ser esquecido ao tratar de construir um programa baseado numa identidade regional partilhada, bem como não pode descartar que em paralelo existe (ou poderia existir) vários segmentos de industrias culturais que precisam de apoio.

B. Recomendações gerais por atores

• Para a DUE de Bissau

- 9.17. A maior recomendação seria tentar utilizar, assim que for possível e no momento certo, os instrumentos de seguimento e avaliação que dispõe (ROM e avaliação técnica intercalar). Na ausência de relatórios narrativos e financeiros confiáveis, esses instrumentos parecem os únicos que permitiriam de ter uma boa visão da situação. Não são ferramentas de fiscalização puras mas fazem parte dos instrumentos de gestão disponíveis. Eles são úteis tanto ao ON como à DUE ou a uma equipe de projeto.
- 9.18. Conforme as informações dadas pelo seguimento, a DUE deveria, quando for preciso, avaliar se seria o caso de tomar a corajosa decisão de fechar um projeto no lugar de tentar de mantê-lo em execução. No caso do PAIC, os avaliadores consideram que o bom senso teria sido fechá-lo em Dezembro de 2011 e não assinar os contratos de subvenção do Fundo.

• Para a DUE de Maputo

- 9.19. A principal recomendação seria experimentar um novo modelo de gestão para um programa regional, já que os antigos não foram satisfatórios. Repetir os mesmos modelos corresponderia em assumir um grau elevado de risco em termos operacionais e

financeiros sem dispor de soluções adequadas para mitigá-los. Experimentar um novo modelo não poderia tão pior que os antigos e daria uma chance para uma administração alternativa.

- **Para o ON de Bissau**

- 9.20. Durante o processo de licitação de uma ATI, seria recomendável descartar os ofertas cujos valores estão bem menores do que se prática, não só em Bissau, mas também em outros países ACP. Uma oferta baixa para um projeto a ser implementado em um país frágil é sempre sinônimo de uma futura prestação de pouca qualidade.

C. Lições aprendidas e requisitos para um novo projeto

- 9.21. De uma **maneira geral**, baseado nas principais lições aprendidas, um projeto regional no setor da cultura deveria:

- ✓ **Evitar espalhar os recursos escassos.** O futuro projeto teria EUR 18 Mio de orçamento potencial. Subtraindo, os gastos de ATI e de administração estimados a EUR 2 Mio (10%) e uma reserva para projetos regionais de EUR 4 Mio (20%), sobraria apenas EUR 12 Mio para os 5 PALOP e TL. Isso representa apenas 2 Mio de euros para ter um impacto forte e sustentável em um ou dois setores por país ao longo de 5 anos. Quer dizer EUR 400 000 por ano por um setor ou EUR 200 000 por ano para dois setores. Parece muito, quando na realidade é pouco.
- ✓ **Descartar as atividades que precisam de altos investimentos financeiros**, de reforços institucionais adicionais ou uma forte competência técnica. É o caso das intervenções na reabilitação do patrimônio histórico ou de programa de formação em larga escala, por exemplo.
- ✓ **Escolher um modo de gestão** que permite uma verdadeira e efetiva separação entre as responsabilidades financeiras e técnicas.
- ✓ **Implementar um controle interno e externo** eficiente que permita (i) uma eficaz e regular fiscalização, (ii) uma gestão competente e (iii) uma orientação adequada do projeto.

- 9.22. Procurando uma real separação e articulação entre os **campos financeiro e operacional** (técnico/institucional) pode-se recomendar o seguinte:

- 9.23. No **campo financeiro** :

- ✓ **Criar um fundo, do tipo fundo fiduciário, para os investimentos** permitiria reduzir, em particular, os custos de transação e de administração, bem como incrementaria a transparência e a eficiência do uso dos recursos financeiros, de um modo geral. Portanto, não se deve descartar a criação de um fundo desde que as sejam respeitados, sem conceição, os requisitos e os fundamentos de um verdadeiro fundo fiduciário.
- ✓ **Abrir o Fundo a outros doadores** para dividir os riscos e reforçar a qualidade da transparência.
- ✓ **Disponibilizar recursos com prazos longos** (e não de 2 meses como no PAIC) para poder implementar programas ambiciosos e estruturantes. Quer dizer para maximizar os impactos e a sustentabilidade.
- ✓ **Dispor de um leque maior de produtos financeiros**, além da simples subvenção de uma atividade, tal como : garantias bancárias, subsidiar juros bancários, créditos para fundos rotativos, subvenção parcial de uma atividade, etc. Instrumentos necessários para alavancar recursos do setor privado

- ✓ **Delegar a gestão do Fundo** a um parceiro de porte internacional que (i) possua uma capacidade reconhecida internacionalmente e utilize as mais modernas e transparentes normas de gestão internacional e (ii) tenha um forte interesse institucional e político com os PALOP e TL e/ou o setor cultural.
- ✓ **Reservar uma quota intocável dos recursos para verdadeiras iniciativas regionais** (entre 20 e 25%) para dinamizar a identidade regional e atender a uma real necessidade política. Quer dizer criar uma “janela” no Fundo para atender pedidos regionais de qualidade.
- ✓ **Reservar o saldo para iniciativas nacionais** com a criação de uma “janela” no fundo para atender pedidos nacionais de qualidade.

9.24. No **campo operacional**:

- ✓ **Fazer evoluir o conceito de ponto focal** através de parcerias com instituições culturais ou financeiras dos Estados-Membros da UE presentes em cada PALOP e TL e/ou instituições culturais regionais reconhecidas do ramo (excluindo as da ONU que já possuem seus financiamentos próprios) para garantir a qualidade dos projetos a serem apresentados ao Fundo. Esses novos pontos focais teriam um papel de “*maître d’œuvre*”. Quer dizer, criar um grupo de entidades autorizadas a apresentar projetos e programas ao Fundo. Idealmente, essas entidades poderiam ter a “*Due diligence*” da UE para administrar recursos do FED segundo suas normas próprias de gestão ou, se não for o caso, seguindo o PRAG.
- ✓ **Privilegiar parcerias com organizações da sociedade civil** de porte nacional e com uma longa e reconhecida trajetória no setor cultural para a implementação de projetos ou componentes de programas (janela regional ou nacional) que trabalharão sob a responsabilidade financeira e técnica dos “*maîtres d’œuvre*”.
- ✓ **Identificar só uma indústria cultural (ou duas, no máximo) por país**, cujo potencial de criação de emprego e de desenvolvimento seja ótimos e concentrar os investimentos nesse setor, na exclusão de qualquer outro, para não pulverizar os recursos. Em Bissau, os avaliadores já identificaram a indústria musical e a produção de eventos como tendo um excelente potencial. Em São Tomé e Príncipe, foi identificado um imenso potencial na produção de eventos artísticos que combinam diferentes formas de artes (plásticas, cênicas, alta culinária e turismo), por exemplo. Falta descobrir quais seriam os demais setores nos outros países (Angola, Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste).
- ✓ **Implementar as atividades por janela e por fase** e, assim, evitar de implementar todas as atividades do Fundo de uma maneira imediata e uniforme, o que exigiria a mobilização de muitos recursos em vários países em pouco tempo e comprometeria os resultados do projeto.

D. Novos instrumentos, atores e governança

9.25. Obviamente, os novos instrumentos deverão dar uma maior garantia de eficácia e eficiência nos campos financeiros e operacionais, evitando repetir ou ampliar as derivas constatadas durante o PAIC, bem como nos outros projetos PALOP. Igualmente, a emergência de novos atores deve ser justificada por um valor agregado importante dos mesmos.

- **Fundo fiduciário**

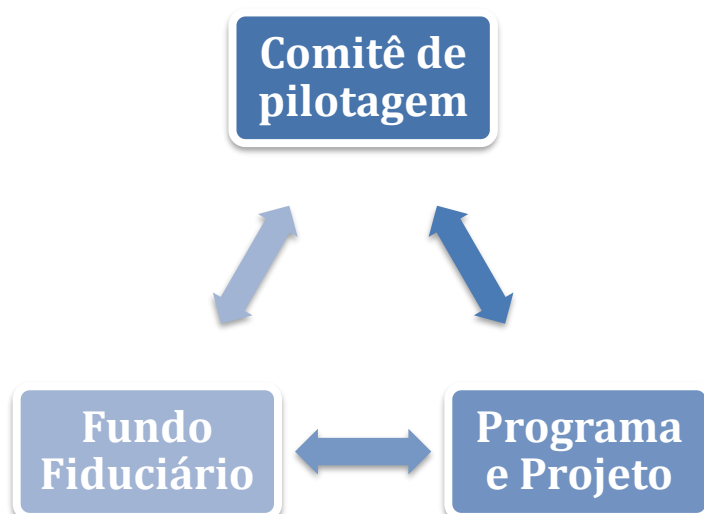
9.26. A criação de um verdadeiro **fundo fiduciário** (FF) com uma governança adequada e conforme às normas do FED seria uma solução alternativa muito boa para reforçar o campo fiduciário de um projeto regional. Um fundo fiduciário, se a governança for séria, induz uma clara separação entre os campos fiduciários e operacionais. Outro aspeto importante de um FF, é a separação entre quem outorga o subsídio e quem vai beneficiar dele. Por exemplo, um Comitê de pilotagem não pode decidir de subvencionar um projeto ou programa. Ele deveria avaliar se o FF atua conforme os seus estatutos e objetivos, nada mais. Quer dizer que quem deveria outorgar as subvenções são os “donos” do dinheiro, a UE e os demais doadores.

9.27. Um FF permitiria também abrir seu capital a outros Estados Membros, o setor privado, outros Estados não europeus (Brasil) e até países PALOP que começam a atuar como doador (Angola, Timor-Leste). Portanto, mais é elevada a capacidade financeira do administrador do FF e a qualidade da governança, mais seria o poder de captação do fundo.

9.28. A qualidade fiduciária de um FF pode ser ainda mais consolidada se a sua administração for delegada a uma instituição que goza de uma capacidade financeira reconhecida e cujos procedimentos financeiros internos seguem as normas internacionais mais rigorosas. A mesma instituição, o **parceiro fiduciário**, deveria ter um interesse marcado pelo setor da cultura nos PALOP e TL, bem como pela consolidação da identidade cultural do bloco. De preferência, não seria necessário contar com uma longa e forte trajetória no setor cultural para que não haja interferências entre os dois campos dentro da instituição. Não obstante, esse órgão deveria ter uma experiência na cooperação e um profundo conhecimento da região.

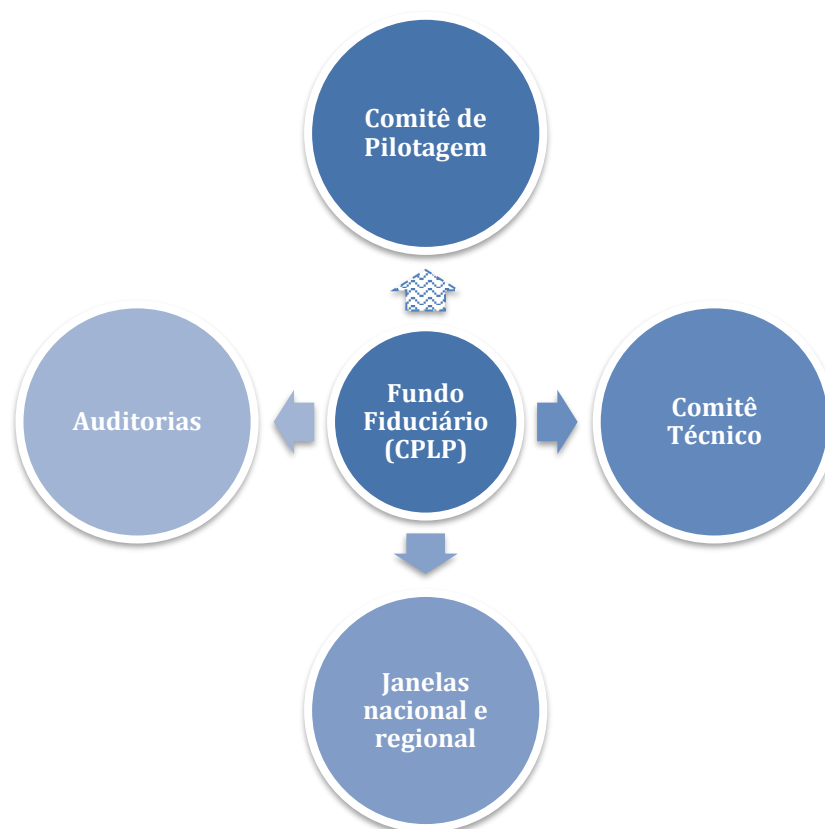
9.29. A seguir uma figura resumindo o conceito da nova organização:

Figura 1: Conceito da separação entre os campos financeiro e operacional



- 9.30. Infelizmente, com 100% desses requisitos, tal instituição não existe. **A única instituição que se aproximaria mais desse quadro seria a CPLP.** A CPLP cumpre com quase a totalidade dos requisitos: (i) conhece muito bem a região; (ii) tem um forte apelo pela cultura, em geral, e a emergência de uma identidade cultural no bloco, em particular; (iii) as suas experiências no setor da cultura não são predominantes na sua rotina, embora costume implementar projetos de cooperação em vários setores junto com o bloco. Além disso, a capacidade e imagem institucional da CPLP é muito mais forte que um simples projeto, porém cabe a UE manter uma visibilidade.
- 9.31. O único problema reside na recente avaliação da capacidade da CPLP em gerir fundos da UE seguindo as suas próprias normas internas, no lugar das da UE. Segundo a última auditoria, a CPLP carece de uma função de controle interno adequado e, portanto, não possui ainda a esperada “*due diligence*”. Segundo a Diretora Geral do órgão, os procedimentos internos estão sendo aprimorados e deve-se contratar uma firma auditora para consagrar o empenho da CPLP em melhorar a sua administração de fundos. Nesse contexto, valeria muito a pena tentar estabelecer uma parceria com o que seria um “Parceiro fiduciário” para o futuro projeto. Como demora sempre entre 12 e 24 meses para concluir os ciclos de identificação e de formulação de um projeto, esse prazo seria mais que suficiente, em princípio, para a obter a autorização da UE.

Figura 2: Organização recomendada para o campo fiduciário



- 9.32. Em termos de governança, a **elegibilidade dos projetos** ou programas (fase de identificação) seriam dadas em 2 dias pelo FF, mediante apresentação prévia de uma nota conceitual pelo parceiro técnico ao **Secretariado do FF**.
- 9.33. A outorga do subsídio seria da competência exclusiva do **Comitê técnico** que reuniria os doadores do FF (DUE dos PALOP e TL, Estados-Membros da UE, empresas, etc.). A decisão seria dada rapidamente mediante a apresentação de um documento de projeto

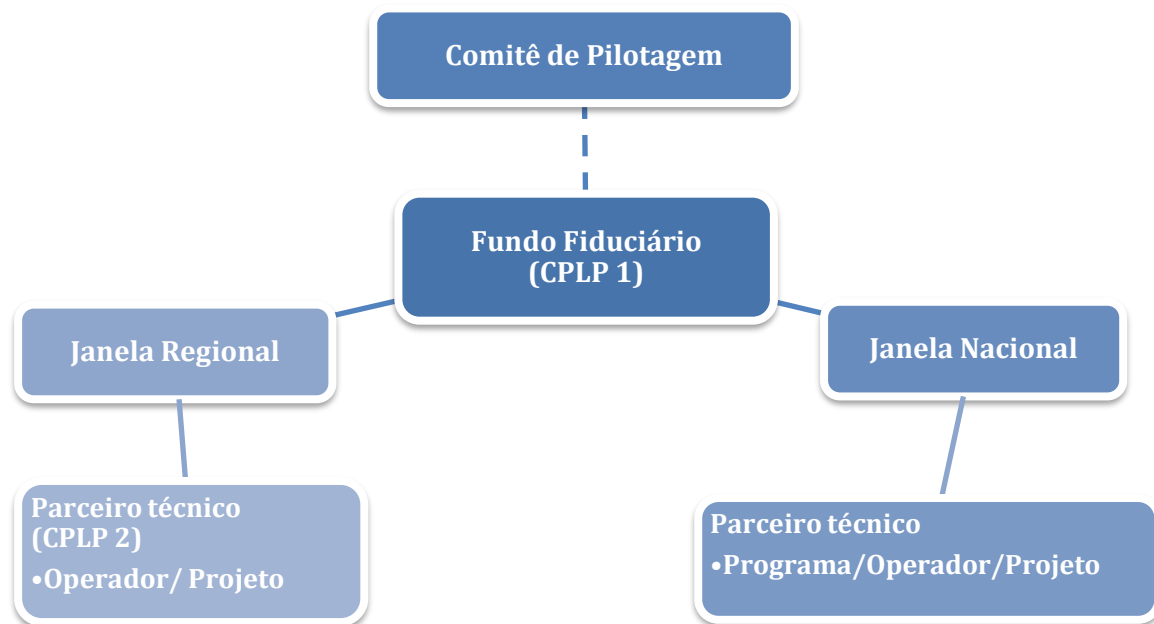
ou de programa ao FF. Para ajudar na fase formulação dos programas nacionais (apoio a uma indústria cultural) ou de certos projetos nacionais, o FF poderia disponibilizar uma ATI de curto prazo. Essa mesma ATI de curto prazo assessoria também o Comitê técnico através do Secretariado do FF na decisão de outorgar o subsídio.

9.34. O Secretariado do FF seria responsável pela promoção do FF mediante os potenciais doadores, parceiros técnicos nacionais, etc.

- **Campo operacional**

9.35. Uma forte estruturação do campo financeiro, não deve deixar do lado uma consolidação do campo operacional. Um dos principais problemas operacionais do PAIC, bem como dos projetos regionais, é a capacidade de projeção no terreno. A falta de capilaridade de um projeto o deixa cego e refém de análises estranhas. Sem uma organização adequada do campo operacional, o FF teria um valor agregado reduzido.

Figura 3: Organização recomendada para o campo operacional



- 9.36. Portanto, o FF deveria articular parceiras com instituições que possuem uma capacidade financeira reconhecida (idealmente com a “*due diligence*” da UE), um amplo conhecimento técnico no setor da cultura e uma forte ancoragem institucional local. Esses “**Parceiros técnicos nacionais**” e “**Parceiros técnicos regionais**” se responsabilizaram pela identificação, formulação e execução de programa e/ou projetos.
- 9.37. Os **parceiros técnicos nacionais** teriam um acesso privilegiado ao FF tendo a exclusividade de apresentação dos projetos a serem financiados e de comunicação com ele. Em contrapartida de um “*fee*” (remuneração do “*maître d’œuvre*”), atuariam com agentes fiduciários e técnicos frente ao FF. Seriam responsáveis dos desembolsos destinados a um projeto nacional, bem como da qualidade técnica da proposta e de sua execução. Nesse caso, o FF não precisaria de integrar uma capacidade de análise técnica que seria limitada à alguns consultores de curto prazo. O FF aproveitará da capacidade dos seus parceiros técnicos. Esses últimos poderiam formular um programa (conjunto de projetos) para apoiar uma indústria cultural precisa. Essas instituições, idealmente, seriam os centros culturais e agências de cooperação (AFD, AECID, etc.) dos Estados-Membros da UE, uma ONG reconhecida por ter uma forte capacidade de articulação institucional e técnica no país referido, etc. As agências da ONU seriam excluídas.
- 9.38. Existem poucas instituições de porte regional que possam atender aos requisitos de **parceiros técnicos regionais**. Portanto, e para simplificar a governança, a Diretória da cooperação da CPLP poderia assumir esse papel. A única condição seria uma forte e clara separação orgânica entre essa Diretória e o FF (caso ele for administrado pela CPLP). Por exemplo, o FF poderia ser ligado à Diretória financeira ou diretamente à Diretória geral. O Gerente do fundo não seria uma pessoa do quadro da CPLP mas um consultor independente contratado (ATI) com a não objeção da UE e do ON, pelo menos para os 3 primeiros anos do projeto. A CPLP seria o responsável exclusivo para apresentar ao FF os projetos elegíveis com características regionais. Em contrapartida, a CPLP não poderia implementar diretamente projetos regionais, só através de órgãos parceiros como o IILP, por exemplo.
- 9.39. A execução dos projetos nacionais e regionais seriam da responsabilidade dos **Operadores** nacionais ou regionais (obviamente diferentes dos parceiros técnicos).

9.40. Enfim, o **Comitê de pilotagem** avaliaria o desempenho de ambos os campos conforme a convenção de financiamento.

Figura 4: Articulação recomendada para os novos atores e instrumentos



9.41. Ambas vertentes poderiam ser implantadas idealmente segundo o seguinte cronograma:

Tabela 26: Proposta de sequencia anual para um possível futuro projeto

| PERÍODO | SEQUÊNCIA | CONTROLE | |
|--------------|---|--|---|
| | | UE | FUNDO |
| Ano 0 | (i) Identificação detalhada da governança e do modo de funcionamento do Fundo (ii) Identificação da instituição fiduciária parceira (eventualmente uma proposta interina para acolher o Fundo esperando a instituição obter a “ <i>due diligence</i> ” da UE para administrar recursos do FED segundo suas normas próprias de gestão) (iii) Identificação de 1 ou 2 industrias culturais com potencial em cada país (iv) Priorização por país e setor (lista dos 3 primeiros países e de 1 ou 2 indústrias culturais em cada um) (v) Identificação e formulação do projeto para a UE | ✓ FIP ✓ Ficha de Ação ✓ Comitê FED | ✓ Auditoria para a instituição fiduciária parceira ✓ <i>Due diligence</i> da UE ✓ Reunião de lançamento do Fundo (sede) |

| | | | |
|---------------------|--|---|--|
| <p>Ano 1</p> | <p>(i) Assinatura da convenção de financiamento com órgão fiduciário parceiro e criação do Fundo com o desembolso da UE,</p> <p>(ii) Instalação da Secretaria Técnica do Fundo: 1 ATI sênior que não seja do quadro da instituição parceira e pago pelo Fundo e contratação de 1 secretaria administrativa pago pela instituição parceira a através dos juros gerados pelo Fundo</p> <p>(iii) Abertura da “janela” regional para financiar rapidamente os primeiros projetos regionais,</p> <p>(iv) Identificação detalhada das características dos setores escolhidos em somente 3 país (os países com o potencial mais forte de desenvolvimento rápido) através da contratação de uma ATI de curto prazo pagou por um rubrica específica do Fundo</p> <p>(v) Promoção do fundo junto com outros doadores (Estados-Membros UE, Angola, Brasil, etc.)</p> <p>(vi) Promoção do fundo junto com parceiros técnicos (“maîtres d’œuvre”)</p> | <p>✓ Comitê de Pilotagem (PALOP e TL)</p> | <p>✓ Auditoria financeira</p> <p>✓ Reunião anual do Fundo (PALOP e TL)</p> |
| <p>Ano 2</p> | <p>(i) Abertura parcial da “janela” nacional com 3 países e 3 programas ou projetos.</p> <p>(ii) Assinatura das Convenções de financiamento dos 3 projetos</p> <p>(iii) Identificação detalhada das características dos setores escolhidos nos demais 3 país através da contratação de uma ATI de curto prazo pagou por um rubrica específica do Fundo</p> <p>(iv) Abertura da “janela” regional para financiar projetos regionais</p> <p>(v) Promoção do fundo junto com outros doadores (Estados-Membros UE, Angola, Brasil, etc.)</p> <p>(vi) Promoção do fundo junto com parceiros técnicos (“maîtres d’œuvre”)</p> <p>(vii) Integração das recomendações da auditoria</p> | <p>✓ ROM</p> | <p>✓ Auditoria financeira</p> <p>✓ Reunião anual do Fundo (Europa)</p> |
| <p>Ano 3</p> | <p>(i) Abertura completa da “janela” nacional com 6 países e 6 programas ou projetos.</p> <p>(ii) Assinatura das Convenções de financiamento dos 3 projetos</p> <p>(iii) Abertura da “janela” regional para financiar projetos regionais</p> | <p>✓ Avaliação intercalar</p> | <p>✓ Auditoria financeira</p> <p>✓ Reunião anual do Fundo (PALOP e TL)</p> |

| | | | |
|--------------|---|--|--|
| | <p>(iv) Promoção do fundo junto com outros doadores (Estados-Membros UE, Angola, Brasil, etc.)</p> <p>(v) Promoção do fundo junto com parceiros técnicos (“maîtres d’œuvre”)</p> <p>(vi) Integração das recomendações do ROM e da auditoria</p> | | |
| Ano 4 | <p>(i) Abertura completa da “janela” nacional com 6 países e 6 programas ou projetos.</p> <p>(ii) Abertura da “janela” regional para financiar projetos regionais</p> <p>(iii) Promoção do fundo junto com outros doadores (Estados-Membros UE, Angola, Brasil, etc.)</p> <p>(iv) Promoção do fundo junto com parceiros técnicos (“maîtres d’œuvre”)</p> <p>(v) Integração das recomendações da avaliação intercalar e auditoria</p> | <p>✓ ROM</p> | <p>✓ Auditoria financeira</p> <p>✓ Reunião anual do Fundo (Europa)</p> |
| Ano 5 | <p>(i) Encerramento das atividades e fechamento das “janelas” regional e nacional</p> <p>(ii) Promoção do fundo junto com outros doadores (Estados-Membros UE, Angola, Brasil, etc.)</p> <p>(iii) Negociação para prorrogar o Fundo conforme auditorias, avaliação final, ROM e Comitê de pilotagem</p> | <p>✓ Avaliação final</p> <p>✓ Comitê de pilotagem (Europa)</p> | <p>✓ Auditoria financeira</p> <p>✓ Reunião anual do Fundo (PALOP e TL)</p> |

Anexo 2: Termos de referência da avaliação

TERMOS DE REFERÊNCIA ESPECÍFICOS

AVALIAÇÃO FINAL DO PROJETO FED/2007/020859 "APOIO ÀS INICIATIVAS CULTURAIS NOS PALOP-TL"

FWC BENEFICIARIES 2013 – LOTE Nº 9 : Cultura, Educação, Emprego e Social EuropeAid/132633/C/SER/multi

1. INTRODUÇÃO

A presente acção visa realizar a avaliação final do "Projecto de Apoio às Iniciativas Culturais nos PALOP" desenvolvido nos cinco Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e em Timor-Leste (TL), cujas intervenções se centraram no reforço das capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP/TL, bem como na reabilitação de algumas infra-estruturas e no apoio a iniciativas de operadores culturais e de entidades institucionais para a salvaguarda do património e da promoção artística e cultural com uma dimensão à escala PALOP-TL.

Este projecto integrou-se no 2º Programa Indicativo Regional (PIR PALOP II) no quadro da cooperação entre a União Europeia (UE) e os PALOP (e, ulteriormente, Timor-Leste), mais particularmente no seu terceiro sector de concentração da cooperação – a Cultura – ao qual foi atribuído um montante de 3 milhões de euros (correspondente a 1/10 do montante global do PIR PALOP II).

Tratando-se de uma intervenção num sector muito específico – a cultura como factor de desenvolvimento socioeconómico e humano – referente a seis países distantes geograficamente e muito diversos entre si, quer ao nível das necessidades, quer ao nível dos estádios de desenvolvimento, e tendo em conta as circunstâncias e os acontecimentos registados durante a execução do projecto, esta avaliação requer uma abordagem particular, assim como um esforço de confluência entre diferentes espaços, instituições e realidades sociais e culturais.

A execução do projecto visou, através da sua componente "Fundo de apoio às iniciativas culturais": i) a melhoria das capacidades profissionais dos indivíduos e entidades ligados à salvaguarda, valorização, promoção do património histórico e cultural dos PALOP-TL, ii) a realização de múltiplas iniciativas culturais e artísticas, de acções de reabilitação de património imobiliário afecto à cultura, iii) a criação de mecanismos de observação, sistematização e partilha de boas práticas, promovidas por operadores culturais da sociedade civil e de entidades institucionais.

O projecto foi liderado pela Guiné-Bissau, através do Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciências, Juventude e Desportos (MENCJJ). A sua gestão foi confiada a uma Unidade de Gestão que incluiu um Gestor de fundos para adiantamentos e um Contabilista. A sua organização interna integrou um Comité de Pilotagem que tinha por competências a supervisão da boa execução do projecto e a emanação de recomendações para esse fim.

- Após a assinatura da Convenção de Financiamento nº 9888/REG em 29/2/2008, o projecto iniciou efectivamente as suas actividades em Julho de 2009 e terminou em Junho de 2012, de acordo com a seguinte calendarização: Contrato de assistência técnica de 20/7/2009 a 30/6/2012;
- Orçamento-programa de arranque de 2/11/2009 a 31/3/2010;
- Orçamento-programa de cruzeiro e encerramento de 31/8/2010 a 30/6/2012.

O projecto foi objecto de uma auditoria financeira e de sistemas, realizada no final de 2013.

1.1. Antecedentes

Os cinco membros do grupo dos PALOP (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe) possuem uma longa tradição de contactos e intercâmbios entre si mesmo antes da sua integração no grupo dos países de África, Caraíbas e Pacífico (ACP) em 1985. O grupo dos

PALOP partilha uma forte identidade linguística e cultural, um sistema similar de governação, bem como uma longa tradição de cooperação, contactos e intercâmbios entre os seus membros.

O grupo dos PALOP, ao qual se juntou Timor-Leste em 2007, não tem personalidade jurídica e não possui uma estrutura permanente de gestão ou Secretariado Executivo. O gestor orçamental nacional (“Ordenador Nacional”) de Moçambique é responsável pela coordenação da cooperação e assume o papel de Ordenador Regional, nessa qualidade acompanhando e dinamizando todas as acções a desenvolver.

Os PALOP-TL e a UE realizam encontros de coordenação técnica regulares e uma reunião ministerial anual. As reuniões dos seus chefes de Estado, têm sublinhado de forma constante a importância de uma dupla integração dos PALOP-TL: i) nas sub-regiões da sua proximidade geográfica (por exemplo, Cabo Verde e Guiné-Bissau com a CEDEAO, Moçambique com a Commonwealth) e ii) na Comunidade dos países lusófonos.

No quadro da cooperação PALOP, e em conformidade com os artigos 160.º e 161.º da Quarta Convenção de Lomé, o Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) financiou dois programas indicativos regionais (PIR), reflectindo neste contexto a vontade da UE de apoiar o desenvolvimento e a integração regional dos países interessados.

O primeiro programa de cooperação entre a UE e os PALOP (PIR PALOP I), com um orçamento global de 25 milhões de euros, foi seguido pelo PIR PALOP II em 1997 com um orçamento global de 30 milhões de euros, no qual se integrou o projecto descrito nos presentes termos de referência.

Do ponto de vista da coordenação e gestão (os aspectos técnicos, administrativos e financeiros), todos os projectos tiveram uma estrutura semelhante: um país «chefe de fila» cujo Ordenador Nacional (ON) agia na qualidade de Ordenador Regional delegado, mediante mandato dos outros ONs, um Comité de Pilotagem, uma Unidade de Gestão do Projecto e «pontos focais» nas instituições nacionais (ministérios parceiros ou outras) dos restantes PALOP-TL.

Além disso, alguns projectos foram executados em parceria com organizações internacionais (OMS, PNUD), por meio de fornecedores de serviços delegados (IPAD), ou também através de operações descentralizadas indirectas privadas, sendo este o caso do presente projecto.

A cooperação UE/PALOP-TL foi objecto, em 2012, de uma avaliação das suas realizações e sucessos, bem como das suas deficiências.

Desde então, foi aprovado o Programa Indicativo Multianual PALOP-TL para o período 2014-2020 (11º FED), no quadro do Acordo de Parceria UE-ACP assinado em Cotonou em 2000 e revisto em 2005 e 2010. Em consonância com o artigo 27º do Acordo de Cotonou, que reconhece a contribuição da cultura para o desenvolvimento durável, o novo Programa PALOP-TL designa o sector da cultura como um dos meios para atingir os seus objectivos de promoção do emprego e de reforço das capacidades de governação institucional.

2. DESCRIÇÃO DA ACÇÃO

2.1 Objectivos da avaliação

2.1.1 Objectivo Geral

A missão de avaliação visa contribuir para melhorar a qualidade da execução de futuros projectos de cooperação entre a UE e os PALOP-TL na área da cultura, financiados pelo FED, garantindo o cumprimento de princípios de boa gestão financeira, técnica e contratual, segundo os procedimentos em vigor, incluindo o impacto e a visibilidade da cooperação neste domínio.

2.1.2 Objectivos específicos

A avaliação visa especificamente:

(1) Fazer a avaliação do apoio da UE, através de uma apreciação geral dos resultados alcançados pelo projecto, utilizando para o efeito os indicadores de resultados e de performance, o impacto do projecto, nomeadamente junto dos beneficiários finais, e a sua sustentabilidade, seguindo as diferentes fases do ciclo do projecto.

(2) Apreciar o contributo do projecto para a salvaguarda, valorização e promoção do património cultural dos PALOP-TL em prol do desenvolvimento socioeconómico e humano, determinar se a cooperação com a UE contribuiu para o desenvolvimento dos PALOP-TL na área cultural, da promoção artística e de protecção do património histórico.

(3) Considerando as boas práticas e as lições aprendidas, contribuir para a identificação das acções, das áreas de cooperação no sector cultural, bem como as modalidades de gestão e execução mais pertinentes para atingir os objectivos do Programa PALOP-TL 11º FED.

2.2 Tarefas a realizar / questões a tratar

Os Consultores deverão avaliar em particular a componente principal do projecto "Fundo de apoio às iniciativas culturais" (atribuição de subvenções) e as acções de formação, nomeadamente, em que medida as actividades realizadas constituíram contribuições úteis para a salvaguarda, valorização, e a promoção do património cultural nos PALOP-TL. Deverão igualmente verificar, analisar e apreciar a incidência de questões transversais (p.ex. boa governação, igualdade de género, impacto ambiental) sobre o projecto, designadamente de que forma as mesmas foram tidas em consideração. O seu trabalho deverá ser realizado com base no seu julgamento e experiência profissionais, para analisar todos os factores relevantes e levá-los à atenção dos destinatários.

Com vista a fornecer recomendações de carácter geral e operacional que possam contribuir para melhorar as condições e metodologias de implementação de projectos similares, os Consultores, no seu trabalho de avaliação, abordarão nomeadamente as seguintes questões:

2.2.1. Identificação

Análise dos seguintes elementos relativos ao processo de identificação e formulação do projecto:

- Contexto institucional sociopolítico, critérios para o estabelecimento dos prazos e das metodologias, no respeito dos procedimentos em vigor, bem como as determinantes para a selecção das componentes do projecto;
- Processo de formulação do projecto, designadamente a origem, a concepção da metodologia utilizada, o envolvimento dos beneficiários, os estudos realizados e outros aspectos relevantes;
- Coerência e realismo do processo de planificação do projecto e da sua lógica de intervenção (objectivo global, objectivo específico, resultados esperados, actividades implementadas e condições prévias).

2.2.2. Pertinência

A fim de determinar em que medida os objectivos enunciados pelo projecto correspondem aos problemas identificados ou às necessidades reais das partes interessadas:

- a) Analisar a coerência do projecto com as políticas de desenvolvimento dos PALOP-TL e as suas políticas sectoriais;
- b) Analisar a coerência do projecto com os documentos de estratégia e respectivo Programa Indicativo;
- c) Identificar as principais partes interessadas e os grupos-alvo principal (com análise de género e análise dos outros grupos vulneráveis) e analisar as questões de capacidade institucional e o grau de apropriação local;
- d) Identificar os problemas reais de forma clara e precisa;
- e) Analisar as lições aprendidas da experiência acumulada e assegurar uma coerência com as iniciativas em curso na altura e actualmente;
- f) Fornecer uma análise clara das opções estratégicas e da estratégia de implementação;
- g) Justificar a relevância do projecto no seu contexto geral, designadamente em termos de capacidades nacionais de salvaguarda, valorização e promoção do património cultural;
- h) Justificar a relevância do projecto no seu contexto específico, relativamente aos problemas da preparação, gestão e realização das acções;

- i) Analisar a coordenação dos doadores das acções de apoio às iniciativas culturais, como foi feita a articulação e a complementaridade das acções, bem como as sinergias adquiridas ao longo do processo.
- j) Passar em revista a evolução do contexto (político, económico, social, institucional) e as suas consequências sobre o desenrolar do projecto.

2.2.3. Eficiência

O critério de eficiência aplica-se à maneira como as diferentes actividades transformaram os meios disponíveis (nomeadamente financeiros) em resultados, em termos de quantidade, qualidade e tempo. Nesta perspectiva, a avaliação da eficiência estará focalizada em questões tais como:

- a) A qualidade da gestão no dia-a-dia, designadamente:
 - A gestão do orçamento (incluindo saber se o orçamento foi adequado);
 - A gestão de pessoal, a informação, a propriedade, etc.;
 - Saber se a gestão de risco foi suficiente, ou seja, se foi aplicada flexibilidade para sempre que necessário responder a novas circunstâncias;
 - As relações de coordenação entre as autoridades locais, instituições, beneficiários, entidades financiadoras;
 - O respeito dos prazos;
- b) Custo e valor qualidade/preço: em que medida os benefícios justificaram o custo do projecto expresso ou não em termos monetários/em termos de projectos similares ou outras abordagens, tendo em conta o contexto;
- c) As contribuições das instituições e dos governos dos países parceiros (tais como escritórios, especialistas, relatórios, isenções de impostos), os grupos-alvo: beneficiários e outras partes interessadas a nível local, a qualidade da Comunicação;
- d) Os inputs da Sede e das Delegações da União Europeia;
- e) Controlo de qualidade: sua existência (ou não), sua precisão e sua flexibilidade e o uso que foi feito; e adequação das informações básicas;
- f) Se foram produzidos resultados não planeados.

Os seguintes factores de medição de eficiência podem ser considerados:

- g) Organização, gestão e monitorização, incluindo:
 - O plano operacional;
 - Os prazos estabelecidos para a realização das acções do projecto;
 - O sistema de gestão, organização e monitorização interna das actividades, incluindo a estrutura criada, no âmbito do quadro institucional do projecto;
- h) Medidas de acompanhamento e avaliação, através da adequação e estado de implementação do projecto por meio dos indicadores inscritos na Convenção de Financiamento,
- i) Métodos utilizados em relação à implementação do projecto, considerando o nível de envolvimento dos beneficiários e de outras entidades nas actividades do projecto. De preferência deve-se analisar o empenhamento dos beneficiários e verificar se houve aumento das suas capacidades de intervenção, designadamente através de medidas de formação/capacitação em exercício e de acompanhamento das actividades e analisar se essas medidas foram as mais adequadas, avaliando as capacidades de programação, gestão de seguimento para futuros projectos, etc.;
- j) Determinação dos constrangimentos e limitações encontrados no decurso das actividades dos Orçamentos-Programa.

2.2.4. Eficácia

Com a análise da eficácia pretende-se medir o nível de realização dos objectivos do projecto, através das seguintes questões:

- a) Saber se os benefícios planeados foram realizados, e como eles foram absorvidos e percebidos pelas partes interessadas;
- b) Se a avaliação das hipóteses e riscos ao nível dos resultados e ex-post se revelou insuficiente ou inadequada, ou se surgiram quaisquer contingências; como os gestores se adaptaram para

- garantir que os objectivos definidos fossem alcançados e em que medida as partes interessadas (incluindo as autoridades e a UE) contribuíram para os resultados do projecto;
- c) Se o equilíbrio de responsabilidades entre as diferentes partes interessadas foi adequado, que medidas de acompanhamento foram ou deveriam ser sido tomadas pelas autoridades parceiras e quais as consequências;
- d) Em que medida os resultados não planeados puderam afectar os objectivos;
- e) Se as fraquezas identificadas se deveram à falta de tomada de decisões durante a implementação.

Podem ser considerados os seguintes factores de análise da eficácia do projecto:

- f) Análise e comparação dos resultados e benefícios obtidos com o planificado/programado;
- g) Análise da contribuição do projecto para o avanço da estruturação, organização e funcionamento das instituições dos PALOP-TL e de operadores privados implicados na área cultural, da promoção artística e de protecção do património histórico;
- h) Identificação de outras áreas de actividades realizadas pelo projecto e quais os resultados e benefícios obtidos que não tinham sido previstos.

2.2.5. Impacto

A análise do impacto deverá reflectir a relação entre o objectivo específico e o objectivo global do projecto, ou seja, até que ponto os benefícios obtidos pelos beneficiários finais tiveram um efeito global num número maior de pessoas no sector ou na região como um todo. O nível de impacto envolve entre outros os seguintes aspectos:

- a) Em que medida os objectivos globais e específicos foram alcançados e em que medida esse alcance se deveu directamente ao projecto;
- b) Qual foi o impacto a nível da criação de emprego e de acesso aos bens e serviços culturais.
- c) Determinação do impacto das formações/acções de capacitação a diferentes níveis.
- d) Se apropriado, quais foram os impactos relacionados com o género, o meio ambiente e a redução da pobreza.

2.2.6 Sustentabilidade e durabilidade económica e socioinstitucional

Neste ponto pretende-se saber se as consequências positivas do projecto ao nível do objectivo específico eram susceptíveis de ter continuidade, uma vez cessado o financiamento externo. Deve avaliar-se em particular a componente principal do projecto "Fundo de apoio às iniciativas culturais" (atribuição de subvenções) e as acções de formação, nomeadamente, em que medida as actividades realizadas constituíram contribuições úteis para a salvaguarda, valorização, e a promoção do património cultural nos PALOP-TL.

Devem ser considerados os seguintes factores:

- a) Reforço das capacidades das instituições implicadas e beneficiárias para o desempenho das suas funções como entidades especializadas e responsáveis pelos processos, em conformidade com as suas atribuições; em que medida os homólogos foram devidamente preparados para assumir uma continuidade no plano técnico, financeiro e administrativo após o término do projecto;
- b) O grau de envolvimento de todas as partes, tais como Ministérios, instituições, beneficiários das formações e das subvenções;
- c) De que forma o projecto foi enraizado nas estruturas institucionais locais; Caso tenha originado a criação de uma nova instituição, como foram desenvolvidas as relações com as instituições existentes;
- d) A viabilidade económica ou seja, como se apresentam os benefícios (rentabilidade) quando comparados com intervenções semelhantes, uma vez eliminadas as disparidades de mercado;
- e) A sustentabilidade financeira do projecto, designadamente no domínio da repartição de custos pelas diferentes rubricas/categorias, lógica de custos, possibilidades de aplicação da economia de escala, rentabilização dos meios, etc.; saber se produtos ou serviços foram disponibilizados aos beneficiários e se eles permaneceram no local após a interrupção do financiamento. Se os

- fundos disponíveis eram suficientes para cobrir todas as despesas previstas e necessárias e se continuaram a ser após o fim do financiamento do projecto;
- f) A análise da articulação das medidas de organização do projecto com as iniciativas em curso nos países beneficiários, ao nível de outras instituições ligadas ao projecto e da sociedade civil;
 - g) A apropriação dos objectivos e das realizações do projecto por parte dos beneficiários;
 - h) Em que medida as partes interessadas foram consultadas a propósito dos objectivos, se estiveram de acordo com os mesmos e permaneceram e participaram durante toda a duração do projecto;
 - i) Em que medida a política do doador e as políticas nacionais estavam em harmonia;
 - j) Os efeitos de qualquer alteração de políticas; em que medida a política nacional, as políticas sectoriais e orçamentais e as prioridades afectaram o projecto de modo positivo ou negativo;
 - k) O grau de apoio de organizações governamentais ou públicas, comunitárias e da sociedade civil;
 - l) Os factores socioculturais, por exemplo, se o projecto estava de acordo com a percepção local das necessidades e as formas de produzir e partilhar os benefícios; até que ponto se baseou na análise dos factores; e a qualidade da relação entre o pessoal externo do projecto e as comunidades locais;
 - m) Questões técnicas e/ou tecnológicas, para saber:
 - Se a tecnologia, conhecimento, tratamento ou serviço produzido atendeu às necessidades, cultura, tradições, aptidões ou conhecimentos existentes;
 - Se foram examinadas tecnologias alternativas havendo outras opções;
 - Se os destinatários foram capazes de se adaptar e utilizar a tecnologia adquirida sem assistência adicional;
 - Questões transversais como igualdade de género, impacto ambiental e boa governação foram correctamente tratadas no início do projecto.

2.2.7 Visibilidade

Os consultores deverão realizar uma avaliação da estratégia e das actividades do projecto no domínio da visibilidade, da informação e comunicação e apreciarão os resultados e o impacto destas acções tanto ao nível dos países beneficiários, como da UE.

2.3 Resultados a alcançar

A presente avaliação deverá fornecer aos decisores dos PALOP-TL, da UE e aos beneficiários uma informação completa e estruturada relativa aos resultados da execução do projecto, nomeadamente a sua eficácia, eficiência e impacto, e a forma como esses resultados foram obtidos, bem como identificar as lições aprendidas e fornecer as recomendações práticas a seguir.

Nesse sentido, a avaliação final, prevista nas disposições técnicas e administrativas da Convenção de Financiamento do projecto, deve conter informações suficientes para:

- a) Apreciar globalmente e de forma independente os resultados do projecto, com especial destaque para o impacto das acções realizadas em relação aos objectivos definidos;
- b) Retirar os principais ensinamentos da intervenção e formular recomendações práticas relativas ao seu controlo tanto ao nível regional, como ao nível de cada país em particular;
- c) Efectuar uma análise detalhada da viabilidade técnica, económica e financeira, institucional e de gestão, bem como do respectivo impacto da solução proposta, tendo presente as políticas de desenvolvimento sectorial no contexto de cada país, as iniciativas existentes na área, a capacidade de resposta das instituições e da sociedade civil e os principais constrangimentos no domínio considerado no âmbito de cada um dos países beneficiários;
- d) Examinar a necessidade de eventuais rectificações estruturais e funcionais das instituições implicadas e beneficiárias, designadamente no domínio da gestão administrativa e orçamental, incluindo os aspectos organizacionais e funcionais da gestão e acompanhamento de futuros projectos (incluindo o quadro técnico, circuito documental e informativo, expediente e arquivo, melhor apropriação dos projectos pelos beneficiários, etc);
- e) Fazer uma avaliação da sustentabilidade do projecto, com particular atenção à inserção das iniciativas PALOP-TL nas políticas e programas nacionais;

- f) Formular recomendações para os passos seguintes e outras acções posteriores, nomeadamente a identificação de acções no âmbito do programa PALOP-TL 11º FED e as modalidades de implementação mais adequadas;
- g) Formular uma opinião motivada sobre a pertinência da continuidade do apoio da UE a acções futuras na área da cultura; determinar o tipo de apoio que mais se adequa a esta área do desenvolvimento humano, à luz dos procedimentos em vigor, bem como as mais-valias que daí podem advir para a apropriação do projecto pelos beneficiários;
- h) Apresentar uma proposta metodológica visando aperfeiçoar a visibilidade da cooperação neste domínio;
- i) Todas as outras questões que os Consultores considerem pertinentes de acordo com a sua experiência.

2.4 Língua do contrato

O contrato específico será redigido em francês. Os anexos ao contrato serão redigidos em francês ou português.

2.5 Subcontratação

Não está prevista qualquer subcontratação ao abrigo do presente contrato.

3. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

3.1 Número de peritos e respectivas habilitações

A equipa de avaliação será composta por **dois peritos** com o perfil, qualificações e competências seguintes:

- i) **Perito de Categoria I** (52 dias-homem): formação de base ao nível de mestrado em ciências sociais ou equivalente; experiência sólida e diversificada de, no mínimo, 12 anos no domínio específico da Cultura assim como uma experiência comprovada na avaliação de projectos no domínio da cooperação cultural; conhecimento teórico e prático actualizado do sector cultural dos países da África subsariana e/ou ACP e/ou PALOP-TL;
- ii) **Perito de Categoria III** (60 dias-homem): formação de base ao nível de mestrado em ciências sociais ou equivalente, ou experiência específica equivalente de pelo menos 5 anos; experiência sólida em matéria de avaliação (mínimo 3 anos), incluindo projectos no domínio da Cultura e/ou domínios vizinhos na área do desenvolvimento humano.

3.2 Competências comuns dos peritos

- i) Domínio dos métodos e técnicas de avaliação de programas/projectos, bem como das técnicas de recolha, tratamento e análise de dados;
- ii) Conhecimento sólido de programas de desenvolvimento e respectivos mecanismos de implementação, em especial do FED, bem como da gestão do ciclo do projecto;
- iii) Experiência comprovada na realização de avaliações semelhantes num contexto internacional, e de preferência no contexto da África subsariana e/ou ACP e/ou PALOP- TL;
- iv) Domínio do português falado e escrito e de um dos seguintes idiomas: francês ou inglês.

3.3 Competências especiais

Um dos dois peritos propostos deve ter um conhecimento e experiência prática em análise de questões transversais, nomeadamente governação, igualdade de género e ambiente.

Os peritos propostos não devem ter qualquer relação com as entidades abrangidas pela presente avaliação e devem assinalar ao Gestor da avaliação qualquer situação potencial de conflito de interesses.

4. LOCALIZAÇÃO E DURAÇÃO

A presente avaliação será realizada a partir da sede dos peritos, bem como através das missões a realizar nos PALOP-TL, segundo o cronograma indicativo apresentado abaixo.

O período de avaliação terá uma duração máxima de 4 meses de calendário, com início previsto estimativamente a 8 de Dezembro de 2014. A prestação total cumulativa para os dois peritos será de 112 dias de trabalho (52+60), dos quais 48 destinados a missões (24+24), tal como detalhado no cronograma indicativo.

5. DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

As despesas reembolsáveis autorizadas para a execução do contrato são as viagens internacionais necessárias à realização das missões previstas nos Termos de Referência, os vistos para entrada nos diferentes países em que terão lugar as missões, as eventuais taxas aeroportuárias, os custos eventuais de transporte inter-cidades, os per diem de acordo com a tabela em vigor na data de assinatura do contrato e no número máximo de dias previsto no orçamento detalhado, os custos de tradução dos documentos cuja apresentação é solicitada em francês ou inglês, assim como o montante da provisão para a verificação das despesas, sendo necessário anexar um relatório de verificação das despesas à factura final.

Quaisquer outros custos estão incluídos no valor dos honorários.

6. ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO

6.1 Gestão da avaliação

A avaliação é gerida pela Delegação da União Europeia junto da República da Guiné-Bissau, sob a coordenação do Sr. Piero Valabrega enquanto Gestor da avaliação.

O Gestor da avaliação tem como tarefas principais:

- Desempenhar um papel de interface entre os peritos, os serviços da Comissão Europeia, as Delegações da UE, o serviço do Ordenador Nacional da Guiné-Bissau (Ordenador Regional Delegado do presente projecto) e restantes intervenientes, em todo o caso no início da missão, para apresentação da mesma, e sempre que necessário;
- É da responsabilidade dos consultores certificar-se de que as partes a contactar estejam informadas das suas visitas, assim como disponíveis para as mesmas.
- Facilitar à equipa de avaliação o acesso a todas as informações e documentação úteis relativas ao projecto;
- Recolher os comentários dos diferentes intervenientes sobre as notas e relatórios apresentados pela equipa de avaliação;
- Finalizar e transmitir à equipa de avaliação os comentários e/ou aprovação de notas e relatórios apresentados;
- Participar na divulgação dos resultados, das conclusões, das lições aprendidas e das recomendações resultantes da avaliação.

6.2 Processo de avaliação

Uma vez contratada a equipa de avaliação externa, o processo de avaliação decorre em quatro fases.

6.2.1 Fase Documental – iniciação

Durante a etapa de arranque da fase documental, devem ser examinados os documentos de programação relevantes, bem como os documentos que estabelecem a estratégia e o quadro de cooperação mais amplo. A equipa de avaliação deve, em seguida, com base nas informações recolhidas:

- Elaborar uma breve descrição e análise do contexto da cooperação para o desenvolvimento em que o trabalho de avaliação se insere;
- Formular comentários sobre o quadro lógico definido no início do ciclo do projecto;

- Formular comentários sobre os pontos e questões da avaliação ou,
- Caso se aplique, propor uma nova série de perguntas de avaliação ou uma série de perguntas de avaliação complementares justificando a relevância; aprofundar ainda mais a avaliação refinando as questões em subperguntas, identificar indicadores intermédios, bem como os meios de verificação relacionados e descrever uma estratégia de análise;
- Propor um plano de trabalho e cronograma final;
- Expressar outras questões julgadas pertinentes para o processo de avaliação.

6.2.2. Fase Documental – finalização

Durante a etapa de finalização da fase Documental, a equipa de avaliação deve:

- Proceder a uma revisão sistemática de documentos úteis disponíveis (ver lista apresentada abaixo);
- Apresentar um método de avaliação global indicativo do projecto;
- Realizar entrevistas com as Delegações da UE, os serviços do Ordenador Nacional da Guiné-Bissau, os responsáveis dos ministérios da Cultura ou entidades equivalentes e outras instituições de referência nos PALOP-TL, assim como as entidades beneficiárias do projecto nos PALOP-TL;
- Apresentar cada questão de avaliação, indicando as informações já recolhidas e as suas limitações, fornecer os primeiros elementos de resposta, especificar os pontos ainda por abordar e as hipóteses ainda por testar e descrever um método completo para responder a cada questão;
- Conceber e apresentar uma lista de ferramentas para serem usadas durante a fase de campo;
- Fornecer a lista de todas as medidas preparatórias tomadas para a fase de campo.

6.2.3. Fase de campo

A fase de campo deve começar com a aprovação do relatório da fase documental pelo Gestor da avaliação, uma vez consultadas as partes interessadas. A equipa de avaliação deve:

- Participar numa reunião de informação com a Delegação da EU na Guiné-Bissau nos primeiros dias da fase de campo.
- Apresentar o seu plano de trabalho detalhado, que incluirá uma lista indicativa de pessoas e entidades a consultar e indicará as investigações a efectuar, as datas das visitas a realizar, bem como o itinerário e o nome dos membros responsáveis da equipa. Este plano de trabalho deve ser implementado com flexibilidade suficiente para lidar com eventuais dificuldades de última hora no terreno.
- Alertar imediatamente o Gestor da avaliação sobre qualquer desvio significativo ao plano de trabalho ou ao calendário acordado, susceptível de ameaçar a qualidade da avaliação;
- Estabelecer contactos adequados com as diversas partes interessadas e assegurar a sua consulta e participação, por exemplo em entrevistas e painéis de discussão; trabalhar em estreita colaboração com as autoridades e órgãos públicos competentes em toda a missão e apoiar-se em fontes de informação fiáveis e adequadas e harmonizar os dados provenientes de fontes diferentes a fim de facilitar a sua interpretação;
- Elaborar uma síntese do trabalho no final da fase de campo, examinar a fiabilidade e a finalidade das informações recolhidas;
- Apresentar as primeiras conclusões durante uma reunião com a Delegação da União Europeia na Guiné-Bissau.

6.2.4. Fase de síntese

Esta fase é principalmente dedicada à elaboração do relatório final. Os peritos devem:

- Assegurar-se que as suas avaliações sejam objectivas e equilibradas, as suas afirmações sejam precisas e verificáveis e que as suas recomendações sejam realistas;
- Logo que o projecto de relatório seja considerado de qualidade suficiente, transmitir o mesmo para comentários ao Gestor da avaliação que, se necessário, poderá solicitar esclarecimentos;
- Com base nas observações feitas pelos diferentes intervenientes e consolidadas pelo Gestor da avaliação, a equipa de avaliação irá alterar e rever o projecto de relatório;

- Justificar plenamente e por escrito, as razões que impeçam a aceitação dos eventuais comentários solicitando melhorias de qualidade metodológica;
- Justificar a sua posição e fornecer as razões por escrito em caso de discordância com os comentários formulados sobre o conteúdo do relatório.

Para a apreciação da qualidade do relatório de avaliação final, serão tidos em consideração nomeadamente os seguintes elementos:

A equipa de avaliação demonstra ter procedido a uma análise dos principais agentes/entidades envolvidos nas actividades do projecto, bem como os principais actores interessados, como Ministérios e instituições engajadas na salvaguarda, valorização e promoção do património cultural em prol do desenvolvimento socioeconómico e humano, quadros dirigentes e técnicos e actores ao nível local, bem como os beneficiários finais.

A equipa de avaliação apreciou a coerência, a eficiência e impacto do projecto nos cinco PALOP e em Timor-Leste, identificou problemas e processos de boas práticas e apresenta recomendações tendo em vista a definição de estratégia de gestão e direcção de futuros programas de apoio à cultura, especialmente à luz dos objectivos inscritos no programa PALOP-TL 11º FED.

As recomendações da equipa de avaliação são apresentadas por ordem prioritária, realistas, operacionais e viáveis. Vêm acompanhadas, na medida do possível, das opções eventuais de implementação bem como das consequências previsíveis de execução de cada opção.

Espera-se que as conclusões obtidas, orientações e propostas desenvolvidas sirvam como elementos de referência para melhorar a coerência das actividades da cooperação UE/PALOP-TL no campo da cultura, possibilitando evitar a repetição, em projectos ulteriores, das fraquezas e problemas detectados, dinamizar os processos já em curso, divulgar e potenciar boas práticas.

7. RELATÓRIOS

A equipa de avaliação apresentará ao Gestor da avaliação os seguintes relatórios:

- a) Relatório inicial (máximo de 12 páginas), a apresentar no final da 1ª. fase. Neste relatório, a equipa irá partilhar as suas conclusões preliminares resultantes do estudo documental inicial, descreverá as dificuldades que prevê ao nível da recolha de dados, e outras dificuldades encontradas ou previstas e irá apresentar o seu programa de trabalho bem como os recursos humanos mobilizados (ponto 6.2.1 supra);
- b) Relatório da fase documental (máximo de 40 páginas, fora os anexos), a apresentar no final da 2ª. fase documental, integrando os elementos referidos no ponto 6.2.2 supra;
- c) Esboço de Relatório final (máximo de 40 páginas, fora os anexos), respeitando a estrutura estabelecida (ponto 6.2.4 supra), tendo em devida conta as observações recebidas do Gestor da avaliação no decorrer da fase de campo. Além de responder às questões da avaliação, o relatório final do projecto deve sintetizar todas as constatações e conclusões numa avaliação geral do projecto. O relatório deve ser apresentado no prazo de 15 dias úteis após o final da 3ª. fase (fase de campo).
- d) O Relatório final deve integrar as observações recebidas do Gestor da avaliação, ou se for caso disso, uma justificação quanto às observações que não terão sido tomadas em consideração. A apresentar no prazo de 5 dias úteis após a recepção das observações sobre o esboço de relatório.

O Gestor da avaliação encarrega-se de recolher, consolidar e transmitir os comentários e/ou aprovação do 1º relatório num prazo máximo de 10 dias úteis, e os seguintes num prazo máximo de 15 dias úteis.

Todos os relatórios serão elaborados em suporte escrito, em língua portuguesa, com um resumo em Francês ou Inglês. Devem ser enviados pela equipa de avaliação ao Gestor da avaliação por meio electrónico, no formato PDF, Word ou compatível. Uma vez aprovados, devem ser transmitidos por correio registado em 4 exemplares.

8. METODOLOGIA

A exposição da metodologia, a apresentar pelos Consultores, deverá descrever como a missão será realizada, incluindo os principais métodos a utilizar na recolha, análise, registo e redacção das informações, incluindo uma descrição de:

- As principais fases do estudo (ou seja, a preparação, o trabalho de campo, a análise, a elaboração de relatórios, o feedback, a edição e a finalização do relatório);
- Como as partes interessadas serão envolvidas e a sua participação incentivada;
- O local e a duração da missão;
- As ferramentas de recolha de dados, como inquéritos, questionários, observações em campo, referência a registos administrativos e relatórios de gestão, entrevistas-chave, etc.;
- Como as informações serão analisadas e registadas;
- Indicadores qualitativos e quantitativos de resultado e impacto; e
- Como e quando serão apresentados os relatórios.

Os consultores deverão ter devidamente em conta, aquando da preparação do programa de trabalho, os documentos legais do projecto (Convenção de Financiamento, contratos, etc.), a disponibilidade e a fiabilidade das avaliações/verificações e controlos já efectuados pelas instâncias de controlo interno e externo.

9. PLANO DE TRABALHO/CRONOGRAMA INDICATIVO

Os períodos constantes na tabela abaixo são indicativos e, portanto, susceptíveis de ser alterados com o acordo das partes em causa. Considerando a difícil logística de viagens entre os PALOP e Timor-Leste, em particular para Bissau, é importante que missão seja rigorosamente programada, tanto a nível das viagens como das reuniões in loco.

| Fases / Actividades | Local | Duração Perito Cat. I | Duração Perito Cat. III | Período |
|---|--|--|--|-----------|
| Fase documental - iniciação - Arranque - Elaboração / Apresentação do relatório inicial | - Video ou tele-conferências -Escritório dos peritos | 10 dias | 10 dias | 1º mês |
| Fase documental finalização - Arranque - Elaboração / Apresentação do relatório da fase documental | -Video ou tele-conferências -Escritório dos peritos | 5 dias | 6 dias | 1º mês |
| Fase de campo - Visitas aos PALOP | Bissau, Praia, Maputo, Luanda, Sao Tomé, Dili, Bissau | 5 dias dias dias dias 2 dias 5 dias | 5 dias dias dias dias 2 dias 5 dias | 2º/3º mês |
| Fase de síntese - Preparação do esboço do relatório final - Finalização do relatório final | - Video ou tele-conferências -Escritório dos peritos -Escritório dos peritos | 13 dias | 20 dias | 3º/4º mês |
| TOTAL | | 52 | 60 | |

Anexo 3: Quadro lógico do PAIC

3.1 Objectif global

Appuyer le développement socio-économique et humain à travers la sauvegarde, la valorisation, la promotion du patrimoine culturel dans les pays PALOP.

3.2 Objectif spécifique

1. Renforcer les capacités des professionnels dans le domaine de la sauvegarde, la valorisation et la promotion du patrimoine historique et culturel des pays PALOP ainsi qu'à réhabiliter quelques infrastructures.
2. Appuyer des initiatives émanant d'acteurs culturels et d'entités institutionnelles pour la sauvegarde (par exemple à travers des projets intégrés² de réhabilitations d'urgence) et la promotion artistique et culturelle ayant une dimension PALOP

3.3 Résultats escomptés et principales activités

Le renforcement des capacités institutionnelles des conservateurs du patrimoine historique et artistique (archives, bibliothèques, musées) et des promoteurs de la production et de l'expression artistique (centres culturels principalement) sera la base de cette intervention. En effet, le renforcement des capacités des ces deux groupes cibles permettra non seulement d'assurer une meilleure préservation du patrimoine culturel et historique, mais aussi d'améliorer sa divulgation et finalement d'augmenter en nombre et en qualité les initiatives culturelles ainsi que la production artistique. Les échanges entre les pays PALOP et les formations communes seront essentiels pour cette initiative. Ceci dans le but d'optimiser les ressources en tirant partie de la langue commune mais également de renforcer les échanges culturels inter PALOP

Compte tenu du budget relativement réduit et de la nature régionale du projet, une cohérence optimale entre i le renforcement de la capacité institutionnelle d'un côté, puis l'appui aux initiatives culturelles et à la promotion des activités artistiques de l'autre est nécessaire. Ce sont deux maillons incontournables et complémentaires à la réalisation du projet.

| Résultat | Activités |
|--|--|
| 1. Les individus concernés par la sauvegarde, la valorisation, la promotion du patrimoine historique et culturelle des pays PALOP voient leurs capacités augmentées. | 1.1 Mise en œuvre de cycles de formations, facilitation de stages et échanges dans leurs domaines respectifs. Les contenus des cycles de formation devront prendre en compte les aspects de durabilité tels que le recouvrement des coûts par les bénéficiaires, des méthodes de gestion adaptées à une intériorisation réelle par les bénéficiaires des formations, mais aussi être basés sur des exemples concrets en utilisant des méthodes pédagogiques participatives favorisant le suivi des projets et un monitoring interne aux activités. Les échanges et formations communes nécessiteront probablement des coûts de voyage élevés et ne devront pas être un frein à la flexibilité des initiatives, ainsi cet aspect devra être étudié d'un point de vue coût / efficacité. Il s'agira de promouvoir la culture et le savoir en prenant en compte les opportunités de lancer et soutenir des activités génératrices de revenus. |
| | 1.2 Mise en place de partenariats entre différentes entités partageant les mêmes objectifs afin de promouvoir les échanges. Ceci doit entre autre être faite sous condition de durabilité financière (par exemple, partenariats avec le secteur privé). |
| | 1.3 Assistanes techniques de court terme afin d'appuyer et dynamiser les centres culturels dans le besoin et où une demande a été clairement manifestée. |
| | 1.4 Privilégier, programmer, et promouvoir les échanges entre pays PALOP dans les formations, stages, politique du fonds d'appui, etc. |
| 2. De multiples initiatives culturelles et artistiques d'acteurs culturels de la société civile, ou d'entités institutionnelles sont financées par un fonds d'appui aux initiatives. | 2.1 Elaboration du mécanisme de financement (subventions de propositions compétitives). |
| | 2.2 Elaboration de la politique de financement (thème prenant en compte la dimension PALOP, etc.) L'appui aux initiatives culturelles devra être axé sur des thématiques générales qui pourront être approfondies durant la phase de mise en oeuvre, mais dores et déjà la dimension PALOP dans la culture de ces pays, et la valorisation du savoir faire dans une optique de source de revenu devront être analysées. La capacité institutionnelle d'un côté, puis l'appui aux initiatives culturelles et à la promotion des activités |

² Projets qui intègrent les activités de réhabilitation dans des projets plus globaux de promotion culturelle comme la participation de la population à la vie des bâtiments et du patrimoine

| | |
|--|---|
| | artistiques de l'autre, pourraient faire l'objet d'un même projet pour chacune des composantes: articuler acteurs étatiques et non étatiques autour d'un projet de réhabilitation de musée par exemple intégrerait alors une composante micro projets mise en œuvre par des acteurs culturels autour de ce musée (mise en place d'activités participatives dans les musées, participation de la population etc.) Dans le cas des réhabilitations mineures, une contribution, ou des engagements concrets quant à la maintenance pourra être demandés aux gouvernements bénéficiaires. |
| | 2.3 Mise en place de mécanismes pour l'observation, la systématisation et le partage des bonnes pratiques entre les pays PALOP. |

3.5 Risques et hypothèses

Plusieurs niveaux de risques et donc hypothèses peuvent être identifiés pour ce projet :

- La réussite de la mise en œuvre du projet dépend en grande partie de la volonté et de la dynamique insufflées par les acteurs culturels de la région eux-mêmes, ainsi que de l'implication et de la coordination des différents intervenants du projet.
- Le maintien d'une politique de développement durable et respectueuse des stratégies de réduction de la pauvreté dans chacun des cinq pays.
- L'instabilité institutionnelle qui peut affecter entre autres l'ON (qui a déjà changé trois fois ces deux dernières années dans le cas de la Guinée Bissau) et le personnel des ministères ayant une relation directe avec les interventions de l'UE.
- La qualité des offres soumissionnées pour choisir l'entité de mise en œuvre du Projet. Le risque étant de ne pas recevoir de propositions satisfaisantes par manque d'intérêt. Ce risque cependant pourra être réduit en assurant une publicité optimale de l'appel.
- Le facteur « Brain Drain » est à anticiper une fois que les professionnels auront obtenu une formation de niveau international.
- La viabilité financière et économique des interventions dans le domaine de la Culture est difficilement réalisable. Les investissements en matière de culture sont rarement perçus comme rentables, à l'exception de certains secteurs clés tels que la musique. L'évaluation et sélection des propositions devra prendre en compte cet aspect en recherchant dans la mesure du possible des contributions de bénéficiaires.

3.6 Conditions et mesures d'accompagnement

Les Gouvernements des pays PALOP s'engagent à maintenir leurs efforts en faveur de leurs politiques culturelles.

Dans le cas de propositions visant des réhabilitations mineures ou fourniture d'équipements pour des institutions étatiques, une contribution financière et des engagements pour l'entretien de ces dernières sera exigés de la part des autorités compétentes.

3.7 Questions transversales

En ce qui concerne l'appui aux initiatives culturelles, les politiques de financements et cahiers des charges des appels à propositions privilégieront lors de la sélection des propositions les aspects transversaux du genre, de l'environnement, de la bonne gouvernance et droits de l'homme. De plus, dans le cas des réhabilitations qui comportent des besoins énergétiques, des solutions faisant appel à des sources d'énergies renouvelables seront également privilégiées.

4. Mise en Oeuvre

4.1 Organisation et responsabilité

La gestion sera décentralisée ex-ante indirecte. Le projet sera mis en œuvre par devis-programmes en opérations décentralisées indirectes privées.

Anexo 4: Lista das pessoas entrevistadas ou contatadas

| País | Instituição | Nome | Cargo |
|--------------|--------------------------|--------------------------------|---|
| Guiné-Bissau | DUE | Piero Valabrega | Adido |
| | | Cesaltina Bastos | Chefe da Cooperação |
| | CAON | Francisco Correia Junior | Coordenador |
| | | Suleiman Djalo | Responsável programa |
| | Direção Geral da Cultura | Dr. João Cornélio Gomes Correa | Diretor do Serviço do Patrimônio Cultural e antigo Ponto focal do PAIC |
| | Ussoforal | Antônio Jaime Mendes Moreira | Vice presidente |
| | | Albino Djata | Diretor Técnico |
| | Combiana | Brian Michael King | Presidente |
| | | José Manuel Forte | Diretor projetos |
| | Caritas | Clemente Mendes | Coordenador de programas |
| | | Domingos Manuel Binhaguê | Secretario Geral |
| | INEP | | |
| | | | |
| Cabo Verde | DUE | Cassandra Pereira | Adida |
| | MIREX-ON | Luís Silva | Responsável programa |
| | Ministério da Cultura | Indira Monteiro Lima | Diretora do Gabinete de Formação e Acesso à Cultura |
| | | Maria de Luz Pires | Técnica do Arquivo Nacional |
| | | Reina Reis | Diretora Financeira do IPC |
| | Biblioteca Nacional | Sandra Teixeira | Técnico |
| | Ex DUE | Virginia Mulas | Antiga responsável pelos programas PALOP |
| | Ex Ministério da Cultura | Ermelinda Rodrigues | Antigo ponto focal do PAIC |
| | IIPC | Adilson Dias | Coordenador da rede dos Museus |
| | | José Landim | Diretor de Monumentos e Sítios |
| | IILP | Marisa Mendonça | Diretora |
| | | Maria José Sousa | Chefe da Secretária |
| | | Nadine Rodrigues | Secretaria da Direção |
| São Tomé | Biblioteca Nacional | Maria Nazaré Dias de Ceita | Técnica e ex Diretora da biblioteca nacional e antigo ponto focal do PAIC |
| | | Maria de Rosário Carvalho | Chefa de departamento |

| | | | |
|------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
| | | Abdulay Pereira Lima | Técnico |
| | Direção Nacional da Cultura | Nelson Campos | Diretor |
| | | Federico Gustavo dos Anjos | Antigo ponto focal do PAIC |
| | Arquivo Nacional | Sonia Carvalho | Diretora Arquivo Nacional |
| | | Anabela Barroso | Técnica e ex Diretora do arquivo nacional |
| | Museu Nacional | Ernesto Lima de Carvalho | Coordenador |
| | Associação Roça Mundo | Isaura Carvalho | Diretora |
| | Associação Bienal | João Carlos Silva | Presidente |
| Portugal | IMVF | Hermínia Ribeiro | Chefa de programa |
| | CPLP | Georgina Benrós de Mello | Diretora Geral |
| | | Cristina de Sousa | Coordenadora – Direção Administrativa e financeira |
| Moçambique | DUE | Frédérique Hanotier | Adida |
| | GON | Marta Aurora Macie Gwambe | Coordenadora de Projetos |
| | ON | Júlio Soares Lopes | ATI PALOP e TL |
| | Ministério da Cultura | Fabião Pereira | Chefe Departamento de planificação e cooperação |
| | | Hortense Cossa | Encarregada planificação |
| | | Solange Macamo | Diretora Nacional do Património Cultural |
| | | Antônio Macanja | Direção Nacional do Património Cultural |
| | | Ângelo Happy | Direção Nacional do Património Cultural |
| | CCFM | Ana Lúcia Cruz | Encarregada de programação |
| Museu Historia Natural | Lucília Chuquela | Diretora | |
| Angola | DUE | Paulo Leitão | Adido |
| Timor-Leste | DUE | Ruth Jorge | Adida |

Anexo 5: Lista dos documentos consultados

- ✓ Orçamento Programa de Arranque PAIC-PALOP nº FED/2009/221-837
- ✓ Adenda nº1 Orçamento Programa de Arranque PAIC-PALOP
- ✓ Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP nº FED/2010/249-005
- ✓ Adenda nº1 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº2 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº3 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº4 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº5 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº6 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Adenda nº7 Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento PAIC-PALOP
- ✓ Termos de referência Assistência Técnica Internacional a UGP do PAIC na República da Guiné-Bissau no quadro dos PALOP
- ✓ Contrato de serviços nº FED/2009/210-646
- ✓ Anexo nº1 do contrato de serviços nº FED/2009/210-646
- ✓ Anexo nº2 do contrato de serviços nº FED/2009/210-646
- ✓ Anexo nº3 do contrato de serviços nº FED/2009/210-646
- ✓ Relatório final da auditoria financeira e de sistemas do contrato de serviços “Assistência Técnica da unidade de Gestão do PAIC-PALOP 2009/210-646”, nº FED/2012/82742
- ✓ Resumo executivo do Relatório final da auditoria financeira e de sistemas do contrato de serviços “Assistência Técnica da unidade de Gestão do PAIC-PALOP 2009/210-646”
- ✓ Relatório final de auditoria financeira do Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento do PAIC-PALOP nº FED/2012/82740
- ✓ Resumo executivo do Relatório final de auditoria financeira do Orçamento Programa de cruzeiro e encerramento do PAIC-PALOP
- ✓ Acta da 1ª reunião do Comité de Pilotagem
- ✓ Conclusões e recomendações da 1ª reunião do Comité de Pilotagem
- ✓ Convenção de financiamento entre a UE e os PALOP-TL PAIC MTR/001/07 IX FED, nº FED/2007/020-859
- ✓ Adenda à Convenção de financiamento entre a UE e os PALOP-TL PAIC MTR/001/07 IX FED
- ✓ Adenda nº 2 à Convenção de financiamento entre a UE e os PALOP-TL PAIC MTR/001/07 IX FED
- ✓ Ficha de Identificação de Projeto (FIP) do PAIC, 2007 (versão francesa)
- ✓ Proposta de financiamento do PAIC, 2007 (versão francesa)
- ✓ Estudo de identificação e formulação do PAIC nos PALOP, proposta de financiamento (versão inglesa), 2007, IBF/CICS
- ✓ Estudo de identificação e formulação do PAIC nos PALOP, Relatório final (versões portuguesa e inglesa), 2007, IBF/CICS
- ✓ PALOP-TL-EU Programa Indicativo Plurianual para o período 2014/2020 (Documento de trabalho)
- ✓ PIR PALOP-EU
- ✓ De Lucena, J: *Evaluation of the EU/PALOP-TL cooperation. Letter of Contract nº2012/299523*
- ✓ "La Culture comme facteur de Développement économique et social", rapport 2009.
- ✓ Study on projects using cultural expressions as a lever for employment, human rights, democracy and other human development areas, etc
- ✓ Tableau de Bord TRANSTEC : PAIC-PALOP/TL Reunião técnica Bruxelas
- ✓ Relatório Final de orçamento programa cruzeiro Janeiro 2013 (não aprovado)

- ✓ Anexo nº1 Relatório Final de orçamento programa cruzeiro Janeiro 2013 (não aprovado)
- ✓ Anexo nº2 Relatório Final de orçamento programa cruzeiro Janeiro 2013 (não aprovado)
- ✓ Anexo nº 3 Relatório Final de orçamento programa cruzeiro Janeiro 2013 (não aprovado)
- ✓ Apresentação dos projetos subvencionados. Ponto de situação nº9 de 21 de Maio de 2012
- ✓ Orientações aos requerentes de subvenções destinadas aos projetos culturais e de reabilitação do património afeto à cultura
- ✓ Contrato de Subvenção INEP - Reabilitação e ampliação do arquivo histórico
- ✓ Contrato de Subvenção COMBIANA COMUNICAÇÃO & CULTURA. Estimular indústria musical através da utilização do média tradicional e digital
- ✓ Contrato de Subvenção INEP - serviço de publicações. Incremento do acervo literário
- ✓ Contrato de Subvenção ASSOCIAÇÃO USOFORAL. As crianças de mão dada
- ✓ Contrato de Subvenção CARITAS. Promover cultura na rádio - uma oportunidade para todos
- ✓ Contrato de Subvenção INSTITUTO MARQUÊS DE VALLE FLÔR. Valorização do património histórico e cultural da Ilha do Maio
- ✓ Contrato de Subvenção INSTITUTO INTERNACIONAL DE LÍNGUA PORTUGUESA. Colóquios internacionais de língua e cidadania
- ✓ Contrato de Subvenção MUSEU DA ILHA DE MOÇAMBIQUE. Reabilitação do museu palácio de São Paulo da ilha de Moçambique
- ✓ Contrato de Subvenção UDIMBWE - ADIL DE MOÇAMBIQUE. Ressocialização e manifestação através da arte
- ✓ Contrato de Subvenção MUSEU DE HISTÓRIA NATURAL DE MAPUTO. A fauna de Moçambique - um instrumento audiovisual de educação
- ✓ Contrato de Subvenção CENTRO CULTURAL FRANCO MOÇAMBICANO. Valorização nacional e internacional das culturas e práticas artísticas de Moçambique e da Guiné-Bissau, pela criação, formação e intercâmbio
- ✓ Contrato de Subvenção ASSOCIAÇÃO ROÇA MUNDO. Roça língua - Primeiro encontro de escritores de língua portuguesa
- ✓ Contrato de Subvenção ASSOCIAÇÃO CULTURAL BIENAL. VI bienal internacional de arte e cultura

Anexo 6: Ficha de apreciação CAD/OCDE

AVALIAÇÃO FINAL DO PROJETO FED/2007/020859 “APOIO ÀS INICIATIVAS CULTURAIS NOS PALOP E TL”

FWC BENEFICIARIES 2013
LOTE Nº 9 : Cultura, Educação, Emprego e Social
EuropeAid/132633/C/SER/multi

Resumo

O PAIC foi **desenhado** com varias deficiências, algumas graves. Eram de 4 ordens: (i) um conteúdo irrealista (segmentação das atividades), (ii) um modo de implementação (gestão descentralizada indireta privada) inadaptado a seu tamanho e a uma problemática regional, (iii) uma localização equivocada da sua sede e (iv) um desenho errado do Fundo.

O PAIC teve uma fraca **eficiência**. Dois tipos de constatações podem ser distinguidas sobre a eficiência: (i) as relativos ao modo de gestão peculiar dos recursos do OPC pela UGP e (ii) as relativos à operacionalização de certas atividades que podem subsidiar a reflexão sobre o conteúdo de um futuro projeto.

A **eficácia** do PAIC tem que ser analisada à luz da sua capacidade de implementar as atividades previstas, quando o impacto corresponde à realização dos seus 2 objetivos específicos : (i) desenvolver o setor cultural nos PALOP e TL e (ii) lhes conferir uma dimensão regional. Nesse contexto, a capacidade do PAIC em implementar atividades dentro de um contexto muito adverso tem que ser destacada, embora essas atividades não fossem muito complexas. Portanto, pode-se constatar que o projeto foi **relativamente eficaz**, embora cada uma das atividades tenha sido implementada de maneira bem caótica.

O PAIC teve um **impacto** quase nulo em ambas as áreas que pretendia atingir: (i) dinamizar os setores culturais nos PALOP e TL e (ii) promover uma dimensão regional a esses setores nacionais. Isso se deve principalmente a um desenho muito errado do projeto, bem como à incapacidade conceitual e técnica de uma UGP que nunca conseguiu dar consistência e conteúdo às atividades, que foram poucas.

A **sustentabilidade** do projeto é obviamente muito baixa, para não dizer inexistente. A UGP nunca exigiu, como requisito, compromissos institucionais nas suas atividades ou por parte dos seus parceiros para garantir a continuidade dos resultados.

Objeto da avaliação: Avaliação final

Descrição da avaliação: Segundo os critérios DAC-OCDE e alguns específicos à CE.

Principais conclusões :

O PAIC teve que enfrentar três tipos de problemas: (i) os ligados à gestão da UGP pela ATI, que podemos qualificar de surpreendente, (ii) os que resultaram de um desenho fraco durante a fase de identificação e formulação e (iii) os operacionais ligados as escolhas técnicas erradas por parte da UGP.

Recomendações

De uma **maneira geral**, baseado nas principais lições aprendidas, um projeto regional no setor da cultura deveria: (1) Evitar espalhar os recursos escassos; (2) Descartar as atividades que precisam de altos investimentos financeiros; (3) Escolher um modo alternativo de gestão e (4) Implementar um controle interno e externo eficiente. Procurando uma real separação e articulação entre os campos financeiro e operacional (técnico/institucional) pode-se recomendar o seguinte.

No **campo financeiro** : (1) Criar um fundo, do tipo fundo fiduciário, para os investimentos; (2) Abrir o Fundo a outros doadores para dividir os riscos e reforçar a qualidade da transparência; (3) Disponibilizar recursos com prazos longos; (4) Dispor de um leque maior de produtos financeiros; (5) Delegar a gestão do Fundo a um parceiro de porte internacional; (6) Reservar uma quota intocável dos recursos para verdadeiras iniciativas regionais e (7) Reservar o saldo para iniciativas nacionais.

No **campo operacional**: (1) Fazer evoluir o conceito de ponto focal; (2) Privilegiar parcerias com organizações da sociedade civil; (3) Identificar só uma indústria cultural por país e (4) Implementar as atividades por janela e por fase .

| | | | |
|--|----------------------------------|---|---|
| Doador: União Europeia | Região : PALOP e TL | DAC sector: 16 061 | |
| Tipo de avaliação : DAC-OCDE | Data: 27/03/2015 | Objeto da avaliação: Final | |
| Língua : Português | Nº vol. /pages : 1/152 | Autor: Sr. Christophe Herniou e Sra. Mônica Gonzalez Bastos | |
| Programa e linha orçamental: FED/2007/20859 | | | |
| Type d'évaluation : DAC-OCDE | <input type="checkbox"/> ex ante | <input type="checkbox"/> mi-parcours | <input checked="" type="checkbox"/> ex post |
| Timing : 4 meses | Data início : 12/012/201 | Data fim : 30/04/2015 | |
| Pessoa de contato : Piero.valabrega@eeas.europa.eu | | | |
| Custo : EUR 3 Mio | | Seguimento : Piero.valabrega@eeas.europa.eu | |

Anexo 7: CV dos consultores

CURRICULUM VITAE

Proposed position in the project Key Expert 1 – Team Leader

Proposed by PROMAN

Category 1 - Senior

1. **Family name** HERNIOU
2. **First names** Christophe
3. **Date of birth** 29/05/1966
4. **Nationality (passport holder)** France
5. **Civil Status** Married

6. Education

| INSTITUTION [DATE FROM - DATE TO] | DEGREE(S) OR DIPLOMA(S) OBTAINED |
|--|--|
| University of São Paulo, SP/Brazil (1989 - 1991) | Master in Art & Sociology |
| <i>Institut Science Politique</i> of Paris, France (1983 – 1988) | Master in Cultural Heritage management Graduated in Public Administration |

7. Language skills: (1 - excellent; 5 - basic)

| LANGUAGE | READING | SPEAKING | WRITING |
|--|----------------------|----------|----------|
| French | Mother tongue | | |
| Portuguese, English & Spanish | 1 | 1 | 1 |

8. **Membership of professional bodies:** N/A

9. **Other skills:** MS Office.

10. **Present position:** international consultant

11. **Years with the firm:** N/A

12. Key qualifications (relevant to the assignment)

General experience

- 23 years of professional experience** in international development and cooperation with development countries, including PALOP and East Timor (see experiences 1 to 24) and sound knowledge of **EC procedures / instrument** in EU cooperation (see experience 1 to 24).

Monitoring and evaluation experience

- 5 years experience in conducting monitoring and evaluations** within agreed methodologies and evaluation techniques and a track record of delivering results to professional standards. Strong knowledge of topics related to: (i) monitoring analysis (ii) evaluations (iii) networking and (iv) capacity development and institutional reinforcement (see experiences 2 to 6, 8 to 13 & 15 to 18)
- 9 cultural projects' evaluations**, mainly for the EU (See experiences 2 to 6, 8 to 9, 15 & 16);

Cultural heritage and culture management experience

- 19 years of experience in cultural programs** in Africa and Latin America;
- 17 years of experience (1991 to 2008) in the management of culture cooperation program (bilateral and multilateral levels)** (see experiences 19 to 24):
 - o Supported **capacity building and structuring of the cultural and creative sectors to enhance its socio-economic impact and to improve the sustainability of operators & organizations and the professionalism of actors in the cultural and creative sectors and supported artistic and cultural education**,
 - o Protected and promoted the **diversity of the cultural expressions at local, national and regional levels and managed and evaluated call of proposals**,
 - o Coordinated with **creativity support and promoted contemporary and native/native arts**.
- Additionally, deep and recognized experience in **gender and civil society organizations' mainstreaming related to the culture sector and strong knowledge of the culture in the PALOP**.

13. Specific experience in PALOP and East Timor

| DATE FROM - DATE TO | COUNTRY |
|-----------------------------------|---------------------|
| 02-05/14 (part time) Exp. 03 | Angola |
| 09-11/12 (part time) Exp. 05 | Sao Tomé & Príncipe |
| 07-10/12 (part time) Exp. 06 | Cape Verde |
| 08/11- 05/12 (part time) Exp. 07 | PALOP |
| 07/11(part time) Exp. 08 | Mozambique |
| 05-12/10 (part time) Exp. 10 | Timor-East |
| 07/10 (part time) Exp. 11 | Guinea Bissau |
| 12/09-03/10 (part time) Exp. 12 | Cape Verde |
| 10/12 - 06/13 (part time) Exp. 15 | Angola |
| 04/07-07/08 (full time) Exp. 20 | Mozambique |
| 08/91-11/94 (full time) Exp. 24 | Cape Verde |

CURRICULUM VITAE

Proposed role in the project: Junior Expert
Category: III
Staff of: Public Administration International (PAI)

1. **Family name:** GONZÁLEZ BASTOS
2. **First names:** Mónica
3. **Date of birth:** 25/08/1978
4. **Passport holder:** South African and Spanish
5. **Education:**

| Institution (Date from – Date to) | Degree(s) or Diploma(s) obtained |
|--|--|
| Universidad Autónoma de Madrid, (2009 – 2010) | MA in International Relations and African Studies |
| Universidad Nacional de Educación a Distancia, (2009 – 2010) | Expert Diploma in European Institutions and Policies |
| École du Louvre, (2007 – 2008) | MA in Museology |
| Universidad de Barcelona, (2007 – 2008) | Postgraduate in International Cultural Cooperation and Management |
| École du Louvre, (2006 – 2007) | Special Diploma in Museology |
| Universidad de Barcelona, (2003 – 2005) | Master’s degree in History of Art |
| Universidad Pompeu Fabra, (2002 – 2003) | Postgraduate in publishing |
| Universidad de Barcelona, (2001 – 2003) | Master in Gender Studies |
| Universidad de Santiago de Compostela, (1997 – 2001) | BA in History of Art (Modern and Contemporary Art) |

6. **Language skills:** Indicate competence on a scale of 1 to 5 (1 - excellent; 5 - basic)

| Language | Reading | Speaking | Writing |
|--------------------|---------------|----------|----------|
| Spanish / Galician | Mother tongue | | |
| English | 1 | 1 | 1 |
| French | 1 | 1 | 1 |
| Portuguese | 1 | 1 | 1 |

7. **Membership of professional bodies:** N/A
8. **Other skills:** (e.g. Computer literacy, etc.) Proficient in Microsoft Office suite of programmes.
9. **Present position:** Consulate Officer
10. **Years within the firm:** 5 months
11. **Key qualifications:**
 - **7 years of professional experience in Culture and Development sector**, with a specialisation in contemporary art, cultural mainstreaming and cultural development, both in Europe and Africa, including knowledge building;
 - Profound knowledge of PM&E tools (RBM). Planning and evaluation of Public Policies. Institutional Strengthening and Developing Programmes;
 - Experience in **evaluation of projects in the culture sector**, such as assessment of projects for **CAP programme Spanish Agency of Cooperation for Development (AECID), evaluation of projects included in the AECID cultural programme in Mozambique 2006-2011;**
 - Experience in **drafting Evaluation Plans for the AECID**, both, for programmes and for projects;
 - Experience **working with bilateral and multilateral donors such as AECID (Headquarters and Mozambique)** directly, and indirectly with **UNESCO and EU funded bodies;**
 - Experience in **designing and implementing projects in the field of culture such as the Strategic Plan of Culture 2012-2022 for the Ministry of Culture in Mozambique;** and the **Strategic Report for Cultural Programme of AECID-Mozambique.**
12. **Specific experience in the region:**

| Country | Date from – Date to |
|-------------------|---------------------|
| Mozambique | 2010 – 2013 |

Anexo 8: Fichas descritivas dos projetos subsidiados pelo Fundo

| INEP - ARQUIVO HISTÓRICO DA GUINÉ-BISSAU. REABILITAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO ARQUIVO HISTÓRICO DA GUINÉ- BISSAU (Guiné-Bissau) (A2) Contrato nº1 RP , Projeto de Subvenção nº20 | | | | | |
|---|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 94.500 € | 85.050 € | 10% | 9.450 € | 84.937,07 € | 99,87% |
| Duração | Não especificada | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reabilitação dos Arquivos Históricos Nacionais ▪ Reforço da capacidade institucional das entidades culturais ▪ Capacitação do pessoal ▪ Atividades culturais para dinamizar o património histórico-cultural | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reabilitação das instalações do INEP: instalação de energia renovável; reforço e renovação do parque dos painéis solares; reabilitação e alargamento da estação dos acumuladores fixos translúcidos; construções diversas. ▪ Reforço da capacidade institucional: instalação de equipamentos informáticos; instalação de equipamentos técnicos gerais para gestão de documentos e livros; fornecimento de ferramentas e matérias para o trabalho dos arquivos; fornecimento de internet por um ano. ▪ Capacitar ao pessoal: formação de quatro semanas para o pessoal fornecida pela Fundação Mario Soares. ▪ Dinamizar e valorizar o património histórico e cultural: ciclo de Conferencias Internacionais sobre o património cultural comum dos PALOP; reportagens sobre o arquivo na televisão nacional. | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A arrumação das salas foi realizada na sua totalidade pelo beneficiário e fiscalizada por AT enviada pela UGP. Igualmente foi adquirido o equipamento informático destinado á digitalização dos arquivos. Parte deste equipamento está neste momento avariado. ▪ Decorreu a formação prevista, que nalguma altura é coincidente com a formação fornecida pelo PAIC. ▪ Do ciclo de conferencias só teve lugar a primeira conferencia sob o título: “O Património Cultural Comum dos PALOP – História, Perspectivas e Desafios da sua Preservação e Divulgação”, sendo suspensa a segunda por causa da situação de crise sócio-política na Guiné-Bissau. | | | | |

| MUSEU DA ILHA DE MOÇAMBIQUE. REABILITAÇÃO DO MUSEU PALÁCIO DE SÃO PAULO DA ILHA DE MOÇAMBIQUE (Moçambique) (A2) Contrato nº2 RP, Projeto de Subvenção nº62 | | | | | |
|---|---|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 85.385,56 € | 76.847 € | 10% | 8.538,56% | 72.499,70 € | 94,34% |
| Duração | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não especificada | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrumação do MUSIM | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reboco e pintura das paredes exteriores ▪ Recuperação dos elementos metálicos ▪ Tratamento dos esgotos | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os trabalhos de arrumação foram realizados conforme o previsto. Formam parte de um programa de reabilitação integral no que estão a participar diversos parceiros. ▪ Houve uma visita de fiscalização ▪ O período de realização das obras ultrapassou de muito os dois meses. | | | | |

| COMBIANA COMMUNICATION & CULTURA. ESTIMULAR INDÚSTRIA MUSICAL DA GUINÉ BISSAU ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO MÍDIA TRADICIONAL E DIGITAL (Guiné-Bissau)(A2) <i>Contrato nº3 IC, Projeto de Subvenção nº4</i> | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 110.668 € | 99.619,20 € | 10% | 11.066 € | 99.619,20 € | 100% |
| Duração | Não especificada | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo Geral: reforçar a indústria musical da Guiné-Bissau aplicando uma combinação de mídia tradicional e digital, treinamento, e colaboração artística internacional. ▪ Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitar o acesso à produção musical profissional e comercializável ○ Reforçar a competência técnica através da formação e cooperação internacional ○ Expandir a publicidade e a promoção de música da Guiné-Bissau | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expandir o estúdio de gravação da Cobiana mediante novo equipamento, e o operar de forma sustentável com baixo custo para os usuários. ▪ Treinamento de Participantes de produção, atelier de saxofone e trompete, e ateliers de guitarra. ▪ Radio em internet e campanha de promoção para os artistas guineenses | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprou-se o equipamento detalhado no projeto. Este foi instalado, pero na altura atual, a mesa de gravação está em avaria sem perspectivas imediatas de arranjo- que deve ser efetuado em Europa- devido aos seus custos. ▪ É imprescindível contar com pessoal estrangeiro, procedente de Costa de Marfim para operar o equipamento durante as gravações. Este pessoal se desloca a Bissau especificamente para as gravações. ▪ A radio não é tal, mas apenas um apartado no site da Cobiana onde estão disponível para escuta algumas peças musicais. | | | | |

| INEP - SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES DA GUINÉ-BISSAU. INCREMENTO DO ACERVO LITERÁRIO (Guiné-Bissau) (A2) Contrato nº4 IC, Projeto de Subvenção nº5 | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 94.951 € | 85.465.90 € | 10% | 9.495,10 € | 85.444,66 € | 99,99% |
| Duração | 2 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir caminhos para a participação o social através da literatura ▪ Dar oportunidades aos jovens autores como forma de estimular novos talentos e a produção literária nacional, alargando o leque de escritores. ▪ Estimular o gosto da escrita e de leitura nas gerações mais novas ▪ Traduzir e publicar autores consagrados e assim contribuir para o desenvolvimento de uma literatura nacional de qualidade. | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir para a construção da literatura nacional guineense, aumentando em qualidade e quantidade o acervo nacional. ▪ Trazer à tona a historia recente de mulheres combatentes e a sua relação com o género, parte da memoria coletiva guineense. ▪ Estimular e desenvolver o hábito da leitura. | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicação d 8 livros na coleção KEBUR II: recolha dos manuscritos; leitura e avaliação das obras pela equipa de coordenação da edição; entrega dos textos à editora para revisão, fotocomposição e trabalhos finais; entrega dos títulos pela Editora Escolar, lançamento dos livros. ▪ Publicação de 4 livros sobre as mulheres combatentes: recolha de depoimentos e gravações vídeo e áudio das senhoras combatentes da liberdade da pátria; transcrição das entrevistas e a sua computação, organização e adaptação das mesmas ao formato de texto conforme o desenho gráfico previsto e seu envio para Editora Escolar; montagem e edição dos vídeos para construção de DVD de depoimento das senhoras combatentes; revisão, maquetização, fotocomposição e trabalhos finais dos textos da série PALAVRAS DE MULHER; entrega os títulos pela Editora Escolar; lançamento das obras. | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhos de pesquisa, análise e tratamento de textos realizados. ▪ Os avaliadores não puderam comprovar a existência física das publicações. ▪ O projeto inclui uma serie de despesas não relativa a realização do mesmo, como equipamento informático. Doutra parte a revisão dos textos, que corre da parte do INEP, está orçamentada na altura de 16.770 €, na vez de ser a contrapartida do beneficiário. | | | | |

| INSTITUTO INTERNACIONAL DE LÍNGUA PORTUGUESA. COLÓQUIOS INTERNACIONAIS DE LÍNGUA E CIDADANIA (Cabo Verde) (A2) Contrato nº6 IC, Projeto de Subvenção nº55.2 | | | | | |
|--|---|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 116.000 € | 100.000 | 13,79% | 16.000 € | 97.730,56 € | 99,99% |
| Duração | 2 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo geral: Apoiar iniciativas culturais e artísticas nos PALOP ▪ Objetivo específico: Promover a realização de 4 Colóquios internacionais relativos a língua e cidadania. | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colóquio Internacional relativo a Língua Portuguesa nas Organizações Internacionais realizado em Luanda ▪ Colóquio Internacional relativo a diversidade linguística dos países da CPLP realizado em Maputo ▪ Colóquio Internacional relativo a Língua Portuguesa na Diáspora realizado na Praia ▪ Reunião Técnica Internacional sobre o Vocabulário Ortográfico Comum da Língua Portuguesa e as terminologias técnico-científicas realizada na Praia | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio a concepção, planeamento e realização dos Colóquios ▪ Realização dos Colóquios ▪ Produção, publicação e divulgação dos resultados | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os quatro encontros foram realizados ▪ Os resultados foram publicados na revista online do IILP | | | | |

| INSTITUTO MARQUÊS DE VALLE FLÔR. VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO HISTÓRICO E CULTURAL DA ILHA DE MAIO (Cabo Verde) (A2) Contrato nº9 RP, Projeto de Subvenção nº7 | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 108.264 € | 97.437,60 € | 10% | 10.826,40 € | 97.437,60 € | 100% |
| Duração | 2 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo Geral: promover a conservação e valorização da História e a Cultura de Cabo Verde como estratégia de desenvolvimento socioeconómico dos países e de valorização da memória coletiva dos PALOP ▪ Objetivo específico: valorização do património cultural da Ilha do Maio como estímulo ao turismo e desenvolvimento económico da Ilha. | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte de São José valorizado enquanto local de referencia cultural da Ilha de Maio ▪ Estrutura multiusos de apoio ao Forte criada ▪ Ações de visibilidade cultural realizadas ▪ Espetáculo de inauguração do Forte realizado | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pintura do Forte; colocação dos canhões no interior do forte; instalação da iluminação pública e sistema eléctrico no Forte; Colocação do painel de azulejos. ▪ Criação e equipamento de uma estrutura para a venda de produtos tradicionais locais e para exposições e outras atividades de dinamização cultural. ▪ Elaboração e distribuição de uma brochura sobre a história e a cultural da Ilha de Maio; Elaboração e divulgação de spots semanais na radio comunitária do Maio das atividades culturais do Forte ▪ Realização de um espetáculo de inauguração do Forte; participação dos grupos teatrais locais no espetáculo; retrato e valorização da cultura e a identidade maiense na sessão de inauguração do Forte pelas mais diversas expressões artísticas. | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrumação do Forte segundo o previsto no projeto. Foram feitas duas visitas de fiscalização das obras. ▪ Projeto de desenvolvimento urbano, com objetivos culturais muito secundários. ▪ O projeto não pediu o parecer do Instituto de Investigação do Património Cultural de Cabo Verde. ▪ Objetivos de desenvolvimento do turismo cultural sem fazer parte de um plano integrado de turismo (problema grave de transporte para a Ilha) | | | | |

| ASSOCIAÇÃO USOFORAL DA GUINÉ-BISSAU. AS CRIANÇAS DE MÃO DADA (Guiné-Bissau) (A2) Contrato nº10 IC, Projeto de Subvenção nº24 | | | | | |
|---|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 42.000 € | 37.800 € | 10% | 4.200 € | 37.999,98% | 100% |
| Duração | Não especificada | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular nas crianças o gosto pela arte cénica (dança. Teatro, canção, etc.), assim como convívio e a criatividade individual e coletiva. ▪ Permitir uma boa educação sociocultural eficaz para a mudança de atitudes e boa conduta das crianças na comunidade e a sociedade em geral. ▪ Elucidar a situação crítica da comunidade em termos de analfabetismo ▪ Formar mulheres em corte e costura | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alarga-se o horizonte de mais de dezenas de crianças de proveniência diversa | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de material para a atividade artística com crianças ▪ Pesquisa sobre danças tradicionais e criação de novos espetáculos baseados nelas ▪ Aulas de alfabetização de adultos ▪ Aulas de corte e costura para as mulheres da comunidade | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O beneficiário não apresentou propriamente um projeto, mais uma serie de despesas correntes agrupadas dentro da sua atividade. ▪ O material, principalmente focado no vestuário para as danças foi adquirido. Porem também foi adquirido toda uma serie de equipamento (móvel e material informático e de escritório) que constituem a maior parte do orçamento e que estão relacionadas só muito parcialmente com a atividade artística das crianças. ▪ As aulas de alfabetização tiveram lugar na escola pública da comunidade no horário noturno. ▪ A sala de corte e costura foi equipada e as mulheres capacitadas no ofício. ▪ O projeto carece de objetivos culturais, tratando-se de uma ação de desenvolvimento social com uma área de ação extremamente reduzida -o bairro-. | | | | |

| ASSOCIAÇÃO ROÇA MUNDO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. ROÇALÍNGUA - PRIMEIRO ENCONTRO DE ESCRITORES DE LÍNGUA PORTUGUESA DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE (São Tomé e Príncipe)(A2) Contrato nº11 IC, Projeto de Subvenção 64.1 | | | | | |
|---|---|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 84.184 € | 75.765,60 € | 10% | 8.418 € | 75.765,86 € | 100% |
| Duração | 1 mês | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo Geral: Promover a cultura e a arte como estratégia de desenvolvimento socioeconómico do espaço lusófono e estimular a criatividade e partilha entre autores lusófonos ▪ Objetivo específico: valorizar a língua portuguesa como património imaterial do espaço lusófono | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criatividade e partilha estimuladas entre autores lusófonos ▪ Jovens motivados e sensibilizados para a escrita e para a leitura ▪ Papel de São Tomé como entreposto cultural dinamizado | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de debates “Entre nós e as palavras” ▪ Residência de escrita ▪ Fragmentos-Oficinas de escrita criativa ▪ Feira do Livro ▪ Revista Roçalíngua ▪ Atividades paralelas | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de debates “Entre nós e as palavras” com a participação dos escritores Filinto Elísio, Ungulani Ba Ka Khosa, Wladir Araújo e João Afonso no Centro Cultural Brasileiro. ▪ Mesa redonda com os 20 escritores convidados ao projeto. ▪ Residência de escrita criativa locada nas roças do país com base na Roça de São João dos Angolares. ▪ Oficina de escrita criativa ministrada pelos escritores Daniel Galera, Tatiana Leyi e Claudia Clemente com participação de 60 estudantes, no Liceu Nacional e no Instituto Diocesano de Formação João Paulo II. ▪ Oficina de jornalismo cultural ministrado por Claudia Clemente no Centro Cultural Português. ▪ Workshop de teatro orientado pelo grupo “Palmilha dentada” com o encenador Afonso Januário, na Biblioteca Nacional. ▪ Oficina do “Conta-me Estórias” orientada por Celina Pereira e José Manuel Afonso. ▪ Sessões de teatro do grupo “Palmilha dentada” no âmbito escolar ▪ Espaço “Conta-me Estórias” com Celina Pereira ▪ Lançamento de 7 obras dos escritores convidados ▪ A feira do livro não foi realizada por problemas logísticos com as distribuidoras, e foi substituída por um espaço especial de leitura na Biblioteca Alda Espírito Santo. | | | | |

| CARITAS GUINÉ-BISSAU. PROMOVER CULTURA NA RÁDIO - UMA OPORTUNIDADE PARA TODOS (Guiné-Bissau) (A2) Contrato nº12 IC, Projeto de Subvenção nº8 | | | | | |
|---|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 55.392 € | 49.852,80 € | 10 % | 5.539,20 € | 49.625,56 € | 99,54% |
| Duração | Não especificada | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo Geral: Contribuir para a preservação do património cultural guineense e contribuir para a construção de uma consciência coletiva baseada na cultura de paz e cidadania responsável ▪ Objetivo específico: Divulgar a través da radio a historia e as tradições culturais dos povos da Guiné-Bissau e doutros PALOP | | | | |
| Resultados esperados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentaram as capacidades técnicas do grupo teatral “Os Fidalgos” para realizar peças teatrais radiofónicas ▪ Aumentaram as capacidades do grupo “Os Fidalgos” para veicular a tradição e a cultura dos povos da Guiné-Bissau ▪ Melhoraram as condições de sustentabilidade do grupo “Os Fidalgos” ▪ Aumentou o acesso a obras literárias, à historia, à cultura e às figuras guineenses e dos outros PALOP de relevo, por via radiofónica por parte dos guineenses | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de duas peças teatrais a partir de obras literárias guineenses que serão encenadas ao vivo, e gravadas para radio em 10 episódios de 25 minutos por patê do grupo teatral “Os Fidalgos”. ▪ Gravar 52 programas radiofónicos de 30 minutos dedicados à literatura, à historia, à cultura e às grandes figuras guineenses. | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criaram-se duas peças teatrais que foram gravadas e emitidas pela radio da Caritas, e encenadas ao vivo no Centro Cultural Francês. ▪ Gravaram-se 52 programas radiofónicos emitidos pela radio da Cáritas. ▪ Ambas as atividades formam parte da atividade corrente da radio de Cáritas, que inclui na sua programação tanto teatro na radio como o programa “A Cultura é a alma de um povo”. Assim, mesmo que na proposta se falasse de fazer um concurso para contratação da radio, a seleção da mesma já estava claramente feita antes de começar o projeto. Neste contexto a maior parte do orçamento foi destinada a pagar despesas correntes da Cáritas, como o pessoal ou o custo de renda dos escritórios. Surpreende também que se pagasse à própria radio da Cáritas pela gravação do programa por um montante estimado no projeto de 18.820 €, e que se incluísse uma avaliação interna do projeto cum custo de 5.000 €. | | | | |

| UDIMBWE - ADIL DE MOÇAMBIQUE. RESSOCIALIZAÇÃO E MANIFESTAÇÃO ATRAVÉS DA ARTE (Moçambique)(A2) Contrato de Subvenção nº17 IC, Projeto de Subvenção nº 51 | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 49.200 € | 44.280 € | 10% | 4.920 € | 44.280 € | 100% |
| Duração | 9/12 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver atividades que permitem criar um percurso envolvendo menores em atividades artísticas educativas e culturais, como um instrumento de ressocialização e socialização a través da dança, teatro, musica tradicional, poesia e aproximação aos mesmos e ao mesmo tempo educar a comunidade sobre a problemática do setor especificado através da produção de material educativo produzido durante a implementação do projeto que poderá ser expressado de várias formas artísticas que possa ser apresentados e difundidos nas rádios comunitárias e que culminara com a realização de um festival cultural na província de Niassa. | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorada a capacidade de oferta educativa e cultural por parte dos operadores e voluntários e de outras associações da cidade em particular com mais incidência a conjugar a arte e aproximação sócio-terapeutica na gestão de atividade com menores de rua. ▪ As rádios com capacidade de produzirem e difundirem programas radiofónicos culturais e a responder as necessidades das atividades educativas, culturais, sociais e artísticas que se desenvolvem as comunidades. ▪ Comunidade local e institucional sensibilizada sobre os problemáticos dos menores de rua e a risco de prostituição ou ilegalidade, através da preparação e atuação de um percurso artístico de representação de tais temáticas. | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não especificado | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O cambio metical/€ é completamente irreal. O orçamento fornecido pelo programa era maior que o solicitado pelo beneficiário. ▪ No desenho do projeto se indica uma duração de 9 meses, entanto no orçamento estão refletidos 12 meses. Em tudo caso, muito por acima dos dois meses permitidos pela convocatória. ▪ Projeto de desenvolvimento social sem objetivos culturais claros. | | | | |

| MUSEU DE HISTÓRIA NATURAL DE MAPUTO. A FAUNA DE MOÇAMBIQUE - UM INSTRUMENTO AUDIOVISUAL DE EDUCAÇÃO (Moçambique) (A2) Contrato nº18 IC, Projeto de Subvenção nº19 | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 81.256 € | 73.130,40 € | 10% | 8.125 € | 73.130 € | 100% |
| Duração | 2 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo Geral: Contribuir para a sensibilização do público infanto-juvenil para as questões de conservação das espécies, para que possam integrar nas suas ações como futuros cidadãos a preocupação com o médio ambiente. ▪ Objetivo específico: conseguir a través da fusão de arte e ciência um veículo pedagógico e didático para que os mais novos aprendam a valorizar o seu património natural. | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um conjunto de pequenos vídeos educativos onde se descrevem de uma forma lúdica-pedagógica a história natural de algumas espécies emblemáticas | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criados 18 episódios que são acessíveis nas próprias salas do museu a través de ecrans distribuídos na exposição. ▪ O projeto é parte dum programa de renovação mais amplo da museografia do museu, financiado por vários parceiros. | | | | |

| CENTRO CULTURAL FRANCO MOÇAMBICANO. VALORIZAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL DAS CULTURAS E PRÁTICAS ARTÍSTICAS DE MOÇAMBIQUE E DA GUINÉ-BISSAU, PELA CRIAÇÃO, FORMAÇÃO E INTERCÂMBIO (Moçambique) (A2) Contrato nº20 IC, Projeto de Subvenção 91.1 | | | | | |
|--|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 104.440 € | 93.996 € | 10% | 10.444 € | 93.996 € | 100% |
| Duração | 2 meses | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização nacional e internacional das culturas e práticas artísticas de Moçambique e Guiné-Bissau pela criação e o intercambio. ▪ Implementação de práticas artísticas novas e duráveis ▪ Primeiras apresentações dos resultados obtidos durante um evento internacional | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferência de competências e habilidades ▪ Difusão cultural ▪ Enriquecimento do património cultural pela realização de produtos culturais duráveis | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshops com artistas franceses, moçambicanos e guineenses sobre a construção de personagens “gigantes” celebrado em Maputo ▪ Espetáculo de rua de gigantes ▪ Encenamento do musical As 30 mulheres de Muzileni revisitado pela Marrabenta ▪ Realização de documentário sobre o intercambio artístico no workshop e espetáculo de rua ▪ Exposição fotográfica do espetáculo de rua ▪ Produção dum livro do musical | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop realizado segundo o previsto ▪ Espetáculo de rua realizado segundo o previsto ▪ Musical encenado no Centro Cultural Franco-Moçambicano ▪ Documentário realizado e distribuído para a venda ▪ Exposição de fotografias realizada no Centro Cultural Franco-Moçambicano ▪ Livro produzido e distribuído | | | | |

| ASSOCIAÇÃO CULTURAL BIENAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. VI BIENAL INTERNACIONAL DE ARTE E CULTURA DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE (São Tomé e Príncipe) Contrato nº21 IC, Projeto de Subvenção nº 64 | | | | | |
|---|--|--|--------------|----------------------|----------|
| Montante Elegível | Financiamento Fundos OP | Comparticipação do beneficiário | | Montante pago | % |
| | | % | Valor | | |
| 207.173 € | 100.000 € | 51,74% | 107.173 € | 99.981,69 € | 99,98% |
| Duração | 1 mês | | | | |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo geral: promover a cultura e arte como estratégia para o desenvolvimento económico do país. ▪ Objetivo específico: Consolidar o papel da Bienal da Arte e Cultura no reforço de São Tomé e Príncipe como entreposto cultural do espaço lusófono. | | | | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidade artística local estimulada, através do confronto com outros artistas e do contato com outras culturas e projetos diversos. ▪ Desenvolvidos espaços de laboratório artístico, espaço de experimentação, redescoberta, fusão e reinvenção de materiais, de conceitos, de ideias, de projetos, para partilhar e valorizar patrimônios. ▪ Demonstrado o papel dos diferentes patrimônios nacionais e da CPLP como instrumentos de desenvolvimento. | | | | |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposição coletiva internacional ▪ Mostras de carácter histórico e workshops ▪ Exposição sobre as Roças de São Tomé e Príncipe ▪ Expo cruzamentos ▪ Concurso de design | | | | |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposição Internacional de Residências Artísticas “Patrimônios” com 22 artistas e 1 performer, a maioria em regime de residência artística. ▪ Exposição de arte pública “URB-STP” a proposta de Ismael Sequeira, criando uma exposição coletiva na Praça Yon Gato junto ao Mercado Novo. ▪ Exposição conjunta de homenagem a Armindo Lopes, Zemé e Nezó na Galeria Teia d’Arte. ▪ Exposição “África Nossa” do artista Olavo Amado na Praça da Independência. ▪ Exposição Inventariar as Roças dos arquitetos Duarte Pape e Rebelo de Andrade. ▪ Exposição “Cubatas-evolução”, uma adaptação contemporânea dos princípios estruturais das casas indígenas. ▪ Conferencia do Arquiteto José Manuel Fernandes sobre Arquiteturas em São Tomé e Príncipe: das cidades as roças, um património único. ▪ Exposição “Não é só Pedra” ▪ Exposição “Rostos no Mercado” ▪ Exposição “A cidade do Tchiloli ▪ Ação de tributo a Almada Negreiros ▪ Workshop de teatro orientado por Iris Toivola Cayatte ▪ Workshop de musica orientado por Carlos Martins | | | | |

Anexo 9: Fichas descritivas das formações

| Formação Bibliotecas em Cabo Verde (R1, A1.1.1.2) | |
|--|---|
| Montante previsto: 25.525 € | Montante executado: 18.639,49 € |
| Custo por hora: 621,31€ | Custo por formado: 690,35 € |
| Datas de realização: Novembro 2011 | Local: Biblioteca Nacional de Cabo Verde |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 27 |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: 5 |
| Formadores: Dra. Sandra Maria Lima Rocha Teixeira Neves. Diretora do Livro do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro de Cabo Verde. | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Biblioteconomia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades da Biblioteca Nacional. ▪ Ministrar 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área das bibliotecas devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministrar as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Biblioteconomia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Biblioteconomia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Biblioteconomia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e bibliológica de Cabo Verde ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 27 formandos, 19 responsáveis por bibliotecas escolares e 8 funcionários da Biblioteca Nacional, de uma duração comprovada de 5 dias (30 horas) segundo relatório final e possivelmente 10 horas suplementares ministradas por formadores convidados. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>Programa da formação compreendeu dois módulos incluindo os seguintes temas: aspectos técnicos da área da biblioteca, conceitos teóricos, noções de biblioteconomia, gestão da biblioteca, organização da biblioteca, tecnologias da informação, atendimento público, perfil e carreira do bibliotecário.</p> <p>O formador foi contratado por indicação direta por parte das autoridades Cabo Verdiana sem concurso prévio. O perfil do formador, que é funcionário público da própria Biblioteca Nacional de Cabo Verde, coincide só parcialmente com o perfil requerido nos TdR, já que possui Licenciatura em Biblioteconomia (Universidade de São Paulo 2002), mas não a experiência na área de formação. Igualmente participaram na qualidade de formadores convidados a Dra. Maria Isabel Rosa, Técnica do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro; e o Dr. Abel Monteiro, Diretor da Biblioteca da Universidade de Cabo Verde.</p> <p>Relatório final apresentado à UGP.</p> |

| Formação em Bibliotecas em Guiné-Bissau (R1, A1.1.1.1.3) | |
|---|---|
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.640,74 € |
| Custo por hora: 212,8 € | Custo por formado: 711,38 € |
| Datas de realização: Fevereiro/Março 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Dias de formação previstos: 10 dias (60 h) | Dias de formação: 10 dias (50 h) |
| Formadores: Judite Domingos Baticam Tchuda. Autoridade Reguladora Nacional. Diógenes de Barros Lopes Cardoso. Técnico INEP | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Biblioteconomia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades da Biblioteca Nacional. ▪ Ministrando 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área das bibliotecas devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministrando as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Biblioteconomia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Biblioteconomia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Biblioteconomia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e bibliológica de Guiné-Bissau ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 15 formandos: 2 técnicos do INEP, 2 da Sociedade Guineense de Autor, 1 do Instituto da Juventude, 10 da Secretaria de Estado da Juventude, Cultura e Desporto, de uma duração de 50h. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: Administração de bibliotecas, gestão e serviços; a Gestão da Coleção; tratamento documental segundo as regras portuguesas de catalogação; recuperação e difusão de informação; tecnologias de informação e comunicação nas unidades de informação; Gestão da informação em bibliotecas; documentação da consulta. Os formadores distribuíram um manual recolhendo o conteúdo da formação.</p> <p>Os formadores foram contratados por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio. A contratação de dois formadores implicou a multiplicação da verba de honorário por dois, e não a divisão da verba prevista entre ambos formadores. O perfil dos formadores, ambos os funcionários públicos, coincide só parcialmente com os TdR. A Sra. Judite Domingos Baticam Tchuda parece ter estudos superiores de biblioteconomia pela Universidade Cheikh-Anta-Diop, começados no 2002, mas não experiência como formadora. Estes extremos inferem-se das pesquisas dos avaliadores já que o seu CV não foi aportado na documentação do projeto. O Sr. Diógenes de Barros Lopes Cardoso carece de estudos superiores assim como de experiência formadora, contudo tem uma larga experiência profissional no âmbito das bibliotecas, e participou em cursos de formação de curta duração sobre a matéria. Relatório final apresentado à UGP</p> |

Formação em Bibliotecas em São Tomé e Príncipe (R1, A1.1.1.15)

| | |
|--|---|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 12.549,81 € |
| Custo por hora: 261,45 € | Custo por formado: 627,49 € |
| Datas de realização: Maio 2011 | Local: Não especificado |
| Asistentes previstos: 15 | Asistentes: 20 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 8 (48 h) |
| Formador: Judite Domingos Baticam Tchuda. Autoridade Reguladora Nacional da Guiné-Bissau | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Biblioteconomia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades da Biblioteca Nacional. ▪ Ministras 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área das bibliotecas devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministras as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Biblioteconomia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Biblioteconomia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Biblioteconomia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e bibliológica de São Tomé ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 20 formandos: 12 técnicos da Biblioteca Nacional, 2 técnicos auxiliares da Região Autónoma de Príncipe, 1 técnico auxiliar da Biblioteca do Liceu Nacional, 1 Técnico auxiliar da Biblioteca Distrital de Lobata, 1 técnico auxiliar da Biblioteca Distrital de Lemba, 1 técnico auxiliar da Biblioteca Distrital de Cantagalo, 1 técnico auxiliar da Biblioteca Auxiliar de Mé-Zóchi, 1 técnico auxiliar da Biblioteca do Centro Cultural Português/Instituto Camões de uma duração de 48h. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: Administração de bibliotecas, gestão e serviços; a Gestão da Coleção; tratamento documental segundo as regras portuguesas de catalogação; recuperação e difusão de informação; tecnologias de informação e comunicação nas unidades de informação; Gestão da informação em bibliotecas; documentação da consulta. Os formadores distribuíram um manual recolhendo o conteúdo da formação. O programa foi decidido pela UGP sem participação das autoridades São-tomenses, que requereram por escrito enviado o ponto focal uma mudança do mesmo. A solicitude não foi atendida. Segundo testemunho dos Participantes, o conteúdo da formação não se ajustou o programa proposto e a sua complexidade.</p> <p>O formador foi contratado por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio, e imposta pela UGP as autoridades São-tomenses. O perfil do formador, funcionário público guineense, coincide só parcialmente com os TdR. A Sra. Judite Domingos Baticam Tchuda parece ter estudos superiores de biblioteconomia pela Universidade Cheikh-Anta-Diop, começados no 2002, mas não experiência como formadora. Relatório final apresentado à UGP</p> |

Formação em Arquivos Históricos em Cabo Verde (R1, A1.1.1.2.2)

| | |
|--|--|
| Montante previsto: 25.525 | Montante executado: 8.155,65 |
| Custo por hora: Não especificado | Custo por formado: |
| Datas de realização: novembro 2011 | Local: Não especificado |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: Não especificado |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: Não especificado |
| Formador: Maria da Lus Pires; M ^a José de Conceição Almeida | |
| Objetivos | Formação na área de Arquivos de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados: <ul style="list-style-type: none">▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades do Arquivo Nacional.▪ Ministrando 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação▪ 15 quadros afetos à área dos arquivos devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none">▪ Ministrando as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática.▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none">▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Arquivos▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional▪ Experiência profissional específica na área da formação em Arquivos: superior a 5 anos em projetos e funções associadas.▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Arquivos▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e arquivológica de Cabo Verde▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | Não especificado |

Formação em Arquivos Históricos em Guiné-Bissau (R1, A1.1.1.2.3)

| | |
|--|---|
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.636,93 € |
| Custo por hora: 193,3 € | Custo por formado: 709,1 € |
| Datas de realização: Março 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Dias de formação previstos: 10 (60h) | Dias de formação: 10 (55h) |
| Formador: Judite Domingos Baticam Tchuda. Autoridade Reguladora Nacional Diógenes de Barros Lopes Cardoso. Técnico INEP | |
| Objetivos | Formação na área de Arquivos de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados: <ul style="list-style-type: none">▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades do Arquivo Histórico Nacional.▪ Ministrando 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação▪ 15 quadros afetos à área dos arquivos devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none">▪ Ministrando as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática.▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none">▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Arquivos▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional▪ Experiência profissional específica na área da formação em Arquivos: superior a 5 anos em projetos e funções associadas.▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Arquivos▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e arquivística de Guiné-Bissau |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 15 formandos: 2 técnicos do INEP, 2 da Sociedade Guineense de Autor, 11 da Secretaria de Estado da Juventude, Cultura e Desporto, de uma duração de 50h. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos. Formando coincidentes parcialmente com a formação em bibliotecas.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: informação documental, sistema de arquivos: organização e descrição; análise de conteúdo e recuperação da informação; análise de conteúdo e recuperação da informação; tecnologias da informação; armazenamento e conservação de documentos; gestão de serviços de arquivo; documentação de consulta. Os formadores distribuíram um manual recolhendo o conteúdo da formação.</p> <p>Os formadores foram contratados por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio. A contratação de dois formadores implicou a multiplicação da verba de honorário por dois, e não a divisão da verba prevista entre ambos formadores. O perfil dos formadores, ambos os funcionários públicos, coincide só parcialmente com os TdR. A Sra. Judite Domingos Baticam Tchuda parece ter estudos superiores de arquivística pela Universidade Cheikh-Anta-Diop, começados no 2002, mas não experiência como formadora. Estes extremos inferem-se das pesquisas dos avaliadores já que o seu CV não foi aportado na documentação do projeto. O Sr. Diógenes de Barros Lopes Cardoso carece de estudos superiores e de experiência profissional em arquivos, mas segundo o seu CV tem experiência formadora na matéria. Relatório final apresentado à UGP</p> |

| Formação em Arquivos Históricos em São Tomé e Príncipe (R1, A1.1.1.2.5) | |
|--|--|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 14.147,36 € |
| Custo por hora: 257,2 € | Custo por formando: 707,3 € |
| Datas de realização: Maio 2011 | Local: Arquivo Nacional |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 20 |
| Dias de formação previstos: 10 (60 h) | Dias de formação: 10 (55h) |
| Formador: Judite Domingos Baticam Tchuda. Autoridade Reguladora Nacional | |
| Objetivos | <p>Formação na área de Arquivos de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades do Arquivo Histórico Nacional. ▪ Ministrando 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área dos arquivos devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministrando as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Arquivos ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Arquivos: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Arquivos ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e arquivística de São Tomé ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 20 formandos: 5 técnicos auxiliares do Arquivo Histórico Nacional, 2 técnicos auxiliares do Serviço Regional de Cultura da Região autónoma de Príncipe, 1 técnico da Direção Geral das Alfândegas; 1 técnico auxiliar de cada um dos seguintes órgãos: Direção do Património do Estado, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Direção Geral de Agricultura e Pescas, Direção Geral de turismo, Ministério da Educação e Formação, Supremo tribunal</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>de Justiça, Ministério de Saúde e dos Assuntos Sociais, INE, Conservatória do registo Civil, Câmara Distrital de Agua Grande, Serviços de identificação, Direção dos Registos e Notariado. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: informação documental, sistema de arquivos: organização e descrição; análise de conteúdo e recuperação da informação; análise de conteúdo e recuperação da informação; tecnologias da informação; armazenamento e conservação de documentos; gestão de serviços de arquivo; documentação de consulta. Os formadores distribuíram um manual recolhendo o conteúdo da formação. O programa foi decidido pela UGP sem participação das autoridades São-tomenses, que requereram por escrito enviado o ponto focal uma mudança do mesmo. A solicitude não foi atendida. Segundo testemunho dos Participantes, o conteúdo da formação não se ajustou o programa proposto e a sua complexidade.</p> <p>O formador foi contratado por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio, e imposta pela UGP as autoridades São-tomenses. O perfil do formador, funcionário público guineense, coincide só parcialmente com os TdR. A Sra. Judite Domingos Baticam Tchuda parece ter estudos superiores de arquivos pela Universidade Cheikh-Anta-Diop, começados no 2002, mas não experiência como formadora. Relatório final apresentado à UGP.</p> |
|--|---|

| <i>Formação em Museologia em Cabo Verde (R1, A1.1.1.3.2)</i> | |
|--|---|
| Montante previsto: 25.525 € | Montante executado: 9.850,88 € |
| Datas de realização: Novembro 2011 | Local: Não especificado |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: Não especificado |
| Dias de formação previstos: 10 | Dias de formação: Não especificado |
| Formador: María Eugenia Alves; Milton Jahib Fernandes | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Museologia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades do Museu Nacional. ▪ Ministar 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área dos museus devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministar as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Museologia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Museologia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Museologia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e museológica de Cabo Verde ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | Não especificado |

Formação em Museologia em Guiné-Bissau (R1, A1.1.1.3.3)

| | |
|---|--|
| Montante previsto: 13.449 € | Montante executado: 10.366,47 € |
| Custo por hora: 172,7 € | Custo por formado: 691,09 € |
| Datas de realização: Fevereiro 2011 | Local: Sala FIC |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 15 |
| Días de formação previstos: 10 | Días de formação: 10 |
| Formador: Fernando Leonardo Cardoso, investigador do INEP. José da Cunha, Secretario General de Juventude, Cultura e Desportos Albano Mendes, conservador do Museu Nacional | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Museologia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades do Museu Nacional. ▪ Ministrará 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área dos museus devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministrará as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Museologia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Museologia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Museologia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e museológica de Guiné-Bissau ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 15 formandos: não se especifica no relatório final a procedência dos formandos, mas há formandos coincidentes com as outras formações. Sendo que Bissau só tem um Museu, e que este está na atualidade sem espaço próprio, a maior parte das pessoas formadas não trabalham no âmbito dos museus. Duração da formação de 10 dias, sem consignar as horas. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: Museus: evolução e tipologias; Organizações museológicas e afins; Constituição das coleções; Documentação museográfica; Organização da reserva do museu; Concepção e montagem de Exposições. Não se fornece material de apoio. O conteúdo do programa tem graves erros e inexatidões.</p> <p>Os formadores foram contratados por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio. A contratação de três formadores implicou a multiplicação da verba de honorário por três, e não a divisão da verba prevista entre os formadores. O perfil dos formadores, todos eles funcionários públicos, coincide apenas com os TdR. Tanto o Sr. Cunha como o Sr. Cardoso carecem de estudos na matéria, entanto o Sr. Mendes constata uma formação de museologia no seu CV pero não especifica instituição, duração e tipo de diploma. Nenhum dos três tem experiência formadora na matéria, pero sim uma longa experiência profissional em relação com o Museu Etnográfico de Bissau.</p> <p>Relatório final apresentado à UGP</p> |

| Formação em Museologia em São Tomé e Príncipe (R1, A1.1.1.3.5) | |
|---|--|
| Montante previsto: 14.509 € | Montante executado: 13.340,78 € |
| Custo por hora: 222,34 € | Custo por formado: 606,39 € |
| Datas de realização: Maio 2011 | Local: Museu Nacional |
| Participantes previstos: 15 | Participantes: 22 |
| Días de formação previstos: 10 | Días de formação: 10 |
| Formador: Fernando Leonardo Cardoso, investigador do INEP, Bissau. | |
| Objetivos | <p>Formação na área da Biblioteconomia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nesta área. Deveram alcançar-se os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de formação específico, condizente com a realidade e as necessidades da Biblioteca Nacional. ▪ Ministrará 10 dias de formação de acordo com o plano de formação específico de formação ▪ 15 quadros afetos à área das bibliotecas devidamente capacitados e avaliados. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministrará as formações com elevado nível pedagógico e científico, adequado tanto quanto possível ao nível de formação base dos formandos, associando a teoria à prática. ▪ Fornecer os textos de apoio e os materiais específicos ▪ Apresentar um relatório final circunstanciado das ações formativas, acompanhado das folhas de sumários e de presenças de cada dia de formação. |
| Perfil do formador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: Licenciatura ou formação e experiência especializada em Biblioteconomia ▪ Experiência profissional global: superior a 15 anos de atividade profissional ▪ Experiência profissional específica na área da formação em Biblioteconomia: superior a 5 anos em projetos e funções associadas. ▪ Formação complementar: Formação especializada na área de Biblioteconomia ▪ Outros conhecimentos: Conhecimento da realidade cultural e bibliológica de São Tomé ▪ Domínio de línguas: Domínio da língua portuguesa falada e escrita |
| Realizações | <p>Formação para 22 formandos: não se especifica no relatório final a procedência dos formandos, mas há formandos coincidentes com as outras formações. Sendo que São Tomé só tem um Museu com três técnicos, a maior parte das pessoas formadas não trabalham no âmbito dos museus. Duração da formação de 10 dias, sem consignar as horas. Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação incluiu os seguintes temas: Museus: evolução e tipologias; Organizações museológicas e afins; Constituição das coleções; Documentação museográfica; Organização da reserva do museu; Concepção e montagem de Exposições. Não se fornece material de apoio. O conteúdo do programa tem graves erros e inexatidões.</p> <p>O formador foi contratado por indicação direta das autoridades Guineenses sem concurso prévio e imposta pela UGP as autoridades São-tomenses. O perfil do formador, funcionário público guineense, coincide apenas com os TdR. O Sr. Cardoso carece de estudos na matéria, assim como de experiência formadora na área. Pelo contrário tem uma longa experiência profissional em relação com o Museu Etnográfico de Bissau.</p> <p>Relatório final apresentado à UGP</p> |

| <i>Formação em Timor-Leste (genérica de 7 dias) (R1)</i> | |
|--|---|
| Montante previsto: 41.739 € | Montante executado: 26.248,84 € |
| Custo por hora: 656,22 € | Custo por formado: 820,27 € |
| Datas de realização: Junho 2012 | Local: Hotel Timor-Díli |
| Participantes previstos: 45 | Participantes: 32 |
| Dias de formação previstos: 30 (180 h) | Días de formação: 6 (40) |
| Formador: Isabel Maria Borges Pereira de Macedo Mesquitela | |
| Objetivo | Formação nas áreas da Biblioteconomia, Arquivos e Museologia de acordo com a realidade e as necessidades verificadas nestas áreas. Neste caso, optou-se por fazer uma soa formação comum as três áreas, que descansaria sob a base técnica comum. |
| Atividade | Desenho, realização e avaliação da formação. |
| Perfil do Formador | Não especificado |
| Realizações | <p>Formação para 32 formandos: não se especifica no relatório final a procedência dos formandos. Duração da formação de 6 dias, sendo 4 horas dedicadas a conceitos gerais, e 12 horas a cada uma das áreas previstas (bibliotecas, arquivos, museus). Os formandos foram selecionados por indicação direta das autoridades locais sem perfil prévio dos mesmos.</p> <p>O programa de formação tem um carácter geral e abrangente das matérias, e segundo refletido no documento de atividade, estaria focado tanto no teórico como na prática.</p> <p>O formador foi contratado por indicação direta da UGP sem concurso prévio. O perfil do formador, consultora da IBM, não coincide com a matéria a ser ministrada. A Sr. Borges Pereira carece de estudos na matéria, assim como de experiência formadora na área. Pelo contrario tem uma longa experiência profissional em relação com os países CPLP e ACP. Além disto, parece estar envolvida com a ONG Sphaeramundi com vários projetos de desenvolvimento em Cabo Verde e São Tomé.</p> |

Anexo 10: Ficha descritiva da atividade “apoio às parcerias”

| <i>Apoiar a criação de parcerias (A1.2)</i> | |
|--|--|
| Montante previsto: 25.000 euros | Montante executado: 9.500 euros |
| Datas de realização: Dezembro 2011/ Fevereiro 2012 | Local: Guiné-Bissau e São Tomé |
| Objetivos | Apoiar a criação de parcerias entre entidades culturais dos países PALOP que partilhem os mesmos objetivos, a fim de promover os intercâmbios, de acordo com a solicitação dos beneficiários. |
| Realizações | <p>Segundo o relatório final, apoio as parcerias teve lugar em Guiné-Bissau e São Tomé no período de Dezembro 2011/Fevereiro 2012. No relatório final da TRANSTEC não aparecem consignada a natureza destas atividades, que foram conferidas pelos pontos focais e o relatório financeiro segundo o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Guiné-Bissau: Lei contra a Pirataria▪ São Tomé: Apoio a realização do Foro Nacional da Cultura <p>Ambas as atividades foram financiadas depois de pedido das autoridades locais à UGP. Nenhuma das atividades se enquadra no objetivo previsto, já que são atividades de carácter meramente nacional.</p> <p>Além disto, o ponto focal da Guiné-Bissau falou também da seguinte atividade:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Guiné-Bissau: Apoio a Associação de Músicos para a realização do evento homenagem a Ze Carlos Schwarz que não aparece refletida no relatório financeiro. |

Anexo 11: Ficha descritiva da atividade “apoio aos centros culturais”

| <i>Apoiar e dinamizar os Centros Culturais (A1.3)</i> | |
|---|--|
| Montante previsto: 25.610 | Montante executado: 34.021,73 |
| Datas de realização: Dezembro de 2011/Fevereiro de 2012 | Local: Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Timor-Leste |
| Objetivos | Realizar ações de apoio e dinamização de Centros Culturais nos países PALOP, onde tenha sido claramente manifestada a necessidade ou tenha sido pedida, a través de uma assistência técnica especializada de 1 homem/5 dias |
| Atividades | Segundo relatório final da TRANSTEC se ofereceram formações para os subvencionados relativa á apresentação de projetos, monitoria e rendição de contas. |
| Realizações | Segundo o relatório final, esta atividade teve lugar em Guiné-Bissau e Moçambique no período de Dezembro de 2011/Fevereiro de 2012. Porém, no relatório financeiro aparecem também contempladas ações em Cabo Verde e Timor-Leste. Os pontos focais não puderam dar explicações sobre as mesmas, e na documentação do projeto não se encontraram referencias particulares a atividade. Porém, os subvencionados mencionaram duas missões de acompanhamento e avaliação das subvenções a cargo de Emanuel Pereira, Ana Gomes, e uma terceira pessoa identificada como Manuel Pavese que visitou os projetos subvencionados, e temos constância da sua presença tanto em Bissau como em Moçambique. Podemos presumir que esta visita de seguimento e a atividade que nos ocupa é a mesma. Neste caso a atividade incumpriria o objetivo principal da mesma, e haveria um nulo entendimento por parte dos implicados da natureza da visita. No caso concreto de Cabo Verde, não há constância por parte dos beneficiários de uma visita de tal natureza aos projetos subsidiados, pelo que podemos concluir que a deslocação não se correspondeu com a atividade. No caso do Timor-Leste, a atividade transformou-se na entrega do kit multimídia correspondente a rubrica de equipamento de Centros Culturais, sendo que a pesar de no preço dos mesmos se incluir o transporte mediante courier, neste caso se decidiu a entrega em mão do equipamento as autoridades timorenses, com um custo de 13.268,8 €. |

Anexo 12: Ficha descritiva da atividade “intercambios”

| <i>Encontro de Diretores Gerais/Nacionais da Cultura (R1, A1.4.1)</i> | |
|---|---|
| Montante previsto: 8.420 | Montante executado: 17.002,93 |
| Datas de realização: Agosto de 2011 | Local: Hotel Pestana Trópico, Cabo Verde |
| Participantes previstos: 6 | Participantes: Não especificado |
| Dias previstos: 3 | Dias: 3 |
| Objetivos | Realizar um encontro de intercambio entre os Diretores Gerais da Cultura com o intuito de reforçar a colaboração entre os PALOP. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none">▪ Realizar a apresentação por país das políticas de salvaguarda do seu património cultural e dos planos de desenvolvimento cultural e debater as políticas culturais comuns▪ Estabelecer as bases para uma intervenção cultural de denominador comum entre os PALOP e TL▪ Definir a estratégia para o desenvolvimento das atividades previstas do PAIC e definir a estratégia de seguimento do processo de atribuição e execução das subvenções e da execução das atividades do programa. |
| Realizações | Realizado encontro de três dias no Hotel Pestana de Praia (Cabo Verde) com participação de todos os países envolvidos. O primeiro dia foi de discussão sob as políticas culturais que estão a ser implementadas em cada um dos países PALOP. O segundo e o terceiro dia foram para a discussão do próprio programa PAIC. TL foi representado pelo adido cultural da embaixada timorense em Lisboa. |

Anexo 13: Ficha descritiva da atividade “equipamentos dos centros culturais”

| Equipamento de Centros Culturais + Equipamento da Sala FIAC | |
|--|---|
| Montante previsto: 60.000 € + 10.000€ | |
| Montante executado: 69.827,48 € | |
| Objetivos | Reabilitar uma sala locada no Ministério da Educação, e dota-la de equipamento informático e gerador, para que possa ser usada como sala de formação e como ciber sala para os jovens. Melhorar os equipamentos dos Centros Culturais dos países PALOP |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrumação da Sala FIC ▪ Compra de um kit multimídia para cada um dos países PALOP |
| Realizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A reabilitação da Sala FIC consistiu na recuperação dum espaço utilizado anteriormente por um projeto educativo, fornecendo secretarias e cadeiras, assim como equipe informática consistentes em computadores de sobremesa e Datashow. Igualmente se forneceu um gerador elétrico. Em visita as instalações comprovou-se que o material está devidamente identificado como doado pela EU. A reabilitação da sala foi finalizada em 2011, momento a partir do qual a sala esteve em pleno funcionamento. A partir deste momento, acolheu também o escritório a UGP. O custo total da arrumação da sala foi de 3.494,56 €, muito por baixo do orçamento previsto. ▪ Compra de um kit multimídia para um Centro Cultural de cada um dos países PALOP consistente em: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mala rígida com trolley ○ Computador Samsung-AMD A6-320, 6GB DDR3, HD500Gb, AMD Radeon HD6470M, LED 15,6” HD, W7 PT ○ WebCam Creative Live ○ Creative Colinas GIGAWORKS ○ Canon Pixma iP100-Impressora portátil ○ Scanner Reflecta Kwik-Scan ○ D3100+AFS DX 18/55GII+ESTOJO+SD 4 GB ○ Benq MX813ST-Tecnologia DLP, Brilho 2700, 3D Ready, HDMI XGA ○ Pen USB K3765 ○ D-Link router 3G HDSPA C/Slot Cartão SIM ○ HDD WD 750 GB 2,5” USB 3.0 ○ Extensão quadruple com terra <p>Valor estimado do kit em 2015: 2.500 (valor médio no relatório financeiro: 9.455 €). O kit foi comprado à iniciativa da UGP sem pedido prévio das autoridades locais, e sem atender as possibilidades de compra e manutenção local do equipamento (existem problemas com os fungíveis). O kit foi enviado por médios diversos a cada um dos países e a recepção e alocação do mesmo variou segundo o país. Em Guiné-Bissau o kit foi alocado à Direção Geral da Cultura, e aparentemente roubado dos locais da mesma. Em Cabo Verde pôde comprovar-se fisicamente a existência do kit e o seu depósito no Ministério da Cultura, que empresta o kit em caso de necessidade as Casas da Cultura. Porém, a nota de entrega do kit estabelecia a sua alocação para a Casa da Cultura de Tarrafal. No caso de São Tomé, o kit foi alocado pessoalmente ao ponto focal, e a sua entrega se fez em Portugal (alegadamente por falta de fundos para o envio para São Tomé) através de canais não oficiais. No caso de Moçambique, o kit ficou com o ponto focal, e no Ministério da Cultura não existe conhecimento do mesmo. No caso de Timor-Leste, o kit foi entregue pessoalmente pela UGP às autoridades timorenses. Em Angola, o kit foi entregue diretamente na UTA (oficina de apoio ao ON), sem saber onde foi distribuído finalmente.</p> |

Anexo 14: As principais datas dos ciclos de arranque e de execução do PAIC

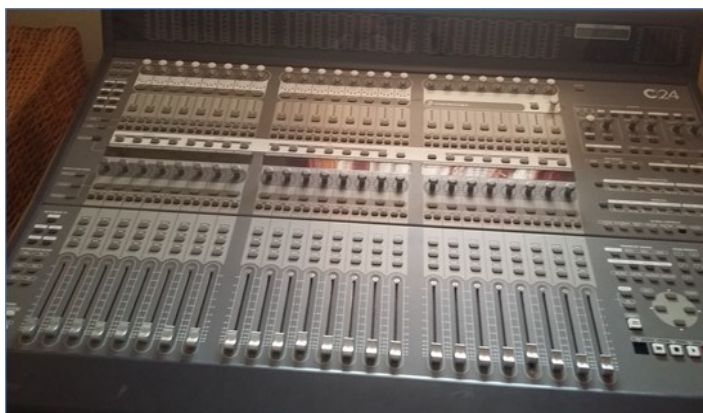
| Item | Data início | Data fim | Comentário |
|--|-------------------|-------------------|---|
| PIR-PALOP II | 1997 | 2007 | |
| 8º FED (Convenção de Lomé + adenda IV bis) | 1995 | 2000 | |
| 9º FED (Acordo de Cotonou) | 2000 | 2007 | |
| CF | 28/02/2008 | 18/10/2013 | |
| Adenda global | 18/06/2009 | | Informação da auditoria |
| Adenda 1 CF-PAIC | 18/10/2010 | | Retificação do valor |
| Adenda 2 CF-PAIC | 21/11/2011 | 30/06/2014 | A data-limite de execução foi posteriormente adiada até 30/06/2015 para realizar as auditorias e avaliação |
| D+3 | 18/12/2010 | | Estabelecida na CF |
| Contrato de ATI | 20/07/2009 | 31/08/2012 | |
| Fase de execução | 31/08/2009 | 30/06/2012 | Após adendas |
| OPA | 02/11/2009 | 31/01/2010 | |
| Adenda 1 ao OPA | 02/02/2010 | 31/03/2010 | Execução até 31/03/2010 |
| OPC | 01/09/2010 | 31/12/2011 | |
| Adenda 1 ao OPC | 08/03/2011 | | Inclusão Timor-Leste e alteração orçamental |
| Adenda 2 ao OPC | 29/06/2011 | | Substituição Gestor |
| Adenda 3 ao OPC | 22/07/2011 | | Alteração orçamental |
| Adenda 4 ao OPC | 31/10/2011 | 29/02/2012 | Execução até 29/02/2012 |
| Adenda 5 ao OPC | 02/12/2011 | | Substituição Contabilista |
| Adenda 6 ao OPC | 29/02/2012 | 30/08/2012 | Execução até 30/06/2012 + encerramento até 30/08/2012. Substituição Contador e Gestor |
| Adenda 7 ao OPC | 15/03/2012 | 30/08/2012 | Substituição Contador |

Anexo 15: Fotos do projeto "INEP Arquivos" de Guiné-Bissau

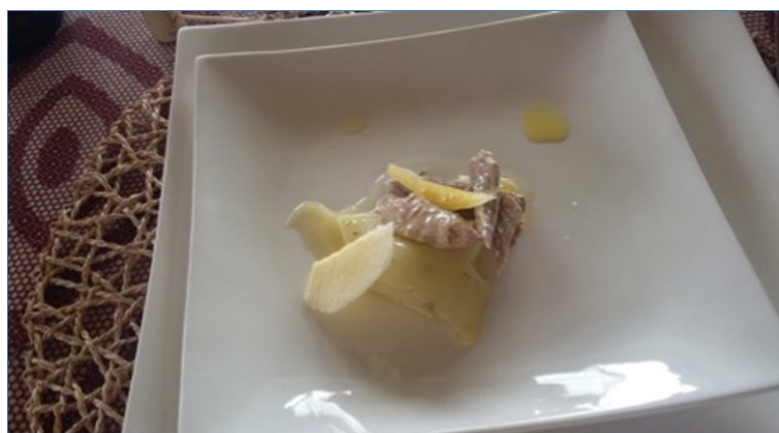
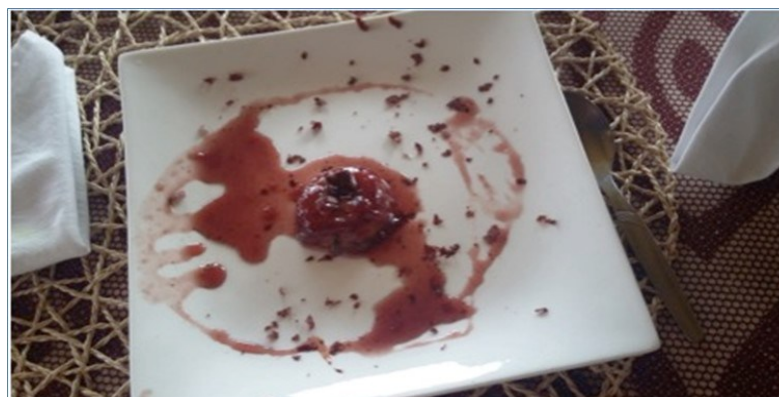


Anexo 16: Fotos do projeto da ONG Combiana de Guiné-Bissau

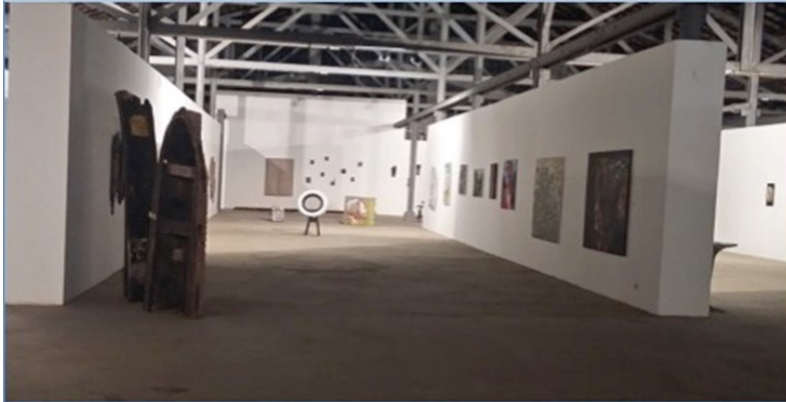




Anexo 17: Fotos do projeto Roça Lingua em São Tomé



Anexo 18: Fotos do espaço CACAU da Bienal de São Tomé



Anexo 19: Respostas aos comentários gerais da CE sobre a versão provisória do relatório final

Comment 1

On the conception: could it be useful to dig a bit and find out more on how the identification and formulation of this project came about, since we are reaching exactly the same stage now. The report talks about a FWC being signed but does not say much more. Was it signed by EUD GB? Any chances to trace back the report of the consultants etc.? The set-up proposed by the consultant for the future action is very interesting, but how then could the GON and other actors of PALOP-TL be involved/participate in the identification phase of the project? Would it be through the identification of the cultural industries per country?

Malheureusement, la mission n'a disposé que de peu d'informations concernant le contexte de cette phase du cycle du PAIC.

Un consultant a été engagé pour rédiger une FIP et Fiche Action fin 2006. Cette dernière ayant servi de base à la rédaction des DTA de la CF.

Près de 9 années se sont écoulées depuis cette mission qui, de toute évidence, était rapide et ne s'est pas appuyée sur des leçons apprises et une bonne connaissance du secteur culturel des PALOP.

Faire un parallèle entre le processus d'identification et formulation du PAIC et celui du nouveau projet n'apporterait pas grande chose au débat. Les moyens mobilisables pour identifier et formuler un projet de EUR 3 Mio étaient naturellement réduits.

De plus, le manque de recul en 2006 (ou leçons apprises) et les urgences contractuelles de fin du PIR ont favorisé (1) la mise en place d'un schéma classique de projet (régie indirecte, par exemple) et (2) un saupoudrage des actions afin de satisfaire tout le monde.

Concernant le nouveau projet, le budget est très supérieur à celui du PAIC (ce qui permet de mobiliser un montant plus important en identification/formulation) et l'on bénéficie d'une longue série de leçons apprises issues de nombreuses évaluations de projets PALOP.

Le FED autorise en 2015 beaucoup plus d'options de mise en œuvre qu'en 2006.

Les situations ne sont donc pas comparables.

Infelizmente, a missão teve informações limitadas sobre o contexto dessa fase do ciclo PAIC.

Sabemos que um consultor foi contratado para escrever uma FIP e uma Ficha de Ação no final de 2006. Essa última foi utilizada como base para a elaboração dos DTA da CF.

Quase nove anos se passaram desde essa missão que, obviamente, foi rápida, não se apoiou nas lições aprendidas e teve um conhecimento limitado do sector cultural nos PALOP.

Tentar fazer um paralelo entre o processo de identificação e formulação do PAIC e o do futuro projeto não seria de uma grande utilidade. Os meios disponíveis para identificar e formular um projeto de 3 milhões de euros eram naturalmente reduzidos.

Além disso, a falta de perspectiva (ou de tomada em conta das lições aprendidas) em 2006 e as emergências contratuais do fim do PIR favoreceram (1) a implementação de um modo de gestão clássico e (2) uma dispersão das ações para agradar a todos.

Em relação ao novo projeto, o orçamento é muito maior que o do PAIC (o que vai permitir uma mobilização maior de recursos para a fase de identificação / formulação) e, agora, dispõe-se de uma longa série de lições aprendidas através de várias avaliações dos projetos PALOP.

Além disso, o FED em 2015 autoriza muito mais possibilidades de implementação que em 2006.

Globalement, à notre avis il faut distinguer **2 processus distincts** : (1) l’identification et la formulation d’un fonds (fiduciaire ou non), sans aucune responsabilité opérationnelle, et d’une liste d’industries culturelles (priorisées) à fort potentiel économique (emplois) pour chaque PALOP-TL ; (2) l’identification et la formulation d’une série de projets (ou programmes) au niveau de chaque pays.

Dans le premier cas, il s’agit plus d’une prérogative de la CE qui est libre d’organiser la mise à disposition des ressources financières comme bon lui semble. Il s’agit de soustraire la responsabilité de la gestion de l’ensemble de l’enveloppe budgétaire à une équipe qui serait aussi responsable des opérations sur le terrain et dans 6 pays. A ce stade le GON peut être impliqué dans ce processus ou non. Ce n’est pas une obligation. Le GON doit veiller à ce que le mode de gestion ne pose aucun risque fiduciaire pour l’ON (ordre de recouvrement) et facilite la réalisation des objectifs du projet. Le GON sera par contre partie prenante du Comité de pilotage du Fonds.

Dans le second, le GON et les ON de chaque pays devront être étroitement impliqués dans le choix de l’industrie culturelle (ou 2) qui serait choisie comme étant à développer. Par la suite, les GON/ON pourraient donner une non-objection préalable concernant les projets qui seraient soumis au Fonds. Il est suggérer d’identifier/formuler : (1) le fonds (gouvernance, etc.) et 1 ou 2 industries culturelles par pays et (2), une fois le projet installé (le Fonds essentiellement), les industries culturelles seraient étudiées plus en profondeur avec une liste de projets potentiellement éligibles.

As situações não são comparáveis.

Globalmente, acreditamos que devem-se distinguir dois processos distintos: (1) a identificação e formulação de um fundo (fiduciário ou equivalente) que não teria alguma responsabilidade operacional, bem como de uma lista (curta) de industrias culturais com potenciais reconhecidos em cada PALOP-TL e (2) a identificação e formulação de uma série de projetos (ou programas) em cada país.

No primeiro caso, é mais uma prerrogativa da CE, que é livre de organizar, ao seu critério, a forma de distribuição dos recursos financeiros. Trata-se de subtrair a responsabilidade da gestão de todo o orçamento da equipe que também seria responsável pelas operações de terreno nos 6 países. Nessa fase, o GON pode estar envolvido no processo, ou não. Não é uma obrigação. O GON deve assegurar que o método de gestão não implicará qualquer risco financeiro para o ON (ordem de recuperação) e que facilitará o atingimento dos objetivos do projecto. O GON deverá por outro lado ser envolvido no Comité de pilotagem do Fundo.

No segundo, o GON e os ON de cada país deverão estar estreitamente implicados na selecção da indústria cultural (ou 2) que seria selecionada para ser desenvolvida. Depois disso, o GON e os ON poderiam dar um não-objeção prévia sobre os projetos a serem submetidos ao Fundo.

Sugere-se de identificar / formular: (1) o Fundo (governança, etc.) e 1 ou 2 indústrias culturais por país e (2), uma vez que o projeto estará instalado (essencialmente o Fundo), as indústrias culturais seriam mais profundamente analisadas e seria elaborada uma lista de projectos potencialmente elegíveis.

Comment 2

The recommendation of progressive implementation by phase is interesting, but it has to be matched with the D+3 reality and the instruction from HQ not to conceive "small" projects. The scheme presented at the end of the report assumes a D+4 in fact. If we break the action in 2 projects with each a D+3, i.e. if we do a project "phase 1" with some countries and a "phase 2" with some others in subsequent AAPs, it might not be politically acceptable. Do the consultants have practical suggestions on this?

Dans le cas de la création d'un fonds fiduciaire auprès d'un organisme habilité à gérer, selon ses propres procédures, des fonds du FED, il ne devrait pas avoir de problèmes. L'engagement et le décaissement de l'ensemble du montant du Fonds se feraient en début de projet à l'institution gestionnaire.

S'il n'est pas possible de compter sur une institution gestionnaire qui pourrait utiliser ses propres règles de gestion, il est possible de penser à la mise en place dès le début du projet d'un Devis-programme portant sur la création du Fonds où on aurait deux rubriques : (1) le Fonds proprement dit et (2) son fonctionnement. Dans ce cas, l'engagement de la totalité des fonds se ferait en D+1 et suivrait les normes du FED.

Toutefois l'idée de faire un projet en deux phases est très bonne et mériterait d'être approfondie. Cela permettrait d'incorporer les leçons apprises de la phase 1 dans la phase 2. Le premier pays recevrait l'aide rapidement mais sans bénéficier de l'expérience des autres. Le dernier pays devrait attendre un peu plus longtemps, mais pourrait profiter des bonnes pratiques antérieures.

Dans tous les cas, il est suggéré de lancer une identification afin de définir le meilleur schéma fiduciaire possible en fonction des caractéristiques du secteur culturel, de celles d'un projet régional, des contraintes politiques et des normes de gestion du FED, etc. La définition de 2 ou 3 options serait idéale.

No caso da criação de um fundo fiduciário com um organismo autorizado para gerer, de acordo com os seus procedimentos internos, os fundos do FED, não deveria ter nenhum problema. O engajamento e o desembolso de todo o montante do Fundo seriam realizados no início do projeto a esse organismo.

Se não for possível contar com uma instituição que possa utilizar as suas próprias regras de gestão, é possível conceber a execução, desde o início do projeto, de um único Orçamento-Programa que teria 2 rubricas : (1) a criação e capitalização de um Fundo e (2) os seus gastos de funcionamento. Nesse caso, o engajamento de todos os fundos seria realizado em D + 1 e seguindo as normas do FED.

No entanto, a ideia de um projeto em duas fases é muito interessante e mereceria ser aprofundada. Isto permitiria de incorporar as lições aprendidas da fase 1 na fase 2. O primeiro país receberia rapidamente a ajuda, mas sem se beneficiar da experiência dos outros. O último país deveria esperar um pouco mais, contudo poderia beneficiar das boas práticas dos primeiros.

Em todos os casos, sugere-se de lançar uma identificação para definir o melhor esquema fiduciário possível com base nas características do sector da cultura, de um projeto regional, das restrições políticas, das normas de gestão do FED, etc. A definição de dois ou três esquemas seria o ideal.

Comment 3

On the "fundo fiduciario", it can be confused with "trust fund" – i.e. the specific management mode in EU jargon. Is that what it was, really? If not, maybe, to avoid confusion, can the consultants find another term to refer to this pooling of funds/grant-mechanism in the recommendations? Or are they suggesting really to appeal for investments (= with return and profit? More sustainable but more complicated for us...?). It would be useful to clarify this.

Il est proposé la création d'un fonds fiduciaire ou « trust fund » au sein d'un organisme tiers et dument autorisé à administrer des fonds du FED.

Si à l'issue de l'identification/formulation, il s'avérait plus pertinent un autre type de structure fiduciaire, il conviendrait d'utiliser un terme plus adéquat.

Propõe-se a criação de um fundo fiduciário de tipo "trust fund" em um órgão terceiro e devidamente autorizado a administrar os fundos do FED.

Se, no final da identificação / formulação, apareceria mais adequado um outro tipo de estrutura fiduciária, deveria utilizar-se um termo mais apropriado a essa estrutura.

Comment 4

On 8.14, the consultants say " existem também órgãos com uma longa trajetória na promoção da identidade regional": can some other examples (beyond CPLP, mentioned) be given by the consultants, as somewhere else in the report they specify that they are not talking here about UN agencies?

Il s'agit du guichet de financement des activités à caractère régional qui se font habituellement à travers des ateliers de travail, des séminaires, etc.

Ce guichet s'adresse donc à des organismes (1) qui sont capables d'organiser ce type d'événements et d'en assurer le suivi, (2) qui possèdent un réseau suffisamment important pour mobiliser une expertise de qualité et s'adresser à un public bien ciblé et (3) qui possèdent une vision à moyen et long terme du secteur afin que chaque événement s'inscrive dans une série articulée et coordonnée (et non un événement isolé sans impact).

Pour le guichet "projets nationaux", la logique peut être aussi la même.

Parmi les organismes possibles, l'on trouve, entre autres:

1. **EUNIC** (<http://www.eunic-online.eu>): regroupe les instituts nationaux européens chargés de l'action culturelle. Focalisé sur projets de soutien au développement des secteurs créatifs et les actions liées à la culture, l'EUNIC a une forte présence dans des pays en développement, parmi lesquels les PALOP-TL (Mozambique et Angola ont même un EUNIC cluster). Ses activités ciblées sur le développement innovant des politiques et initiatives culturelles, ainsi que sur l'économie créative,

Trata-se da janela de financiamento das atividades regionais que geralmente são realizadas através de workshops, seminários, etc.

Essa janela é portanto destinada a organizações (1) capazes de organizar tais eventos e de monitorá-los, (2) que têm uma rede suficientemente ampla para mobilizar peritos de qualidade e atingir um público-alvo específico e (3) com uma visão sectorial a médio e longo prazo, de modo que cada evento integre uma série de atividades articuladas e coordenadas (evitando assim eventos isolados e sem impacto).

Para a janela "projetos nacionais", a lógica pode ser a mesma.

Entre os organismos possíveis há, entre outros:

1. **EUNIC** (<http://www.eunic-online.eu>): reúne institutos nacionais europeus implicados na acção cultural. Focado em projetos de apoio ao desenvolvimento de indústrias criativas e ações relacionadas com a cultura, o EUNIC possui uma forte presença nos países em desenvolvimento, incluindo os PALOP-TL (Moçambique e Angola mesmo têm um cluster de EUNIC). As suas actividades orientadas para o desenvolvimento inovador das políticas e das iniciativas culturais,

| | |
|---|---|
| <p>font d'EUNIC, avec sa maîtrise des financements européens, un partenaire à considérer.</p> <p>2. Fondation Calouste Gulbenkian (http://www.gulbenkian.pt): avec une longue expérience dans les projets culturels et de développement, la Fondation travaille habituellement dans les PALOP-TL. La fondation pourrait fournir une structure organisationnelle consolidée, mais aussi du savoir-faire dans des projets de développement culturel et sait attirer les financements privés.</p> <p>3. Camões - Instituto da Cooperação e da Língua (http://www.instituto-camoes.pt) : faisant partie d'EUNIC, le Camões a une relation privilégiée avec le PALOP-TL. Ses activités comprennent des projets culturels, mais aussi des projets de développement de toutes sortes. À cet égard, le Camões a non seulement géré des fonds européens, mais a participé dans des projets de coopération déléguée. Ses liens avec autres organismes de la lusophonie (CPLP, IILP, Fondation Soares, etc.) sont un atout important pour un programme comme le futur PAIC.</p> <p>4. Instituto Internacional da Língua Portuguesa (http://iilp.cplp.org): possédant une structure consolidée dans les PALOP-TL, a une expérience considérable dans les projets régionaux. L'IILP a déjà géré fonds de l'UE, plus particulièrement, a participé dans le premier PAIC.</p> <p>En outre de ces organisations qui semblent des partenaires naturels du future programme par suite de leur expérience et de la portée géographique et sectorielle de ses activités, il y en a d'autres fort intéressantes, qui pourraient jouer un rôle importante dans le prochain projet, tels que : le Prince Claus Fund (www.princeclausfund.org); le Danish Center for Culture and Development (http://www.cku.dk); la Fundação Mario Soares (www.fmsoares.pt); l'Aga Khan Trust (www.akdn.org/aktc) ; toutes ayant déjà travaillé dans le secteur de la culture dans quelquel PALOP.</p> <p>A ne pas oublier, le programme UE ACP Culture+ qui pourrait jouer un rôle spécifique dans le nouveau projet.</p> | <p>bem para a economia criativa, fazem do EUNIC, com o seu domínio dos financiamentos europeus, um parceiro a considerar.</p> <p>2. Fundação Calouste Gulbenkian (http://www.gulbenkian.pt): com uma longa história em projetos culturais e de desenvolvimento, a Fundação costuma atuar nos PALOP-TL. A fundação poderia fornecer uma estrutura organizacional consolidada, mas também uma experiência em projetos culturais e tem a capacidade de atrair financiamentos privados.</p> <p>3. Camões - Instituto da Cooperação e da Língua (http://www.instituto-camoes.pt): como membro da EUNIC, o Camões tem uma relação especial com os PALOP-TL. As suas atividades incluem projetos culturais, mas também projectos de desenvolvimento de todos os tipos. A este respeito, o Camões não só conseguiu de gerir os fundos da UE, mas participou em projetos de cooperação delegada. Os seus laços com outras organizações na Lusófia (CPLP, IILP, Fundação Soares, etc.) representam um recurso importante para um programa como o futuro PAIC.</p> <p>4. Instituto Internacional da Língua Portuguesa (http://iilp.cplp.org) possui uma estrutura consolidada no PALOP-TL e uma considerável experiência em projectos regionais. O IILP já tem conseguido fundos da UE, em particular, participou no primeiro PAIC.</p> <p>Além dessas organizações que poderiam ser parceiras naturais do futuro programa, devido as suas experiências e à abrangência geográfica e sectorial de suas atividades, existem outros muito interessantes que poderiam desempenhar um papel significativo no futuro projeto, como o Fundo do Prince Claus (www.princeclausfund.org); o Centro Dinamarquês para a Cultura e Desenvolvimento (http://www.cku.dk); a Fundação Mário Soares (www.fmsoares.pt); o Aga Khan Trust (www.akdn.org/aktc); todas tendo já atuado, ou atuam ainda, no sector da cultura em alguns PALOP.</p> <p>Não se esqueçam, o programa da UE ACP Culture+ que poderia ter um papel específico no futuro projeto.</p> |
|---|---|

Anexo 20: Respostas aos comentários gerais do ON de Bissau sobre a versão provisória do relatório final

Commentarios do ON de Bissau



Nota Interna nº: 23/SAI/2015

Projecto: Programa de Apoio às Iniciativas Culturais nos PALOP-TL

Decisão nº: 20859

Contrato nº: 210 - 646 (ex 9ACP GUB 009)

Destinatário: Coordenador

Assunto: Comentário ao Relatório Final de Avaliação do PAIC-PALOP-TL.

Data: Bissau, 11 de Maio de 2015

Recepção:

Assinatura:

O Projecto de Apoio às Iniciativas Culturais nos Países Africanos da Língua Portuguesa e Timor Leste PALOP/TL tem como **Objectivos Específicos**: “*reforçar as capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP e TL, bem como reabilitar algumas infra-estruturas e apoiar as iniciativas que surjam de actores culturais ou de entidades institucionais para a salvaguarda do património e da promoção artística e cultural com uma dimensão à escala PALOP e TL*”.

Em termos de resultados esperados, o projecto comportava os seguintes:

- **R0.** *Gestão técnica administrativa e financeira, coordenação e supervisão do projecto realizadas;*
- **R1.** *Indivíduos ligados à salvaguarda, valorização, promoção do património histórico e cultural dos PALOP e TL melhor capacitados;*
- **R2.** *Apoio a múltiplas iniciativas culturais e artísticas, promovidas por actores culturais, através da concessão de subvenções, realizado.*

A realização da avaliação final do "Projecto de Apoio às Iniciativas Culturais nos PALOP" (PAIC) desenvolvido nos cinco PALOP e em Timor-Leste (TL), cujas intervenções se centraram no reforço das capacidades dos profissionais no domínio da salvaguarda, da valorização e da promoção do património histórico e cultural dos PALOP/TL, bem como na reabilitação de algumas infra estruturas e no apoio a iniciativas de operadores culturais e de entidades institucionais para a salvaguarda do património e da promoção artística e cultural, visa constatar, se os problemas e a necessidade de um projecto nesse sector foram satisfeitas, como foi gerido, se atingiu ou não os objectivos previstos, se teve ou não impacto e por último se vale a pena continuar com um projecto desta natureza para os PALOP/TL.

Assim, na sequência das constatações contidas no relatório, podemos afirmar que:

- O PAIC representou uma intervenção muito importante num sector bastante específico, nomeadamente a cultura como factor de desenvolvimento socioeconómico e humano



no contexto da cooperação entre os PALOP-TL e a União Europeia, apesar das dificuldades registadas ao nível da execução.

- Quanto à selecção do Gabinete prestadora de serviço – TRANSTEC, a haver qualquer tipo de reserva, designadamente no referente ao desajuste do envelope financeiro disponibilizado para o tipo de prestação que a intervenção da ATI implicava, não deve ser imputada prioritariamente ao ON, porquanto a acção desta estar limitada ao que a respectiva convenção de financiamento comportava, em particular no aspecto financeiro.
- Sendo um programa gerido sob a modalidade descentralizada indirecta privada, cabe a empresa prestadora de serviços a integral responsabilidade por eventuais actos falhos, incluindo os de natureza financeira, havidos na sua execução, sendo certo que os poderes delegados devem ser objecto de uma convenção específica. O importante é termos presente que a natureza dos erros e dos desvios de procedimentos constatados faz parte do leque de poderes delegados pelo ON ao prestador de serviços.
- Relacionado com as críticas havidas relativamente a decisão de confiar aos serviços do ON do FED para a Guiné Bissau a gestão do projecto, infere-se claramente que as mesmas partiram de quem não está familiarizado com o esquema de governação anteriormente vigente no Programa PALOP-TL/EU. Certamente, as condições política e de facilidade logística reunidas pela Guiné Bissau no momento dessa escolha, nada tinham a ver com aquelas que se viriam a verificar, anos mais tarde, na fase de execução do projecto. Apesar das nossas limitações e ausências de meios, muito nos orgulha o facto de termos sido um dos primeiros países do grupo a finalizar a fase processual instrutória para o projecto que lhe foi incumbido gerir. Contudo, a julgar pelo estilo de governação do programa introduzido para vigorar a partir do ciclo de implementação do XIº FED, não deixa de ter alguma pertinência a crítica formulada.
- No caso em apreço as anormalidades verificadas, se bem que possam ter sido partes decorrentes da situação política e institucional vivida no passado recente no país, devem ser imputadas na sua maioria à empresa prestadora de serviços. Importa realçar, facto omissis no corpo da avaliação, a firme intervenção do ON quer na mudança dos gestores do projecto quer ainda na reposição de fundos desfalcados.
- Finalmente, o facto de ao longo do período de execução do projecto apenas ter sido realizada uma única sessão do “comité de pilotagem” deve também ser incluído como factor preponderante nos desvios havidos na gestão do projecto

É reconhecida por todos de que houve atrasos graves na execução, devidos à:

- Necessidades impreteríveis de alteração de elementos da equipa da gestão (no total, 4 Gestores de fundos para adiantamentos e 3 Contabilistas);
- Elaboração demorada de um OPC aceitável, o que levou a 5 meses de suspensão na execução das actividades;

ii



- Implementação morosa do concurso para subvenções, neste particular não vemos ter sido objecto de apreciação a não inclusão de Timor Leste, o que contribuiu à forte limitação inicial do período de execução das mesmas;
- A instabilidade política na GB (golpe de 12 de Abril de 2012) que, na fase final da execução e de encerramento operacional do projecto, condiciona pela negativa a finalização de acções programada, nomeadamente àqueles ligados a implementação dos contractos de subsídios.

De uma maneira geral a avaliação apresenta uma imagem bastante negativa, não apenas no que respeita à relevância, à eficiência e ao impacto, mas também no que concerne à modalidade de gestão, suportando o essencial das suas constatações e conclusões nas apreciações finais feitas em sede de auditoria financeira do projecto.

Pese embora o referido anteriormente, que pouco ou nenhum comentário nos merece face aos elementos probatórios recolhidos, oferece-se-nos tecer algumas observações e comentários para algumas situações factuais desenvolvidas no relatório conforme a seguir:

- a) Na sub-região, o INEP é uma instituição de referência no seu domínio de actuação. Estranha-nos que ninguém do INEP tenha sido contactado pela equipa da avaliação, apesar de terem sido questionadas as intervenções havidas nesta instituição e de terem sido, relativamente a mesma, levantadas fortes suspeições favorecimento quer institucional quer individual (pessoal com vinculo empregatício directo ou indirecto com esta instituição);
- b) Por exemplo questiona-se a confirmação da realização da conferência internacional organizada pelo INEP, quando mesmo não tendo havido contacto directo com os gestores do INEP. Uma simples consulta dos periódicos nacionais da época poderia ter equacionado essa dúvida;
- c) Igualmente foi enfatizado facto de o INEP ter recebido o adiantamento inicial sem que tivesse prestado a caução de igual valor sob a forma de garantia bancária ou equivalente. Confessamos desconhecer os contornos dessa “ facilidade” mas que a todos os títulos é, neste tipo de gestão, da inteira e exclusiva responsabilidade da UGP;
- d) Urge corrigir o erro da equipa de avaliação quando afirma que o INEP incorrectamente beneficiou de dois contractos, só que não faz menção de que o contrato INEP Serviços de Publicações pertencia ao lote de “Apoio às Iniciativas Culturais e o contrato INEP Arquivo Histórico foi consumado no âmbito do “Apoio `a Reabilitação de Património Cultural”. Alias só assim se entende a razão da liminar rejeição da proposta de reabilitação da biblioteca do INEP também submetida a concurso;
- e) Pela rigidez de prazos, optou-se que as sessões de formação deveriam ser ministrados por formadores locais. Parece-nos que a equipa de avaliação teve uma inadequada interpretação neste capítulo, mormente no que as formações havidas na Guiné Bissau e em São Tomé e Príncipe dizem respeito, por terem sido ministrados por preitos nacionais guineenses;
- f) Apesar de disponíveis e com domicilio permanente me Bissau, nenhum dos formadores nacionais em apreço foi contactada pela equipa de avaliação. Por termos igualmente constatado que alguns beneficiários da formação tinham sido ouvidos durante a avaliação mas que em nenhum momento os formadores tinham sido contactados, tivemos a preocupação de ouvir o senhor Fernando Leonardo Cardoso uma vez que ele



- tinha sido envolvido tanto na formação realizada na Guiné-Bissau como em S. Tomé e Príncipe;
- g) Apesar de contactados, para exercerem o contraditório, não tivemos reacção dos dois outros formadores cujas prestações mereceram duras críticas da equipa de avaliação;
 - h) No que diz respeito à formação em Museologia por exemplo (Ver pags. 139 e140): Enquanto para o caso da Guiné-Bissau, no quadro referente ao perfil do formador se fala em Formação especializada em Museologia e de conhecimentos sobre a realidade da Guiné-Bissau, para o caso de S. Tomé e Príncipe se fala em formação especializada em Biblioteconomia e de conhecimento da realidade social e cultural de Cabo Verde. Tendo este facto nos parecido no mínimo estranho, começou-nos a surgir dúvidas quanto a seriedade ou cuidado com que o relatório foi elaborado, razão pela, uma vez mais analisamos os factos referenciados nas páginas 50 e 73;
 - i) A título de exemplo, o relatório refere ao Formador Fernando Leonardo Cardoso como sendo investigador do INEP quando na realidade ele era apenas Investigador Associado o que não é a mesma coisa. Ele na altura geria um gabinete de estudos e consultorias e não tinha vínculos contratuais com o INEP. Ficamos ainda sem compreender a razão por que se evocou o facto de os formadores terem estudado na ex-União Soviética. Querer-se-ia com isto dizer que são menos competentes? Ou que se deviam recrutar formadores de instituições académicas ocidentais ou brasileiras? É preciso acautelar este tipo de insinuações;
 - j) Contrariamente ao que vem no relatório, apesar do seu grau de mestre em História e Ciências Sociais, durante a formação teve as cadeiras de museologia, biblioteca e arquivos e inclusive fez práticas em museus. Durante os seus longos anos de serviço, fez varias formações organizadas pelo ICCROM, ICOM e pelo WAMP. Apresentou documentos e certificados relativos a uma formação sobre a administração e gestão dos museus realizada na Tunísia sob os auspícios do ICOM, apresentou um certificado de Formador de formadores no domínio de elaboração de Projectos de gestão de museus entre outros, uma formação ministrada pela Illinois State University, em 2004;
 - k) Ao juntarmos estes elementos estamos uma vez mais em crer que a avaliação foi muito pouco séria, nesta matéria pelo menos, o que deve ser considerado de muito grave uma vez que põe em causa a qualidade e reputação de um técnico;
 - l) Mais ainda, nos relatórios que este formador nos exibiu relativo à formação ministrada tanto em Bissau como em S. Tomé, refere-se ao baixo nível de grande parte dos formandos assim como a alguns elementos de pedagogia que não tem nada a ver com as constatações feitas pelos avaliadores. O nível dos formandos foi tido em consideração durante as abordagens;

Por último e não menos importante, importa salientar que aquando da realização de 27 à 30/04/2015 na cidade de São Tomé da XIª RON, o plenário analisou a situação dos projectos em fase operacional com base na informação compilada pela Coordenação, complementada pelos Chefes de Fila, onde a CAON apresentou as principais conclusões e recomendações do estudo de avaliação que foi partilhado e comentado pelos ON e DUE PALOP-TL, tendo sido destacado quanto ao seguimento evidenciado no relatório (a nível do país Chefe-de-fila, a GB):

- As conclusões da avaliação convergem com as do relatório da auditoria do projecto.
- A avaliação apresenta uma imagem bastante negativa relativamente aos indicadores de avaliação (sobretudo no tocante a relevância, a eficiência e ao impacto), mas também no que concerne à modalidade de gestão.



- A CAON e a DUE-GB reservam-se o direito de tomarem medidas sobre as irregularidades identificadas no relatório de avaliação e actos dos gestores privados do projecto, incluindo a submissão do assunto às autoridades competentes.
- As Delegações da UE na Guiné-Bissau e em Moçambique, assim como a Coordenação do Programa, ficam à disposição para prestar a assistência que for tida por necessária pelo ON da Guiné-Bissau.
- O documento será utilizado como memória e base de trabalho para a identificação e implementação do 11º FED.

É tudo quanto se nos oferece opinar e comentar sobre o conteúdo do relatório em análise.

Suleimane Djalo

Resp. Sector de Apoio Institucional

Anexo: O indicado

Reposta dos avaliadores

Resposta dos avaliadores

| Comentário 1 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">Quanto à selecção do Gabinete prestadora de serviço – TRANSTEC, a haver qualquer tipo de reserva, designadamente no referente ao desajuste do envelope financeiro disponibilizado para o tipo de prestação que a intervenção da ATI implicava, não deve ser imputada prioritariamente ao ON, porquanto a acção desta estar limitada ao que respectiva convenção de financiamento comportava, em particular no aspecto financeiro. |
| <p>Resposta: Os avaliadores estão plenamente conscientes de que o processo de selecção envolve várias pessoas de várias instituições. Outros critérios podem interferir, como o orçamento global do projeto (aqui apenas EUR 3 milhões), que não permite destacar recursos suficientes para a ATI. Nesse caso, a responsabilidade deve ser claramente dividida entre os atores envolvidos no processo.</p> <p>Do outro lado, o processo licitatório é umas das competências que cabe ao ON.</p> <p>No presente relatório, os avaliadores queriam apenas chamar a atenção do ON para o fato de que, apesar de a responsabilidade ser em tese compartilhada, na prática é o ON que vai assumir as consequências (por ser em contato direto com os projetos) de uma decisão que não é totalmente dele. Portanto, no futuro, caso um novo projeto tenha um orçamento limitado, seria recomendável que o ON chamasse a atenção da DUE sobre os riscos potenciais dessa situação.</p> |
| Comentário 2 |
| <ul style="list-style-type: none">Sendo um programa gerido sob a modalidade descentralizada indirecta privada, cabe à empresa prestadora de serviços a integral responsabilidade por eventuais actos falhos, incluindo os de natureza financeira, havidos na sua execução, sendo certo que os poderes delegados devem ser objecto de uma convenção específica. O importante em termos presente que a natureza dos erros e dos desvios de procedimentos constatados faz parte do leque de poderes delegados pelo ON ao prestador de serviços. |
| <p>Resposta: O mais importante é que o ON não deve assumir as falhas da gestão duvidosa do prestador de serviços. A Guiné-Bissau não tem nenhuma responsabilidade financeira e legal a respeito. A responsabilidade financeira é totalmente da empresa.</p> |
| Comentário 3 |
| <ul style="list-style-type: none">Relacionado com as críticas havidas relativamente a decisão de confiar aos serviços do ON do FED para a Guiné Bissau a gestão do projecto, infere-se claramente que as mesmas partiram de quem não está familiarizado com o esquema de governação anteriormente vigente no Programa PALOP-TL/EU. Certamente, as condições políticas e de facilidade logística reunidas pela Guiné Bissau no momento dessa escolha, não tinham a ver com àquelas que se viriam a verificar, anos mais tarde, na fase de execução do projecto. Apesar das nossas limitações e ausências de meios, muito orgulha o facto de termos sido um dos primeiros países do grupo a finalizar a fase processual instrutória para o projecto que lhe foi incumbido gerir. Contudo, a juízo pelo estilo de governação do programa introduzido para vigorar a partir do ciclo de implementação do XIº FED, não deixa de ter alguma pertinência a crítica formulada. |

Resposta: Os avaliadores não queriam questionar a decisão de dar a responsabilidade da administração do projeto à Guiné-Bissau. Estamos conscientes de que naquela época a situação era outra da que para o 11º FED. O que deve ser destacado é que a situação não era das melhores para esse tipo de projeto.

Os avaliadores queriam unicamente chamar atenção da UE sobre as dificuldades logísticas decorrentes da implementação da sede da unidade de gestão (UGP) de um projeto regional PALOP/TL em Bissau. Essa ressalva vale também para o Timor Leste, por exemplo. Implementar uma UGP em Bissau implica automaticamente custos adicionais e certas complicações para organizar as missões circulares.

Não obstante, o parágrafo 2.36 foi reformulado.

Comentário 4

- No caso em apreço as anormalidades verificadas, se bem que possam ter sido parte decorrentes da situação política e institucional vivida no passado recente no país, devem ser imputadas na sua maioria à empresa prestadora de serviços. Importa realçar o facto omissivo no corpo da avaliação, a firme intervenção do ON quer na mudança de gestores do projecto quer ainda na reposição de fundos desfalcados.

Resposta: Os avaliadores concordam plenamente com esse comentário. A inteira responsabilidade deve ser imputada à empresa.

Comentário 5

- Finalmente, o facto de ao longo do período de execução do projecto apenas ter sido realizada uma única sessão do “comité de pilotagem” deve também ser incluído como factor preponderante nos desvios havidos na gestão do projecto

Resposta: Na verdade, o Comitê, por ser uma instância meramente estratégica, não é o melhor instrumento para analisar esses problemas. O que faltou ao projeto foi a realização de uma avaliação intercalar (ou pelo menos uma ROM), cujo relatório poderia subsidiar as decisões do Comitê. Sem um relatório apontando os problemas o Comitê fica desarmado.

Comentário 6

É reconhecida por todos de que houve atrasos graves na execução, devidos à:

- Necessidades impreteríveis de alteração de elementos da equipa da gestão (no total, Gestores de fundos para adiantamentos e 3 Contabilistas);

O relatório destaca esse ponto como sendo a maior causa dos problemas do PAIC.

Comentário 7

- Elaboração demorada de um OPC aceitável, o que levou a 5 meses de suspensão na execução das actividades;

Resposta: Igualmente, o relatório indica claramente a responsabilidade da ATI na péssima elaboração do OPC.

Comentário 8

- A instabilidade política na GB (golpe de 12 de Abril de 2012) que, na fase final de execução e de encerramento operacional do projecto, condiciona pela negativa a finalização de acções programada, nomeadamente àqueles ligados a implementação de contractos de subsídios.

Rseposta: Essas atividades estavam previstas para acabar em dezembro 2011. A organização caótica da UGP fez com que o prazo de implementação delas tenha sido muito dilatado. O golpe de abril de 2012 interferiu nas atividades apenas da Guiné-Bissau.

Comentário 9

De uma maneira geral a avaliação apresenta uma imagem bastante negativa, não apenas no que respeita à relevância, à eficiência e ao impacto, mas também no que concerne à modalidade de gestão, suportando o essencial das suas constatações e conclusões nas apreciações finais feitas em sede de auditoria financeira do projecto.

Resposta: A avaliação é sobretudo mais crítica (análise objetiva baseada nos fatos e dados reais) do que negativa (análise subjetiva).

Os pontos positivos, quando existiam, foram devidamente destacados.

Infelizmente, os problemas eram maiores que os pontos positivos. Todos os aspetos negativos foram tratados como sendo lições aprendidas que resultaram, na grande maioria, em recomendações.

No capítulo Eficiência (que tem a ver com a gestão dos recursos do projeto), a avaliação vai muito mais além da auditoria indicando fortes suspeições que não foram detectadas pela auditoria.

Nos demais capítulos, a análise se baseia exclusivamente nos fatos constatados durante a missão de campo e na documentação disponível. Esses factos e dados não eram financeiros, mas bem técnicos.

Comentário 10

- a) Na sub-região, o INEP é uma instituição de referência no seu domínio de actualidade. Estranha-nos que ninguém do INEP tenha sido contactado pela equipa da avaliação apesar de terem sido questionadas as intervenções havidas nesta instituição e de terem sido, relativamente a mesma, levantadas fortes suspeições de favorecimento institucional quer individual (pessoal com vínculo empregatício directo ou indirecto com esta instituição);

Resposta: Em nenhum momento os avaliadores questionaram a competência do INEP.

O INEP foi contactado várias vezes durante a nossa estadia em Bissau. Infelizmente, ninguém da diretoria do INEP retornou nossas telefonemas ou recados. A pessoa que implementou o projeto 5 (acervo literário) se recusou a nos encontrar alegando problemas de agenda.

Por fim, um dos avaliadores teve que visitar o local do outro projeto (arquivo histórico) sem ser acompanhado. Felizmente, ele conseguiu se reunir com alguns técnicos do INEP presentes naquele momento.

Comentário 11

b) Por exemplo questiona-se a confirmação da realização da conferência internacional organizada pelo INEP, quando mesmo não tendo havido contacto directo com gestores do INEP. Uma simples consulta dos periódicos nacionais da época poderia equacionado essa dúvida;

Resposta: A documentação disponível não indicava a realização desse evento. Tampouco os técnicos presentes durante a visita dos Arquivos souberam desse evento. Durante a fase de revisão do relatório, a DUE confirmou a realização do evento. O relatório foi devidamente modificado.

Comentário 12

Igualmente foi enfatizado facto de o INEP ter recebido o adiantamento inicial sem tivesse prestado a caução de igual valor sob a forma de garantia bancária equivalente. Confessamos desconhecer os contornos dessa "facilidade" mas que todos os títulos é, neste tipo de gestão, da inteira e exclusiva responsabilidade da UGP

Resposta: Concordamos plenamente com esse comentário. A UGP tomou certas liberdades com as regras que ela mesma elaborou.

Comentário 13

Urge corrigir o erro da equipa de avaliação quando afirma que o INEP incorrectamente beneficiou de dois contractos, só que não faz menção de que o contrato INEP Serviço de Publicações pertencia ao lote de "Apoio às Iniciativas Culturais e o contrato INEP Arquivo Histórico foi consumado no âmbito do "Apoio à Reabilitação de Património Cultural". Alias só assim se entende a razão da liminar rejeição da proposta reabilitação da biblioteca do INEP também submetida a concurso;

Resposta: Os avaliadores não criticam a obtenção pelo INEP de 2 projetos. Criticamos a UGP que privilegiou um organismo enquanto em Angola, por exemplo, nenhum projeto foi financiado.

Os 2 projetos foram implementados por 2 departamentos distintos de uma instituição com uma única personalidade jurídica.

Comentário 14

Pela rigidez de prazos, optou-se que as sessões de formação deveriam ser ministradas por formadores locais. Parece-nos que a equipa de avaliação teve uma inadequada interpretação neste capítulo, mormente no que as formações havidas na Guiné Bissau em São Tomé e Príncipe dizem respeito, por terem sido ministrados por profissionais nacionais guineenses;

Resposta: Nesse aspecto, os avaliadores se reuniram com vários beneficiários e tiveram acesso à maioria dos relatórios dos formadores.

Pelo nosso entendimento, a decisão de privilegiar os formadores regionais foi tomada rapidamente pela UGP no início do projeto sem obstáculos ou pressões externas particulares.

Avaliamos essa decisão como sendo interessante desde que o produto final conte com a qualidade esperada.

Em nenhum momento os avaliadores criticaram ou menosprezaram a nacionalidade dos formadores. A nacionalidade do formador é independente da qualidade da prestação.

Criticamos duramente a UGP por (1) não ter procurado com seriedade os formadores regionais e (2) não ter controlado o conteúdo das formações e a composição do público alvo. Ao final, os formadores fizeram o que a UGP pediu, salvo que as exigências da UGP eram muito fracas. Lamentamos que a UGP não tenha efetuado nenhum controle de qualidade *ex-ante* e *ex-post* das formações ministradas.

Comentário 15

Apesar de disponíveis e com domicílio permanente em Bissau, nenhum dos formadores nacionais em apreço foi contactada pela equipa de avaliação. Por termos igualmente constatado que alguns beneficiários da formação tinham sido ouvidos durante a avaliação mas que em nenhum momento os formadores tinham sido contactados, tivemos a preocupação de ouvir o senhor Fernando Leonardo Cardoso uma vez que tinha sido envolvido tanto na formação realizada na Guiné-Bissau como em S. Tomé e Príncipe;

Resposta: Durante a reunião de arranque da missão circular na DUE em Bissau foi claramente definido que o ex ponto focal seria a pessoa que nos indicaria as pessoas-chaves a serem encontradas.

Apesar de várias tentativas e pedidos, nunca foram entregues os contactos dos formadores. Assim como a CAON, os avaliadores lamentam essa situação que resultou com a ausência de reunião com prestadores de serviços-chaves do projeto.

Comentário 16

Apesar de contactados, para exercerem o contraditório, não tivemos reacção dos outros formadores cujas prestações mereceram duras críticas da equipa de avaliação;

Resposta: A equipa de avaliação não criticou a prestação dos formadores.

Critica-se duramente a falta de implicação da UGP no conteúdo e no seguimento das formações, bem como na seleção dos formadores (regionais ou não). Tal situação resultou que as formações foram de pouca utilidade e bastante caras.

Ao final, os formadores fizeram o que a UGP lhes pediu.

O relatório critica o desenho e a forma de implementação das formações, não os formadores que são simplesmente “atores de peça muito mal escrita por outros”.

Talvez com uma seleção mais rigorosa e transparente, a UGP poderia ter conseguido perfis mais adequados (localmente, regionalmente ou internacionalmente).

Comentário 17

No que diz respeito à formação em Museologia por exemplo (Ver pags. 139 e 140). Enquanto para o caso da Guiné-Bissau, no quadro referente ao perfil do formador fala-se em Formação especializada em Museologia e de conhecimentos sobre a realidade da Guiné-Bissau, para o caso de S. Tomé e Príncipe se fala em formação especializada em Biblioteconomia e de conhecimento da realidade social e cultural de Cabo Verde. Tendo este facto nos parecido no mínimo estranho, começou-nos a surgir dúvida quanto à seriedade ou cuidado com que o relatório foi elaborado, razão pela qual, uma vez mais analisamos os factos referenciados nas páginas 50 e 73;

Resposta: Agradecemos por ter detectado esse erro de redação no anexo da página 140. A referência “Cabo Verde” foi devidamente trocada por “São Tomé”.

Após uma nova leitura das páginas 50 e 73, concordamos que o texto deve ser um pouco suavizado para corresponder ainda mais à realidade e à presente resposta. Portanto, o texto será modificado na versão final do relatório, na medida do necessário.

Comentário 18

A título de exemplo, o relatório refere ao Formador Fernando Leonardo Cardoso como sendo investigador do INEP quando na realidade ele era apenas Investigador Associado o que não é a mesma coisa. Ele na altura geria um gabinete de estudos e consultorias não tinha vínculos contratuais com o INEP. Ficamos ainda sem compreender a razão por que se evocou o facto de os formadores terem estudado na ex-União Soviética. Quer-se-ia com isto dizer que são menos competentes? Ou que se deviam recrutar formadores de instituições académicas ocidentais ou brasileiras? É preciso acautelar este tipo de insinuações;

Resposta: O senhor Cardoso aparece nos documentos como sendo um investigador do INEP, sem destacar a característica de Associado, até agora totalmente ignorada pelos avaliadores. Igualmente, a referência sobre o lugar dos estudos superiores dos formadores pode ser mal interpretada, sendo vista como pejorativa, o que não era a intenção dos avaliadores. O texto do relatório será devidamente modificado.

Comentário 19

Contrariamente ao que vem no relatório, apesar do seu grau de mestre em História e Ciências Sociais, durante a formação teve as cadeiras de museologia, bibliotecologia, arquivos e inclusive fez práticas em museus. Durante os seus longos anos de serviço fez várias formações organizadas pelo ICCROM, ICOM e pelo WAMP. Apresentou documentos e certificados relativos a uma formação sobre a administração e gestão de museus realizada na Tunísia sob os auspícios do ICOM, apresentou um certificado de Formador de formadores no domínio de elaboração de Projectos de gestão de museus entre outros, uma formação ministrada pela Illinois State University, em 2004;

Resposta: Essas informações não aparecem claramente na documentação analisada e disponível no momento das fases documental e de campo. Porém, reiteramos a necessidade de uma seleção mais rigorosa e transparente dos formadores. A análise dos relatórios das formações elaborados pelos formadores aponta claramente para uma qualidade baixa do conteúdo das prestações de TODOS os formadores.

Comentário 20

Ao juntarmos estes elementos estamos uma vez mais em crer que a avaliação foi muito pouco séria, nesta matéria pelo menos, o que deve ser considerado de muito grave uma vez que põe em causa a qualidade e reputação de um técnico;

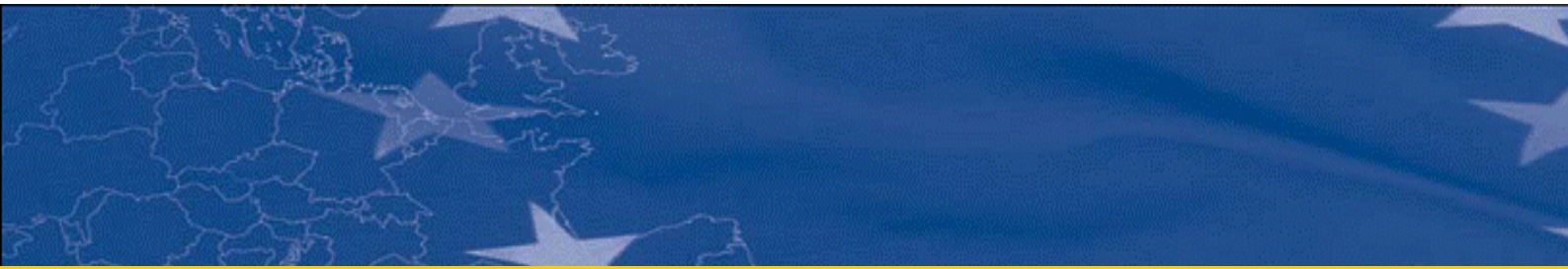
Resposta: A avaliação foi excepcionalmente séria e rigorosa tomando em conta (1) a raridade da documentação sobre as atividades e o projeto, (2) a péssima qualidade dos relatórios narrativos da UGP, (3) a dificuldade em encontrar as pessoas envolvidas no projeto em cada país e (4) as numerosas irregularidades escondidas pela UGP. Os comentários da DUE de Bissau, bem como das outras DUE nos PALOP e TL, apontam nessa direção. O relatório não questiona a qualidade do senhor Cardoso em particular, ele questiona a qualidade global dos formadores na ausência de uma seleção transparente pela UGP.

Comentário 21

Mais ainda, nos relatórios que este formador nos exibiu relativo à formação ministrada tanto em Bissau como em S. Tomé, refere-se ao baixo nível de grande parte dos formandos assim como a alguns elementos de pedagogia que não tem nada a ver com as constatações feitas pelos avaliadores. O nível dos formandos foi tido em consideração durante as abordagens;

Resposta: Os mesmos relatórios, bem como os termos de referência das formações, subsidiaram a análise da qualidade das referidas prestações pelos avaliadores.

Em total objetividade, o conteúdo das formações era fraco. A responsabilidade da UGP é muito grande a respeito.



O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade do contratante e não pode, de forma alguma, ser tomado como expressão das posições da União Europeia.

The contents of this publication are the sole responsibility of the contractor and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peuvent en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.