Programme des Nations Unies pour le Développement

RAPPORT FINAL

EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU PROCESSUS ELECTORAL DU MALI (PAPEM)

KABORE BILA ROGER Consultant international
KAMPO ISSAGA Consultant national

JUILLET 2017

Table des matières	
Titres des chapitres et sous chapitres	**Pages**
Table des matières	**3**
Liste des sigles et abréviations	**5**
Résumé exécutif	**6**
INTRODUCTION	**13**
I CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT ET DESCRIPTION DU PROJET 11. Contexte général de la situation du Mali en 2012 12. Analyse du cadre légal et institutionnel des élections au Mali 13. Description du Projet 14. Organisation de la mise en œuvre du Projet	15 15 17 18 21
II. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION	21
III. CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RESULTATS 3.1. ANALYSE DU CADRE DEFORMULATION, DU CADRE LOGIQUE ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET 3.2. ETAT DE MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE DU PROJET 3.2.1. Composante N° 1 : Appui au MAT, à la DGE, à la CENI 3.2.1.1. : Résultat attendu R11 : L'équipe du Projet est mis en place et est opérationnelle 3.2.1.2. : Résultat attendu R12 : Le Comité de pilotage et Comité technique sont fonctionnels 3.2.1.3. : Résultat attendu R13 : Le renforcement des capacités du MAT et des autres OGE est effectif et le transfert des compétences assuré au terme du processus électoral 3.2.2. Composante N° 2 : Activités transversales : Education civique, communication et sensibilisation des électeurs, observation et règlement des litiges et contentieux électoraux 3.2.2.1. Résultats 2.1. : Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux des élections pour la sortie de crise et la réconciliation nationale, les procédures de vote, les droits et devoirs en matière électorale 3.2.2.2. Résultats 2.2. : La promotion du respect des droits de l'homme est garantie et un monitoring effectif est assuré 3.2.2.3. Résultats 2.3 : Une couverture impartiale des élections locales est assurée par les médias publics et privés 3.2.2.4. Résultats 2.4 : Le genre est intégré et l'égale participation des hommes et des femmes promue	22 22 28 28 28 29 29 35 35 36 37 38

3.2.2.5. Résultats 2.5 : Une observation électorale domestique par les OSC permet une couverture efficace et contribue au renforcement de la transparence des opérations électorales	39
3.2.2.6. Résultats 2.6 : Le renforcement du dialogue entre acteurs du processus permet de prévenir les conflits et de consolider la paix	40
3.2.2.7. Résultats 2.7 : Les OGE et juridictions compétentes sont outillés pour gérer efficacement les conflits électoraux	40
3.2.2.8. Résultats 2.8 : L'information sur l'organisation des élections locales est fluide et la population, les acteurs et les PTF sont bien informés et contribuent à son bon déroulement	41
3.2.3. Composante N° 3 : Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC	41
3.2.3.1. Résultats 3.1 : Le fichier électoral est fiable et sert à produire des listes électorales de qualité	41
3.2.4. Composante N° 4 : Renforcement des capacités institutionnelles à long terme	44
3.2.4.1. Résultats 4.1 : Les capacités institutionnelles et professionnelles des OGE sont renforcées	44
3.3. ETAT DE MISE EN ŒUVRE FINANCIERE DU PROJET	45
3.3.1. La mobilisation des ressources financières	45
3.4. LES EFFETS ET IMPACTS DU PAPEM	49
3.5. ANALSE DE LA PERTINENCE DU PAPEM	50
3.6. ANALYSE DE LA DURABILITE DU PAPEM	51
3.7. ANALYSE DU DEGRE DE PRISE EN COMPTE DU GENRE	52
3.8. ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PAPEM	53
3.9. ANALYSE DE L'EFFICIENCE DU PAPEM	56
IV.LES CONTRAINTES RENCONTREES ET LES INSUFFISANCES RELEVEES	57
V.LES LECONS APPRISES	59
VI. LES RECOMMANDATIONS	60
VII. PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES	62

RECOMMANDATIONS	
ANNEXE N° 1 : Liste des personnes rencontrées	68
ANNEXE N°2 : Liste des documents consultés	71
ANNEXE N° 3 : Guides d'entretien utilisé	73
ANNEXE N° 4 : TDR de l'évaluation	75

Remerciements

Les consultants, à l'issue de leur mission, remercient les personnes et les structures ci-après :

- Le Management du PNUD, notamment, Monsieur Boubou CAMARA, Directeur pays, Monsieur Malèye DIOP, Directeur pays adjoint, Madame Fatimata TRAORE, Assistante au Représentant Résident/Conseillère au Programme/Gouvernance , pour les orientations pertinentes fournies tout au long de la mission.

- L'Unité de gestion du projet, notamment Monsieur Marc AMOUGOU, Conseiller Technique principal a.i, et tout son staff, y compris le Monsieur TOURE, chauffeur, pour leur appui lors des prises de rendez-vous pour les interviews, l'organisation de la mission de terrain, et la mise à disposition de la documentation requise.

- Les partenaires techniques et financiers contributeurs du PAPEM, les ONG nationales et internationales partenaires du PAPEM, pour leur disponibilité à recevoir les consultants et à leur fournir les informations.

- Le Ministère de l'administration territoriale, la CENI, la DGE et les Directions techniques du Gouvernement partenaires du PAPEM, pour leur appui multiforme lors de la mission d'évaluation.

Que les uns et les autres reçoivent, ici, la pleine gratitude des consultants.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	
AGE	Agence Générale aux Elections
ATT	Amadou Toumani Touré
BRIDGE	Bulding Ressources in Democracy, Governance and Elections
BV	Bureau de Vote
CAELE	Commission Administrative d'Etablissement des Listes Electorales
CAPE	Cellule d'Appui au Processus Electoral
CE	Coefficient d'Efficacité
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Occidentale
CEF	Coefficient d'Efficience
CEFF	Coefficient d'Effets
CD	Coefficient de Durabilité
CDP	Comité de Pilotage
CEI	Coefficient d'Effets/Impacts
CENI	Commission Electorale Nationale Indépendante
CEO	Centre d'Ecoute et d'Orientation
CG	Coefficient Genre
CNTDI	Centre National de Traitement des Données Informatiques
CP	Coefficient de Pertinence
CTD	Centre de Traitement des Données
CTDEC	Centre de Traitement des Données de l'Etat Civil
CTP	Conseiller Technique Principal
CSCRP	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DGAT	Direction Générale de l'Administration du Territoire
DGE	Délégation Générale aux Elections
DIM	Direct Implementation
DNEC	Direction Nationale de l'Etat Civil
EISA	Electoral Institue for Sustainable Democracy in Africa
FCFA	Franc CFA
FMI	Fonds Monétaire International
HCS	Hameau, Campement, Secteur
IFES	International for Electoral System Foundation
IGM	Institut Géographique du Mali
INSTAT	Institut National de la Statistique
LV	Lieu de Vote
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MATDRE	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat
MAWAS	Musow aw ka Waati Sera
MDC	Missions Diplomatiques et Consulaires

MIS	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
MINUSMA	Mission multi dimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
MOE	Mission d'Observation Electorale
NAM	Needs Assessment Mission
NDI	National Democratic Institute
NIM	National Implementation
NINA	Numéro d'Identification Nationale
ODD	Objectifs pour le développement Durable
OGE	Organe de Gestion des Elections
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORTM	Office de la Radio Télévision du Mali
OSIWA	Open Society Initiative for West Africa
OSC	Organisation de la Société Civile
PAPEM	Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POCE	Pôle d'Observation Citoyenne des Elections
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAVEC	Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil
SG	Secrétaire Général
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
TAO	Taux d'Atteinte des Objectifs
TDR	Termes De Référence
TEG	Taux d'efficacité Globale
TEF	Taux d'Efficience
TEXF	Taux d'Exécution Financière
TOR	Taux d'Obtention des Résultats
TRA	Taux de Réalisation des Activités
TV	TéléVision
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UDPM	Union Démocratique du Peuple Malien
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
URTEL	Union des Radios et Télévisions Libres
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
US	United States
VFQ	Village, Fraction, Quartier
VNU	Volontaire des Nations Unies

Fiche synoptique du Projet

Partenaires contributeurs	Union Européenne, USAID, Belgique, Suède, Norvège, Suisse, Canada, Danemark, Pays-Bas, Luxembourg, Union Africaine, PNUD et Gouvernement du Mali
Agence d'exécution	PNUD
Partenaire chargé de la mise en œuvre	Ministère de l'Administration Territoriale
Autres partenaires	CENI, DGE, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, Ministère de la Justice, Ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille et de l' Enfant, Ministère de la Communication, Cour Constitutionnelle, Organisations de la Société Civile, Partis Politiques, Médias…
Zones d'intervention	Le territoire national
Période du Projet	Janvier 2012- Décembre 2016
Date de démarrage	Janvier 2012
Date de cloture	31 Décembre 2016
Management Arrangements	DEX
Budget total du projet	$: 57.577.775,02
Ressources allouées	$: 57.577.775, 02
Conseiller Technique Principal a.i	Marc AMOUGOU
Groupes cibles	OGE, partis politiques, OSC, populations, etc.
Objectif global	Appuyer les acteurs et institutions chargés du processus électoral au Mali
COMPOSANTES (4):	
Composante 1 : **Composante 1** : Appui au MAT, à la DGE, à la CENI et aux autres OGE dans la gestion et la coordination du processus électoral ;	
Composante 2 : Education civique, information/communication et sensibilisation des électeurs, participation des femmes, participation des partis politiques et des médias ;	
Composante 3 : Pérennisation des acquis et exécution des travaux complémentaires du RAVEC ;	
Composante 4 : Renforcement des capacités des nouvelles institutions chargées du processus électoral. Cette dernière composante sera mise en œuvre dans la période post-électorale et en fonction des ressources spécialement mobilisées à cet effet.	

Résumé exécutif

1. Contexte de l'évaluation

Le Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali (PAPEM) a été mis en œuvre par le PNUD avec le concours technique et financier de 12 partenaires[1] auxquels il faut ajouter la MINUSMA qui a contribué conformément à son mandat et dans le cadre de l'appui logistique et sécuritaire de l'assistance électorale intégrée des Nations Unies au processus électoral au Mali. Le PNUD a assuré la gestion fiduciaire du Panier Commun dont le montant est estimé à 57.577.775,02 USD. Des élections présidentielles et législatives ont été organisées en 2013 et ont permis le retour à l'ordre constitutionnel au Mali. L'organisation des élections communales en 2016 a marqué la fin de l'accompagnement du PNUD au processus électoral pour la période 2012-2016. A l'issue de l'exécution du Projet, dont la clôture opérationnelle est intervenue en décembre 2016, une mission d'évaluation recrutée par le bureau PNUD/MALI et composée de deux consultants s'est déroulée pendant quatre semaines pour la réalisation de l'évaluation finale du Projet PAPEM. L'objectif de cette évaluation était de mesurer l'état de mise en œuvre du Projet, d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs, de mesurer les performances du Projet selon les critères de la pertinence, de la durabilité, de l'efficacité, et de l'efficience.

2. La méthodologie

La démarche méthodologique a consisté à faire une exploitation documentaire et à conduire des entretiens avec le PNUD, commanditaire de la mission, les PTF contributeurs au Panier Commun mis en place pour la mise en œuvre du Projet, les responsables des Organes de Gestion des Elections, des ONG nationales et internationales partenaires du Projet et des Directions concernées du Ministère de l'Administration Territoriale du Mali, notamment la Direction Générale de l'Administration du Territoire, la Direction Générale de l'Etat Civil, la Cellule d'Appui au Processus Electoral pour, enfin, terminer avec l'analyse des informations collectées auprès des différents acteurs et la synthèse des principaux acquis et insuffisances du PAPEM, des difficultés rencontrées, des leçons apprises et formuler des recommandations pour les interventions futures.

3. Les acquis majeurs du PAPEM

Les principaux acquis du PAPEM sont, par ordre d'importance ou de consistance :

1°). L'organisation réussie de cinq élections : les 2 tours de l'élection présidentielle, les 2 tours des élections législatives et l'élection communale, sur toute l'étendue du territoire nationale et dans les Missions Diplomatiques et Consulaires (MDC), en dépit du climat d'insécurité.
2°). La crédibilisation du processus électoral, le déroulement apaisé des élections et l'acceptation des résultats des scrutins à la fois par les partis gagnants que les partis qui ont

[1] Union Européenne, Canada, Luxembourg, Suède, Suisse, Pays-Bas, Norvège, Danemark, Belgique, USAID, Union Africaine et le PNUD.

perdu, et cela grâce aux campagnes de sensibilisation et à l'adoption consensuelle d'un code de bonne conduite des partis politiques et des candidats.
3°). La modernisation de l'état civil : achèvement des travaux commencé en 2009 suivi de l'opération de pérennisation du Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil (RAVEC), avec un taux de réalisation de 61,71%, environ 1 million de nouveaux enrôlés dans l'état civil.

4°). L'établissement d'un fichier électoral biométrique, mis à jour périodiquement, fiable et consensuel.

5°). Le taux élevé de participation des populations aux élections, notamment le taux record de participation de 51,54% au premier tour des présidentielles de 2013.

6°). La constitution d'un vivier de 125.000 agents électoraux recrutés, payés et formés par le Projet, et sur lesquels le Gouvernement du Mali pourra compter pour les scrutins futurs.

7°). L'amélioration de la proportion des femmes électrices, candidates et élues comme conseillères grâce à l'adoption et l'application de la loi N° 2015-052 portant sur la promotion du genre, dont le PAPEM a largement contribué à sa vulgarisation auprès des acteurs de la société civile et surtout des organisations féminines qui en ont fait un point d'honneur.

8°). Le renforcement des capacités d'intervention d'une centaine d'organisations de la société civile (OSC) qui ont été sélectionnées, formées et dont des projets en matière d'éducation civique et de sensibilisation ont été financés par le PAPEM. Cet appui aux OSC aura contribué à la tenue des élections apaisées et de rehausser le taux de participation.

9°). L'appui aux équipes d'établissement et de distribution des cartes NINA sur toute l'étendue du territoire national et dans les Missions Diplomatiques et Consulaires (MDC).

4. Les performances du Projet selon les critères majeurs en matière d'évaluation

Les performances du PAPEM selon les critères majeurs en matière d'évaluation sont reprises dans le tableau ci-après :

Critères d'évaluation	Indicateurs	Performances	Observations
Exécution financière	Taux d'exécution financière (TEF)	86,10%	Bonne exécution financière, bonne capacité d'absorption des fonds
Effets/Impacts du projet	Coefficient d'effets et impacts (CEI)	3/5	Bon niveau des effets/impacts du Projet
Pertinence	Coefficient de pertinence (CP)	5/5	Excellente pertinence du Projet
Durabilité	Coefficient de durabilité (CD)	3,5/5	Bonne durabilité
Prise en compte de la dimension Genre	Coefficient Genre (CG)	3/5	Bon niveau de prise en compte de la dimension

			Genre
Efficacité	Taux d'efficacité globale (TEG)	71,52%	Assez bonne efficacité
Efficience	Taux d'efficience	83,53%	Bonne efficience
Appréciation globale du PAPEM			Satisfaisant

5. Les contraintes et insuffisances

Les principales contraintes et insuffisances rencontrées au cours de la mise en œuvre du PAPEM ont été les suivantes :

1°) Les contraintes et insuffisances au niveau de la partie nationale

La non mise en place de l'organe unique de gestion des élections : La mise en place d'un organe unique de gestion des élections a toujours figuré dans les différents rapports des observateurs électoraux à l'occasion de chaque élection, et aussi des rapports des différentes CENI.

Dans le cadre de cette composante, le PAPEM a appuyé le gouvernement, notamment le Ministère de l'Administration Territoriale à des réflexions sur une possibilité de mettre en place un organe unique. Dans cet ordre d'esprit, un atelier a été organisé par le PAPEM à l'intention des trois principales structures de gestion des élections, des voyages d'études ont été organisés, et mieux, un document interne (au niveau du Ministère de l'Administration) a été élaboré. Mais, force est de constater que l'architecture actuelle demeure.

Le retard dans la transmission des pièces justificatives : Le paiement des agents électoraux (membres des bureaux de vote) est conséquent à deux facteurs : (i) la prise en charge des frais de formation réalisée avant le jour du scrutin ; (ii) les frais liés à la gestion des bureaux de vote le jour du scrutin. Il est constant que des difficultés naissent par le fait que certains agents formés ne soient pas effectivement ceux qui officient le jour du scrutin. Les raisons sont multiples, et on peut retenir entre autres, les dispositions légales (remplacement des membres absents à l'ouverture du bureau de vote), ceux ayant été retenus comme agents par d'autres OGE (délégués CENI ou Cour Constitutionnelle). La reprise de la liste (les corrections apportées) peut entrainer des retards dans la transmission des pièces justificatives. Aussi, l'absence de procédures indiquant l'urgence et les modalités (note de service, instruction) de la hiérarchie, entrainent chez certains responsables un manque de diligence quant à l'envoi des pièces justificatives. La détention et la manipulation de sommes importantes par certains responsables peut les rendre importants dans certains milieux (villages), et ce sentiment entraine souvent des déviances qui peuvent avoir des conséquences sur le processus (recrutement d'agents non qualifiés, minoration des sommes dues, etc.) On peut ainsi relever que les pièces justificatives des per diem et indemnités des agents électoraux et des membres des bureaux de vote, payés par le PAPEM, ont souvent accusé du retard dans leur transmission au PNUD. Les retards observés peuvent parfois aller jusqu'à cinq mois. Au moment de l'audit du projet en Mai 2017, certains justificatifs n'étaient pas encore rentrés. En outre, certaines pièces transmises ne remplissaient pas les exigences comptables requises et ont été rejetées. A ce propos, le PNUD a eu à saisir les autorités compétentes du Mali afin qu'une solution idoine

soit trouver rapidement pour permettre la clôture des comptes. Par ailleurs, le PNUD étudie d'autres types de paiement, notamment électronique, qui permettrait de disposer automatiquement de justificatifs.

Travaux d'achèvement et opération de pérennisation des acquis du RAVEC non réalisés dans certaines Régions : A cause de l'insécurité ambiante dans toute la Région de Kidal et dans certains Cercles et Communes de Gao, Tombouctou et Mopti, les travaux d'achèvement du RAVEC, ainsi que l'opération de pérennisation des acquis du RAVEC n'ont pas pu avoir lieu, et cela, au détriment des populations qui ne vont pas figurer dans le registre national de l'état-civil du Mali, et non plus dans le fichier électoral.

2°) Les contraintes et insuffisances au niveau du PNUD/PAPEM

L'insuffisances dans le contenu des rapports narratifs et financiers, et retard dans leur transmission : Les rapports narratifs et financiers du Projet sont élaborés et transmis. Cependant, la transmission n'a pas toujours été faite à temps, et certains PTFs ne sont pas satisfaits de leur contenu qu'ils voudraient plus détaillé, c'est-à-dire donnant des indications sur l'utilisation spécifique de leur contribution financière à eux.

La lourdeur des procédures de décaissement des fonds : La partie nationale trouve les procédures de déblocage des fonds longues et lourdes qui peuvent s'étendre sur plusieurs jours. A l'analyse, certains retards sont attribuables entre autres à des manquements aux dossiers ou des compléments d'information à fournir par la partie nationale

L'arrêt des services des VNU : Les VNU, recrutés par le PAPEM, et qui officiaient comme conseillers électoraux dans les Régions, ont vu leurs prestations arrêtées à la fin des élections. Certains démembrements de la partie nationale ont estimé que les activités d'accompagnement de ces agents devraient pouvoir se poursuivre pendant la période post-électorale.

Manque de Cadre de concertation des PTFs : Certains PTFs estiment, qu'en plus du Comité de pilotage et du comité technique, il aurait fallu mettre en place un comité spécifique aux PTFs pour leur permettre de se concerter en interne.

6. Les recommandations

Recommandations pour le Gouvernement

Stabiliser le calendrier électoral : Le calendrier électoral a fait l'objet de multiples changements. Des élections ont été reportées jusqu'à quatre fois. Ceci constitue une difficulté pour les PTFs et les autres acteurs du processus électoral qui ont besoin de la visibilité et du temps pour organiser et prévoir leur assistance. Il est donc recommand**é** au gouvernement de stabiliser, de mieux maitriser et de communiquer sur le calendrier électoral.

Créer une carte d'électeur : Il est nécessaire, pour les prochains scrutins, de créer une carte d'électeur, comportant toutes les informations à la fois sur l'électeur et sur son centre et bureau de vote. En effet, l'utilisation du fichier biométrique électoral issu du RAVEC a eu pour avantages, entre autres, de garantir l'unicité de l'électeur : **« un électeur, une voix**

». Cependant, il ne comporte pas d'indication sur le lieu de vote. Il faut remédier à cette insuffisance en ayant recours à la carte d'électeur qui est à même de mieux orienter l'électeur, et de réparer les faiblesses de la carte NINA. Les éléments de la carte d'électeur (Lieu de Vote, Numéro du Bureau de Vote) permettent aux électeurs de mieux s'orienter et d'exercer le plus rapidement possible leur devoir citoyen. Et ainsi, la carte NINA garderait sa fonction principale : identification de l'électeur.

Recommandations pour le PNUD/PAPEM

Limiter le nombre des OSC à financer afin de ne pas émietter l'assistance du projet : Le PAPEM a travaillé avec une centaine d'OSC/ONG nationales et internationale. Ce nombre élevé conduit à des problèmes de coordination des interventions et d'émiettement de l'assistance financière accordée à chaque structure. Il est recommandé de réduire le nombre des OSC à assister. Cependant, ce recentrage du nombre des OSC devra tenir compte de la taille du pays.

Recommandations pour le Gouvernement et le PNUD

Poursuivre et mettre l'accent sur la formation du personnel électoral : La disponibilité permanente de la ressource humaine bien formée aux techniques et procédures électorales est un facteur majeur du processus électoral. En conséquence, il est recommandé de créer un vivier d'agents électoraux bien formés et disponibles pour une meilleure gestion des bureaux de vote, en réduisant le taux de bulletins nuls et en relevant le taux de participation. Des agents électoraux mieux formés peu**vent** contribuer à mieux crédibiliser le processus. Ceci aura comme conséquences, entre autres :

- une gestion efficace du bureau de vote (maitrise des outils et des procédures) ;
- un meilleure tenue des documents électoraux (une facilité pour les Cours et Tribunaux de mieux exploiter les documents qui leurs seront transmis) ;
- une clôture régulière des opérations de vote (dépouillement, remplissage des procès- verbaux, transmission des documents).

Automatiser le système de paiement des agents électoraux : Le système de paiement manuel classique a montré ses limites, surtout concernant la remontée des pièces justificatives jusqu'au PNUD. Il faut donc trouver d'autres alternatives, notamment recourir au paiement électronique par le biais des opérateurs de Téléphonie Mobile (Orange-Money, MobiCash, Malitel). L'avantage de ce système est de générer automatiquement les justificatifs, ce qui constitue la résolution d'un important problème, le retard dans la production et la transmission de pièces justificatives de qualité, et à temps. Il est donc recommander de recourir au système de paiement électronique. Cependant, ce système comporte des inconvénients auxquels il faut trouver une solution avant de le mettre en œuvre.

Ces inconvénients sont de trois ordres :

- Les frais inhérents au paiement électronique : le coût du service de paiement électronique devra être imputé, non à l'agent payé, mis pris en charge par le PNUD.
- La non disponibilité de téléphones mobiles par certains agents : Le PNUD pourrait faciliter l'acquisition de cet équipement à des agents qui n'en disposeraient pas.

- L'absence de réseau téléphonique dans certaines régions : Un partenariat devra être établi avec tous les opérateurs de téléphonie mobile du Mali, afin de réduire les cas de manque de réseau.
- Les changements de dernières minutes de certains agents à payer : un système rapide devra être mis en place pour prendre en compte ces changements et faire remonter l'information afin de permettre le paiement de l'agent remplaçant et le non mandatement de l'agent remplacé.

En tout état de cause, le système de paiement électronique devra faire l'objet d'un essai pilote à Bamako, avant d'être étendu à l'ensemble du pays

Prévoir un cadre de concertation spécifique aux PTFs : Le PAPEM comporte un comité de pilotage et un comité technique pour assurer l'orientation, la coordination et la gestion du Projet. Il y a, par ailleurs, un « groupe thématique société civile », avec un sous-groupe « élection », présidé par le PNUD et l'US-AID. Cependant, les PTF, au nombre de douze, ne disposaient de cadre spécifique pour se retrouver en interne et se concerter. Il est recommandé de prévoir un tel cadre dans les futures interventions.

Prévoir une évaluation à mi-parcours du prochain projet d'assistance : Le PAPEM n'a pas bénéficié d'une évaluation à mi-parcours. Une telle évaluation aurait permis, pendant l'exécution du projet, de faire des réorientations pour répondre à certaines difficultés et prendre en considération certains enseignements tirés de la mise en œuvre. Il est donc recommandé de prévoir, dans les futures interventions, une évaluation à mi-parcours.

Poursuivre les travaux d'achèvement et de pérennisation des acquis du RAVEC : Les travaux du RAVEC ont consisté à enrôler tous les maliens de l'intérieur et de l'extérieur en attribuant un numéro NINA pour la constitution d'un registre de l'état civil. L'opération de pérennisation des acquis du RAVEC mérite d'être poursuivie compte tenu de l'important rôle que va continuer à jouer la modernisation de l'état-civil dans la gouvernance politique et administrative du Mali.

Renforcer les capacités techniques et professionnelles des agents des OGE : le prochain Projet pourrait développer un programme de formations visant à améliorer les aptitudes techniques et professionnelles du personnel des OGE à tous les niveaux. Il pourrait aussi être offert, sur demande, une gamme variée de formations disponibles et déjà éprouvées par des institutions spécialisées, notamment des cours BRIDGE en Administration Electorale et des formations génériques en Management.

Créer un organe unique de gestion des élections : Dans le contexte actuel des élections au Mali, il y a trois Organes de Gestion des Elections : le MAT, la CENI et la DGE. Tenant compte de l'expérience et des leçons tirées de la planification et de la coordination des opérations électorales, il faut opérer une refonte de ces organes de gestion des élections en un « ***organe unique de gestion des élections*** ». La création d'un tel organe va garantir l'indépendance et la confiance entre les acteurs des élections, prévenir les conflits et permettre une capitalisation de l'expérience.

Recommandations pour les PTFs

Poursuivre l'assistance au processus électoral Mali : Compte tenu de la situation persistante d'insécurité au Mali et la nécessité de consolider dans la durée les résultats

obtenus pendant la première phase du PAPEM, il est recommandé aux PTFs de poursuivre leur assistance au processus électoral au Mali. Cette deuxième phase du PAPEM pourra conserver les composantes N° 1, 2 et 4 de la première phase. En ce qui concerne la composante N° 3 du PAPEM première phase, compte tenu de son importance et de sa spécificité, elle pourrait faire d'un Projet autonome à part, également soutenu par les PTFs.

Proposer un format consensuel de présentation des rapports du Projet : Compte tenu de l'insatisfaction de certains PTFs sur le contenu des rapports narratifs et financiers élaborés par le projet, il est recommandé aux PTFs de convenir ensemble d'un format type de présentation desdits rapports qu'ils partageraient avec l'Unité de gestion du Projet. Ce format servira, à l'avenir, à l'élaboration des documents requis, lesquels devraient, ainsi, répondre aux attentes des uns et des autres.

Les leçons apprises

Les principales leçons apprises sont les suivantes :

L'anticipation et la concertation permanente entre les principaux acteurs du processus électoral : OGE, partis politiques, société civile, médias, etc. est nécessaire pour une mise en œuvre efficace du Projet.

Les populations ont une soif de démocratie et de bonne gouvernance. Elles l'ont montré par leur volonté d'aller aux élections, même dans les localités où l'insécurité est récurrente.

La qualité du dialogue et la tenue régulière des réunions du cadre de concertation entre les différentes parties prenantes au processus électoral sont dues au consensus politique qui a permis l'accord pour l'utilisation des données du RAVEC pour extraire le fichier électoral afin d'aller aux élections de sortie de crise, et de faire de la carte NINA une carte d'électeur.

La capacité du Gouvernement à faire voter les réfugiés dans les pays d'accueil a été une première expérience de grande envergure en Afrique et qui a été couronnée de succès.

La capacité opérationnelle et logistique d'organiser le vote de l'élection présidentielle de 2013 pour la diaspora malienne et ceci dans les Missions Diplomatiques et Consulaires du Mali.

La capacité opérationnelle et logistique du paiement de 120 000 agents électoraux par les Comités de Gestion présidés par les Préfets dans les Cercles et dans les zones de forte insécurité a été une innovation gratifiante pour les équipes et le Projet et une expérience pouvant être dupliquée ailleurs et pour d'autres scrutins.

La collaboration efficiente entre le Projet et la Société Civile (OSC) pour des activités de sensibilisation électorale et de la campagne d'éducation civique a fait enregistrer le taux de participation record de 51,54% au premier tour de la présidentielle contre 38,31% en 2002 et 45,78% pour le second tour contre 29,99% en 2002 ;

La synergie fructueuse et complémentaire dans l'appui entre l'équipe intégrée d'assistance électorale des Nations Unies (PAPEM – Division Electorale/MINUSMA) et tous les OGE.

INTRODUCTION

Contexte de l'évaluation

Le Gouvernement du Mali a introduit en juillet 2011 une requête auprès du Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies pour solliciter un appui en vue de la préparation, l'organisation et le suivi du déroulement des élections présidentielle et législatives de 2012.

Suite à cette requête, une mission d'évaluation des besoins en assistance électorale a été organisée en septembre 2011. Cette mission a recommandé la mise en place d'un Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali (PAPEM) et la création par le PNUD d'un « Basket-Fund » pour la mobilisation et la coordination de l'assistance technique et financière de la communauté internationale.

C'est ainsi qu'un document de Projet PAPEM a été développé avec pour objectif d'apporter un appui au cycle électoral 2012-2014 du Mali. Géré par le PNUD, le PAPEM a ainsi été installé et a amorcé sa phase opérationnelle dès janvier 2012.

Pendant que les Organes de Gestion des Elections (OGE) se mettaient en activités pour le bon déroulement du processus, un coup d'Etat militaire est intervenu le 22 mars 2012, ce qui a provoqué la suspension du processus électoral.

L'accord-cadre de sortie de crise, signé le 06 avril 2012 entre la CEDEAO et la junte militaire a permis la mise en place d'un Gouvernement de transition chargé, entre autres, de l'organisation d'élections libres, démocratiques, inclusives, transparentes et apaisées.

Le Gouvernement provisoire, face aux nouveaux défis électoraux, adressa, en septembre 2012, une nouvelle requête aux Nations Unies pour un appui à l'organisation des élections de sortie de crise. Les Nations Unies ont alors dépêché au Mali, en Novembre 2012, une nouvelle mission afin d'évaluer les besoins nouveaux du Mali en matière électorale. Cette mission a formulé plusieurs recommandations qui ont conduit à la modification du Document de Projet d'assistance électorale.

Par ailleurs, en application des conclusions et recommandations de la mission, un calendrier électoral a été adopté. Ce calendrier a été respecté. Ainsi, le premier et le deuxième tour des élections présidentielles ont été tenus respectivement le 28 juillet et le 11 août 2013. Quant aux élections législatives, le premier tour a eu lieu le 24 Novembre et le deuxième tour le 15 décembre 2013**.** Les élections communales initialement prévues en avril 2014 ont pu se tenir le 20 novembre 2016**.** Ces différentes élections ont reçu l'appui des Partenaires Techniques et Financiers à travers l'implication matérielle, financière et technique du PAPEM.

Selon les procédures du PNUD et conformément aux dispositions contenues dans le document de Projet, en termes de suivi-évaluation, le PAPEM doit faire l'objet d'une évaluation finale afin de mieux appréhender ses forces et ses faiblesses, les acquis, les contraintes et les défis. Cette évaluation a été inscrite dans le plan d'évaluation du Programme Pays, avec pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le Projet sur la base des indicateurs initialement définis.

Objectifs de l'évaluation

L'objectif de la mission d'évaluation est d'apprécier les résultats, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact du projet, ainsi que le degré de prise en compte des dimensions genre et droits de l'homme. L'évaluation identifiera également les principaux défis et contraintes auxquels est confronté le Projet, la manière dont ils ont été abordés et les enseignements tirés. En outre, l'évaluation fournira des recommandations pour les futures interventions du PNUD.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le Projet et déclinés dans le document de Projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires ;
- Mesurer le niveau de réalisation des activités, le degré d'obtention des résultats attendus et le niveau d'accomplissement des objectifs préalablement fixés ;
- Apprécier la qualité du partenariat entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le Projet d'une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées dans le processus électoral d'autre part ;
- Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Tirer les leçons, tant positives que négative, de la mise en œuvre des quatre (4) années de la vie du Projet ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés;
- Formuler des recommandations pour les interventions futures du PNUD.

Le champ de l'évaluation

Cette évaluation a couvert la période allant d'avril 2013, année de signature officielle du document de Projet, au 31 décembre 2016, date de la clôture opérationnelle du Projet. Elle a concerné les aspects ci-après, liés à la conception et à la mise en œuvre du Projet :

- Stratégie du Projet : conception du document de Projet, cadre de résultat/cadre logique ;
- Progrès dans l'attente des résultats : effets et mesure du changement, performance, perspective ;
- Mise en œuvre du Projet et gestion : arrangement de gestion, planification, niveau de suivi du Projet et des systèmes d'évaluation, engagement des parties prenantes, rapportage et communication ;
- Performances selon les critères majeurs en matière d'évaluation.

Structure du rapport

Le présent rapport de l'évaluation finale traite des grands points suivants :

- Le résumé exécutif ;
- L'introduction ;
- Le contexte de développement et la présentation du projet ;

- L'état de mise en œuvre des activités ;
- L'appréciation selon les principaux critères d'évaluation ;
- Les leçons apprises et les bonnes pratiques ;
- Les recommandations ;
- Le plan d'actions pour la mise en œuvre des recommandations.

I – CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT ET DESCRIPTION DU PROJET

1.1. Contexte général de la situation au Mali en 2012

La république du Mali est un pays continental ayant des frontières avec 7 pays limitrophes (Algérie, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Mauritanie, Niger, Sénégal). Sa superficie est de 1 248238 Km2 pour 18, 3 millions d'habitants.[2]La république du Mali, à l'instar de plusieurs pays africains a connu les différents mouvements politiques qui ont amené des changements importants dans la conduite des affaires publiques. De régime à parti unique de fait à l'entame de l'indépendance du Mali, caractérisé par un modèle socialiste; la prise du pouvoir par une junte militaire le 19 novembre 1968 met fin au régime socialiste et la mise en place d'un régime d'exception. Le parti unique constitutionnel trouve sa source dans la constitution de 1974, et les différents mouvements des associations politiques et corporatistes ont mis fin au régime de parti unique de l'Union Démocratique du Peuple Malien (UDPM) le 26 mars 1991.

L'adoption de la nouvelle Constitution (25 février 1992) donne aux maliens la possibilité de créer, d'animer et d'adhérer aux partis de leurs choix : le multipartisme intégral a été consacré dans la loi fondamentale. Depuis lors, le Mali a organisé plusieurs scrutins et a été constamment cité comme un exemple de modèle de démocratie réussie en Afrique Occidentale.

Au total, le Mali a organisé depuis 1991:

- 01 référendum constitutionnel (1992) ;
- 04 scrutins présidentiels (1992,1997, 2002, 2007) ;
- 04 scrutins législatifs (1992,1997, 2002, 2007) ;
- 04 scrutins en vue de renouveler les conseils des collectivités territoriales (1992, 1999, 2004, 2009) ;
- plusieurs scrutins partiels (élections partielles législatives et communales).

La tenue des élections générales de 2012 consacrait la fin de mandat du Président Amadou Toumani Touré (car il était à son deuxième et dernier mandat consécutif), et présageait l'adoption d'une nouvelle Constitution qui a connu les épreuves du temps après deux décennies de pratiques démocratiques (1992-2012).

C'est dans ce cadre que le Gouvernement du Mali, soucieux de la bonne organisation des élections générales, et surtout pour prévenir les éventuelles crises post-électorales; a sollicité auprès des Nations Unies une assistance électorale.

a)- Contexte politique et électoral

[2] Document du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable 2016-2018

La situation politique au Mali est caractérisée par la présence de plusieurs partis politiques (plus d'une centaine). En 2012, le Président Amadou Toumani Touré qui était en fin de mandat ne se représentait pas. Le Président ATT qui avait comme modèle de gouvernance le "Consensus", ouvrait ainsi la voie à tous les acteurs politiques, car il n'avait pas créé de Parti politique. A partir de janvier 2012, on pouvait constater le positionnement de certaines formations politiques et d'acteurs de la scène politique. Si, son ancien secrétaire général et ancien premier ministre, Modibo Sidibé a été constamment cité comme un des favoris, on pouvait aussi constater les velléités des formations classiques ayant un ancrage certain au sein de la population. La redistribution de la carte politique qui se dessinait à l'horizon, a amené tous les acteurs vers un positionnement pour les élections générales. Egalement, l'intérêt était aussi grand pour la modification de la Constitution du 25 février 1992, car permettant de revoir certaines dispositions constitutionnelles; notamment la création d'une deuxième chambre au niveau du parlement.

Pour le couronnement de ces projets, la tenue de l'élection présidentielle dont le premier tour était prévu pour être couplé au référendum, présageait au sein de la classe politique et de la population un engouement et également une certaine crainte de par les tons dans les discours. La requête du 18 juillet 2011 du Gouvernement trouvait aussi sa justification sur le fait des constats dans les pays africains, où la tenue des élections constitue toujours une problématique dont on connait rarement l'issue. Mais aussi et surtout, le souci pour le régime d'avoir une fin de mandat sans conséquences politiques et sociales néfastes pour le pays. Il est aussi important de rappeler que les organes de gestion des élections (Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, Délégation Générale aux Elections, Commission Electorale Nationale Indépendante) s'activaient chacun en ce qui le concerne à la tenue des élections générales.

b)- Contexte sécuritaire et social

La situation sécuritaire au Mali a évolué en dents de scie depuis les accords de 1992 sous le régime du Président Alpha Oumar Konaré. La partie Nord du pays a connu des situations d'insécurité à travers différentes rébellions portant sur des revendications aussi diverses que variées. Le développement de la situation à partir de janvier 2012 a été complexe, et a connu une autre dimension avec l'abandon de l'armée régulière de ses positions, la revendication d'indépendance de certains groupes et l'arrivée de groupes Djihadistes qui prônaient l'instauration de la "Charia" (loi islamique). Le coup d'état du 22 mars 2012 par des jeunes officiers a marqué la fin de la présence de l'Etat dans les régions Nord du pays, et aussi créé une situation assez trouble à Bamako et à Kati avec l'affrontement de deux corps de l'armée: les commandos parachutistes et les éléments de la garnison de Kati. Ces évènements ont créé un mouvement des populations vers le centre et le sud du pays, que l'on a dénommé "déplacées" et ceux qui ont pris la direction des pays frontaliers appelés sous le vocable de "réfugiées".

c)- Contexte économique

Le Mali est un pays enclavé dont l'économie est basée principalement sur les activités du secteur primaire (l'agriculture : 20,6% et l'élevage 8,1%)[3]. Selon les estimations du FMI,

[3] Données Banque Mondiale, et Lois des finances 2010-2011 (Note macro-économique du Mali)

le produit intérieur brut par habitant est de 707 dollars US.[4] Le secteur tertiaire occupe aussi une place importante dans l'économie malienne (services, commerce, transport, etc.). Dans ce dernier secteur et selon la même source (FMI, Banque Mondiale), l'extraction de l'or constitue 5,6%du PIB.

Le Mali reste un pays pauvre et la crise politico-sécuritaire de 2012 a enfoncé le pays dans un état beaucoup moins enviable. La crise a surtout affecté les populations vivant dans les régions Nord et Centre du pays, et l'aide humanitaire apportée par la communauté internationale et les actions conjuguées des organisations nationales ont permis de contenir à un certain niveau la souffrance des populations.

1.2. Analyse du cadre légal et institutionnel des élections au Mali

a)- Le cadre légal

Le processus électoral au Mali est régi par un ensemble de textes qui concourent aux dispositions permettant une bonne organisation des scrutins. Il s'agit notamment :

- de la Constitution du 25 février 1992 ;
- de la loi n° 2016-048 du17 octobre 2016, portant loi électorale en république du Mali ;
- de la loi n°2012-007 du 07 février 2012, modifiée, portant Code des Collectivités Territoriales en république du Mali) ;
- de la loi n°2015-052 du 18 décembre 2015, instituant des mesures pour promouvoir le genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives. Cette loi dite la loi sur le genre ou le quota de 30%, oblige à respecter un quota de 30% (aux postes nominatifs et électifs) sur chaque liste pour le genre. Il s'agit d'une discrimination positive qui permet aux femmes de se trouver en position d'éligibilité sur les différentes listes de candidatures ;
- du règlement (les différents décrets, décisions, arrêtés, etc.) permettant de mieux préciser certaines dispositions des lois.

b)- Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel de l'organisation des élections au Mali est marqué par la présence de trois (03) acteurs principaux.

- **Le Ministère de l'Administration Territoriale** qui aux termes de la loi n°2016-048 du 17 octobre 2016 en son article 28 lui confère :
- l'organisation matérielle et technique de l'ensemble des opérations la préparation technique et matérielle de l'ensemble des opérations référendaires et électorales ;
- l'organisation matérielle du référendum et des élections ;
- l'élaboration des procédures et actes relatifs aux opérations électorales et référendaires ;
- la centralisation et la proclamation des résultats provisoires des référendums et des

[4] Cellule d'Appui à la Réformes des Finances Publiques (CARFIP)

élections présidentielles et législatives ;

- l'acheminement des procès-verbaux des consultations référendaires, présidentielles et législatives, accompagnés des pièces qui doivent y être annexées à la Cour Constitutionnelle ;
- la centralisation des résultats des consultations électorales consultations électorales communales, régionales, de Cercles et de District et la centralisation des procès-verbaux.

- **La Délégation Générale aux Elections** : L'article 27 de la loi électorale stipule que la Délégation Générale aux Elections est chargée de :

- l'élaboration et de la gestion du fichier électoral ;
- la gestion du financement public des partis politiques.

La Délégation Générale aux Elections (DGE) peut assister la CENI à sa demande.

- **La Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI)**

L'article 3 de la loi n° 2016-048 du17 octobre 2016, portant loi électorale en république du Mali, consacre la création de la Commission Electorale Nationale Indépendante, en abrégé : CENI. Elle a pour mission principale la supervision et le suivi de l'élection présidentielle, des élections générales législatives, régionales, communales et du District de Bamako et des opérations référendaires.

Photo N° 1 : Bâtiment de la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) du Mali

1.3. Description du Projet[5]

Le Gouvernement du Mali a requis l'assistance du système des Nations Unies pour la préparation, l'organisation et le déroulement du cycle électoral 2012-2014 devant encadrer les élections présidentielles et législatives. Ces élections devront consolider la démocratie et la restauration de l'ordre constitutionnel au Mali.

[5] Eléments tirés du PRODOC1 et PRODOC2

Dans ce cadre, la Division de l'Assistance Electorale du Département des Affaires Politiques des Nations Unies a conduit une mission d'évaluation des besoins en assistance électorale en novembre 2012 au Mali.

Le Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali (PAPEM) a été élaboré dans une optique de renforcement des capacités des institutions nationales en charge de l'organisation des élections. Il traduit l'engagement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et des partenaires au développement du Mali à appuyer financièrement et techniquement le processus électoral en vue de contribuer à l'enracinement de l'Etat de droit, la démocratie pluraliste et la stabilité politique au Mali. La stratégie de mise en œuvre du Projet reflète les priorités nationales et les bonnes pratiques développées par le système des Nations Unies en matière électorale.

Cette stratégie intègre en particulier l'égal accès et la participation des femmes et des groupes sociaux vulnérables au processus démocratique.

Le Projet servira de cadre pour assister les institutions nationales et la coordination efficace de l'appui des partenaires au processus électoral au Mali en vue de soutenir:

(i) l'organisation d'élections transparentes, conformes aux textes nationaux, aux normes internationales et instruments régionaux régissant les processus électoraux, dans un environnement stable et sécurisé et intégrant l'équité de genre,

(ii) le renforcement durable des capacités institutionnelles de gestion des processus électoraux dans une perspective de développement durable des capacités des acteurs institutionnels et des organisations de la société civile travaillant dans le domaine électoral.

a)- Objectif général

Le présent Projet procède de la volonté des partenaires extérieurs d´accompagner le processus électoral, dont la réussite constitue un défi majeur pour le Mali. Il est en parfaite cohérence avec le cadre de l'assistance technique du PNUD au gouvernement malien.

L'objectif global du Projet est d'appuyer les acteurs et institutions en charge du processus électoral.

b)- Objectifs spécifiques

- L'organisation d'élections crédibles, légitimes, conformes à la législation nationale, aux normes internationales et instruments régionaux régissant les processus électoraux, intégrant l'équité de genre;

- Le renforcement des capacités institutionnelles de gestion des processus électoraux dans le cadre du renforcement global de la gouvernance démocratique.

c)- Résultats attendus

Les résultats escomptés sont:

- Les capacités nationales en matière de gestion des processus électoraux sont renforcées permettant une appropriation nationale des instruments de coordination de l'appui et la pérennisation des acquis;

- L'accès équitable et la participation des femmes et des groupes vulnérables sont assurés à travers un programme inclusif d'éducation civique, communication/information et sensibilisation des électeurs prenant en compte leurs besoins spécifiques;
- Les élections sont organisées en accord avec les dispositions légales, de manière libre, transparente, démocratique et inclusive ;
- Les acquis des élections sont pérennisés sur la base d'une évaluation conjointe du Ministère de l'Administration Territoriale et des partenaires au développement dans la perspective d'un développement continu des capacités des acteurs institutionnels et de la société civile travaillant dans le domaine électoral;
- Le RAVEC est restructuré et finalisé en vue de la refonte du fichier électoral pour les échéances électorales.

d)- Composantes du Projet

Le Projet s'articule autour de quatre (4) composantes:

- **Composante 1** : Appui au MAT, à la DGE, à la CENI et aux autres OGE dans la gestion et la coordination du processus électoral ;
- **Composante 2** : Education civique, information/communication et sensibilisation des électeurs, participation des femmes, participation des partis politiques et des médias ;
- **Composante 3** : Pérennisation des acquis et exécution des travaux complémentaires du RAVEC ;
- **Composante 4** : Renforcement des capacités des nouvelles institutions chargées du processus électoral. Cette dernière composante sera mise en œuvre dans la période post-électorale et en fonction des ressources spécialement mobilisées à cet effet.

e)- Durée du Projet

Le Projet a connu des modifications importantes. Initialement prévu de la période allant de 2012 à 2014, le PAPEM a finalement été clôturé au 31 décembre 2016.

f)- Zone d'intervention

La zone d'intervention du Projet est le territoire de la république du Mali.

1.4. Organisation de la mise en œuvre du Projet

La mise en œuvre du Projet a été structurée de la façon suivante :

- **Le Comité de Pilotage** : Le comité de Pilotage est l'organe d'orientation politique et stratégique du PAPEM. Il est l'instance de décision où se retrouvent les bailleurs de fonds (contributeurs au panier commun) et les acteurs nationaux. Il est co-présidé par le Ministre de l'Administration Territoriale et le Représentant Résident du PNUD au Mali.

- **Le Comité Technique** : Le Comité Technique est une structure opérationnelle qui regroupe les représentants des OGE (Ministère de l'Administration Territoriale, DGE, CENI), les techniciens des contributeurs au panier siégeant au Comité de

Pilotage ainsi que les responsables des ONG internationales et associations de la société civile malienne bénéficiant de l'appui du PAPEM.

- **L'Unité de Gestion du Projet (UGP)** : Dirigée par un coordinateur et assisté par des experts internationaux et nationaux. La mission de l'UGP était opérationnelle dans la conduite au quotidien des activités du PAPEM. Notamment l'appui technique aux organes de gestion des élections, l'identification et l'évaluation des besoins, la planification et la mise à disposition des experts. L'UGP est composé de :

- Un expert en administration et gestion de Projet d'assistance électorale, en qualité de Conseiller Technique Principal (CTP) ;
- Un expert en opérations électorales et logistiques ;
- Un expert juriste sénior en procédures et gestion des réformes ;
- Un expert en formation électorale ;
- Un expert en communication, éducation civique et sensibilisation des électeurs ;
- Un expert administratif et financier ;
- Un expert genre et élection ;
- Un expert en reporting et communication institutionnelle ;
- Un expert en confection des listes électorales ;
- Un expert approvisionnement et achats ;
- Un spécialiste (VNU) en opérations électorales et éducation civique ;
- Un assistant administratif ;
- Des chauffeurs/clercs.

Les experts sont opérationnellement rattachés aux différents démembrements du MAT selon leurs spécialisations.

Dans chacune des 8 Régions et le District de Bamako, il y a une équipe de deux VNU appelés conseillers électoraux. Ils sont placés sous l'autorité des Gouverneurs de Région. Le PNUD est chargé de mettre en place et de superviser l'UGP. Le CTP assure la liaison avec le Comité de pilotage.

.

1.5. Partenaires et principales parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du projet

Les partenaires (Contributeurs au panier commun) du projet sont : L'Union Européenne, le Canada, le Luxembourg, la Suède, la Suisse, les Pays-Bas, la Norvège, le Danemark, la Belgique, l'USAID, l'Union Africaine et le PNUD.

Ces partenaires (contributeurs) participent à la gestion du Projet à travers les instances et organes suivants :

- au niveau du Comité de Pilotage pour décider ;
- au niveau du Comité Technique pour discuter de l'avancement technique du processus électoral ;
- au niveau de l'UGP : à travers les rapports d'exécution qui leurs sont fournis.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION

Les différents objectifs spécifiques ont été passés en revue, avec une indication de la

démarche à suivre pour les obtenir.

Analyse de l'état de mise en œuvre du PAPEM : L'exercice a consisté à répertorier, identifier et analyser les actions et activités exécutées dans cadre du PAPEM et de mesurer les progrès accomplis. Pour ce faire, il a fallu examiner le Document de base et les revues annuelles du PAPEM, et interviewer les acteurs et bénéficiaires pour vérifier l'exactitude des activités réalisées.

Analyse des effets et impacts du PAPEM : Pour ce critère des effets et impacts, l'indicateur du « Coefficient d'effets »(CEFF) a été utilisé. Cet indicateur se décompose en trois facteurs (a, b, c). Il est noté sur une échelle de 1 à 5. : CEFF = a + b + c = ou < 5

Analyse de la pertinence du PAPEM : Cet exercice s'est fait par un travail documentaire qui a été complété par des entretiens croisés avec les agences du SNU, les structures nationales de mise en œuvre et les partenaires au développement. Pour ce critère de la pertinence, l'indicateur du « Coefficient de pertinence »(CP) a été utilisé. Cet indicateur se décompose en quatre facteurs (a, b, c, d,). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 : CP = a + b + c + d = ou **< 5**

Analyse de l'efficacité du PAPEM : Pour ce critère de l'Efficacité, l'indicateur du « Coefficient d'efficacité »(CE) a été utilisé. Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 : CE = a+b+c= ou < 5

Analyse de l'efficience du PAPEM : Pour le critère de l'Efficience, l'indicateur « coefficient d'efficience » (CEF) a été utilisé. Il prend en compte trois facteurs, a, b, c, et est noté sur une échelle de 1 à 5 : CEF = a+b+c= ou < 5

Analyse de la durabilité du PAPEM : Pour ce critère de la durabilité, l'indicateur du « Coefficient de durabilité »(CD) a été utilisé. Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 : CD = a + b + c + d +e = ou < 5

Analyse du degré de prise en compte du genre : Pour la dimension du genre, l'indicateur « Coefficient Genre » (CG) a été utilisé pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5 : CD = a + b = ou < 5.

Analyse de la prise en compte des droits de l'homme : Il s'est agi de voir si le PAPEM prend en compte, à la fois dans ses objectifs et dans ses activités, la question des droits de l'homme.

Identification des meilleures pratiques et formulation des recommandations : A partir du diagnostic de la mise en œuvre du PAPEM, il a fallu capitaliser les meilleures pratiques utilisées, ainsi que les leçons apprises, et formuler des recommandations pour la poursuite du Projet.

Les entretiens et visites réalisés : Les entretiens et visites réalisés ont concerné :

- Dix (10) PTFs sur douze (12) contributeurs au Basket Fund du PAPEM ont pu être

disponibles pour un entretien. Ceux qui n'ont pas pu être rencontrés sont : L'Ambassade du Canada et la Coopération Luxembourgeoise pour raison de conflits d'agenda ;

- Le Management du PNUD et plus particulièrement, le Directeur Pays Adjoint en charge des Opérations ;
- Le Personnel de l'Unité de Gestion du Projet ;
- La Division des Affaires Electorales de la MINUSMA ;
- Les OGE : MAT (SG, DGAT, CAPE, CTDEC, DNEC) ; La DGE ; La CENI ;
- Les OSC/ONG nationales ;
- Les ONG internationales ;
- Les Gouvernorats de Ségou et du District de Bamako et la Préfecture de Ségou.

III. CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RESULTATS

3.1. ANALYSE DU CADRE DEFORMULATION, DU CADRE LOGIQUE ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- **Analyse du processus de formulation du Projet**

Un premier document de Projet d'assistance au processus électoral a été élaboré en 2011, suite aux recommandations formulées par la Mission d'évaluation des besoins du Mali (NAM). Avec l'intermède du coup d'Etat de 2012 et du Gouvernement de Transition, ce document de Projet a été modifié pour prendre en compte les recommandations formulées par une deuxième NAM dépêchée au Mali en novembre 2012. La signature du document de Projet du PAPEM est intervenue en mars 2013.

Son processus d'élaboration a été le suivant : La NAM a séjournée pendant un mois environ au Mali et a eu à rencontrer, entre autres, le Gouvernement et ses services techniques concernés, les Organes de Gestion des Elections (OGE), les Partenaires Techniques et Financiers et les Organisations de la Société Civile. Ces rencontres ont permis à la NAM de recueillir les besoins d'assistance du Mali en matière d'élection et de produire, sur cette base, un draft de document de Projet, lequel a été soumis à l'examen de la partie nationale et des PTFs. La prise en compte des observations de toutes les parties prenantes a permis de finaliser le document de Projet du PAPEM.

Au vu du processus suivi pour l'élaboration du PAPEM, on peut dire que la démarche a été à la fois participative, inclusive, exhaustive et itérative, toute chose qui garantit sa pertinence, sa cohérence, son adéquation aux besoins réels du pays et la prise en compte des contraintes et défis du Mali.

- **Analyse de la stratégie de mise en œuvre et de gestion du Projet**

La stratégie de mise en œuvre du PAPEM a été basée sur l'approche DIM (direct Implementation), ou exécution directe. L'exécution du projet incombe entièrement au PNUD. C'est ainsi qu'un Conseiller Technique Principal (CTP), et un staff de gestion de Projet ont été recrutés par le PNUD pour faire office d'Unité de Gestion Technique du Projet (UGP).

Cette approche DIM, qui a été préférée à l'approche NIM (National implementation) ou

exécution nationale se justifie par le fait que les élections sont un domaine très sensible, c'est-à-dire se situant à la confluence d'intérêts électoraux de partis politiques appartenant à des camps adverses. Un projet, exécuté dans un tel contexte, devrait donner à tous, un gage de neutralité, d'impartialité, d'objectivité et de recul. Il n'est pas certains que tous les partis politiques, publics cibles du Projet, entre autres cibles, puissent avoir une totale confiance en un Projet exécuté par une administration publique gérée par l'Etat, lequel est l'apanage du parti majoritaire. Par ailleurs, le Mali se trouve dans une situation sécuritaire préoccupante, aussi est-il pertinent de soulager l'Etat des soucis au quotidien d'une exécution nationale.

Cependant, lors des entretiens réalisés au cours de l'évaluation, des avis contraires ont été exprimés. Ainsi, la DGAT/MAT, rencontrée le 8 mai 2017 dit ceci : « L'exécution directe du projet par le PNUD a montré ses limites. Il faut passer à l'exécution nationale ». (Cf. le Compte-rendu de l'entretien dans l'Encadré N°1 ci-dessous).

ENCADRE N° 1 : Entretien du 8 mai 2017 à la Direction Générale de l'administration territoriale (DGAT) du MAT :

Les acquis du PAPEM :

- Réalisation des élections présidentielles, législatives et locales : Le PAPEM a accordé la logistique électorale. Le matériel est arrivé à temps dans les bureaux de vote. Les agents électoraux ont été pris en charge à une hauteur souhaitée.
- Fiabilité du fichier électoral.
- La carte NINA a été retenue pour être utilisée comme carte d'électeur.

Les contraintes et difficultés :

- Problèmes de justification des dépenses. La solution se trouve dans le paiement électronique. Il y a eu, à cet effet, le recensement des numéros de téléphone des agents.
- L'exécution directe du projet par le PNUD a montré ses limites. Il faut passer à l'exécution nationale.

Recommandations :

- Faire une exécution nationale.

La gestion des fonds du Projet s'est faite selon les critères et standards du Système des Nations Unies et a été de la responsabilité entière du PNUD. Pour pallier à d'éventuelles lenteurs ou lourdeurs, les systèmes « Fast track » (Voie rapide) et « LTA » (Contrat à long terme) ont été utilisés en cas de besoin. En dépit de ces procédures, la partie nationale trouve toujours que les cas de besoins urgents de cash ne sont pas toujours satisfaits dans les temps requis, et que des signatures, nombreuses selon elle, sont nécessaires pour le déblocage des fonds.

- **Analyse du processus de coordination du Projet**

Un dispositif de coordination a été mis en place pour le PAPEM.
Ce dispositif comprend :

- Le Comité de Pilotage : il a pour attributions de déterminer l'orientation stratégique du projet dans la gestion du panier commun. Il est co-présidé par le Représentant résident du PNUD et le Ministre chargé de l'Administration Territoriale. L'Unité technique de gestion du Projet assure le secrétariat du Comité. En principe, le Comité se réunit une fois par trimestre et en cas de besoin. Dans la pratique, le comité ne s'est pas réuni aussi fréquemment que prévu parce qu'il s'est avéré difficile à avoir aux mêmes dates la disponibilité des deux co-présidents.

- Le Comité Technique d'appui au processus électoral : Il a pour mission de discuter sur l'avancement des activités du projet avec les techniciens des autres structures et points focaux des PTFs. Il est placé sous la coordination du Conseiller Technique Principal du Projet. Il se réunit en principe une fois par mois. Dans la pratique cette fréquence n'a pas pu être respectée car les Représentants des Organes de Gestion des Elections n'étaient pas souvent disponibles et disposés à venir partager l'information électorale politique/technique.

- L'Unité Technique de Gestion du Projet (UGP) : L'UGP est chargée, entre autres, de : apporter un appui au MAT et aux OGE ; identifier les besoins en matière de renforcement des capacités ; apporter de l'appui/conseil en matière de gestion, de coordination et d'organisation des élections ; faire des recommandations sur les réformes et ajustement susceptibles d'être mis en œuvre. L'équipe de Projet s'est progressivement mise en place à partir de janvier 2013 et à compter de juillet 2013, jusqu'à 63 personnes réparties à Bamako et dans les régions, dont 36 VNU appelés conseillers électoraux. Ceux-ci se sont avérés très utiles en fournissant un appui de qualité aux Gouverneurs des Régions et aux Préfets des Cercles. Ils ont aussi servi d'interface entre le Ministère chargé de l'administration territoriale et le PAPEM.

- **Analyse du cadre logique et de suivi-évaluation du Projet.**

Le cadre des résultats du document révisé du PAPEM définit quatre composantes pour le Projet. Ces composantes sont toutes relatives au processus électoral au Mali. Elles sont homogènes et en cohérence, interagissant en synergie pour le renforcement et le fonctionnement efficient des OGE et autres acteurs du processus.

La première composante comporte deux résultats attendus et huit indicateurs. Ils sont tous SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) sauf un, qui aurait dû être plus précis : « Nombre d'agents de sécurité formés » au lieu de « Personnel de sécurité formé ».

La deuxième composante comporte huit résultats attendus et 21 indicateurs dont 20 sont SMART et 1 qui est vague et pas objectivement vérifiable. Par ailleurs, un seul indicateur, SMART, est proposé pour le suivi-évaluation du résultat R28. Celui-ci s'avère à lui seul de renseigner sur l'état d'obtention du résultat R28 ; Il en faudrait d'autres.

La troisième composante comporte un seul résultat attendu et aucun indicateur n'est proposé pour le suivi-évaluation.

La quatrième composante comprend un unique résultat attendu et 3 indicateurs dont 2 SMART et 1 non SMART. (Cf. Tableau N°1).

En termes de rapportage il est requis de l'UGP la production de rapports périodiques financiers et narratifs, un plan de dépenses détaillé et un rapport final consolidé à la fin du Projet. Dans la pratique, ces rapports ont été élaborés et transmis aux PTFs contributeurs au panier commun. Cependant, de l'avis de certains PTFs, ces rapports ne rendent pas toujours compte des résultats obtenus et des objectifs atteints, et, par ailleurs, sont globaux et ne permettent pas à chaque PTF de savoir l'utilisation spécifique qui est faite de sa

contribution. Ceci nous amène à se questionner sur l'esprit du panier commun qui va du principe de la fongibilité des ressources. En plus, il était souhaitable, depuis la signature des accords, de convenir avec les PTF d'un format de rapportage.

En effet, il convient de rappeler que les partenaires au développement ont accepté le principe d'un panier multi-bailleurs où les fonds ne ciblent pas des lignes budgétaires spécifiques. En conséquence, les rapports financiers et techniques porteront sur le panier commun dans son ensemble et non sur les contributions de chacun

Tableau N° 1 : Analyse du cadre des résultats du document de Projet révisé du PAPEM

Composantes du PAPEM	Résultats attendus	Indicateurs	Observations sur les indicateurs
C1 : Appui au MAT ~~MIS~~, à la DGE, à la CENI et aux autres OGE dans la gestion et la coordination du processus électoral pour l'organisation du scrutin	R11 : L'équipe du projet est en place	L'UGP est maintenue	Sept indicateurs SMART et un indicateur qui a besoin d'être plus précis
	R12 : Le comité de pilotage et le comité technique sont fonctionnels	Le Prodoc est approuvé et signé Les ressources financières nécessaires sont disponibles Le mécanisme de coordination est en place	
	R13 : Le renforcement des capacités du MAT et des OGE est effectif et le transfert des compétences est assuré au terme du processus électoral	Le plan opérationnel finalisé La liste électorale disponible Le déploiement et le ramassage du matériel électoral effectif Prise en compte des déplacés et réfugiés de retour Personnel de sécurité formé	
C2 : Activités transversales : Education civique, communication et sensibilisation des électeurs, observation et règlement des litiges et conflits	R21 : Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux des élections locales pour la sortie de crise et la réconciliation nationale, les procédures de vote, les droits et devoirs en matière électorale	Nombre de support de sensibilisation disséminés Nombre de réunions de concertation avec les autres acteurs Nombre de séances de sensibilisation et d'éducation civique organisées Plan d'éducation civique et de	5 indicateurs SMART

		sensibilisation disponible Taux de participation aux différents scrutins	
	R22 : la promotion des droits de l'homme est garantie et un monitoring effectif est assuré	Nombre de personnes, de partis politiques, de média et d'OSC formés. Opérationnalité d'un mécanisme de monitoring	2 indicateurs dont un qui est SMART et 1 qui est vague et non objectivement vérifiable (Opérationnalité d'un mécanisme de monitoring)
	R23 : Une couverture impartiale des élections locales est assurée par les médias publics et privés	Nombre de professionnels des médias formés à la déontologie et à la couverture des élections Nombre de journalistes formés sur la couverture impartiale du processus électoral Taux de couverture médiatique du processus Une charte de bonne gouvernance disponible	4 indicateurs SMART
	R24 : le genre est intégré et l'égale participation des hommes et des femmes est promue	Taux de femmes inscrites sur les listes électorales Nombre de candidatures féminines aux élections communales, municipales et locales Nombre de femmes conseillères municipales, maires et élues locales	3 indicateurs SMART
	R25 : Une observation	Existence d'une cellule	

	électorale domestique par les OSC permet une couverture efficace et contribue au renforcement de la transparence des opérations électorales	d'accréditation des observateurs Nombre d'observateurs formés et induits	2 indicateurs SMART
	R26 : Le renforcement du dialogue entre les acteurs du processus permet de prévenir les conflits et de consolider la paix	Disponibilité d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits Nombre de personnes formées en techniques de négociation, de médiation, de prévention et de règlement des conflits Nombre de sessions de dialogue organisées Nombre de conflits réglés	4 indicateurs SMART
	R27 : les OGE et juridictions compétentes sont outillés pour gérer efficacement les contentieux électoraux	Nombre de magistrats, d'avocats et de conseillers juridiques formés Nombre de juridictions dotées en équipement de base	2 indicateurs SMART
	R28 : L'information sur l'organisation des élections locales est fluide et la population, les acteurs et les PTF sont bien informés et contribuent à son bon déroulement	Un plan de communication et de visibilité est élaboré et mis en œuvre	1 indicateur SMART mais ce seul indicateur est insuffisant pour renseigner sur le niveau d'obtention du résultat R28
C3 : Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC	R31 : Le fichier électoral est fiable et sert à produire des listes électorales de qualité	-	Il n'y pas d'indicateurs de proposer pour le suivi-évaluation du résultat R32
C4 : renforcement des capacités	R41 : Les capacités institutionnelles et	Opérationnalité du Centre National de	3 indicateurs dont 2 qui sont

institutionnelles à long terme	professionnelles des OSC sont renforcées	Traitement des Données Informatiques (CNTDI) Nombre de personnes des OGE formées par le projet Nombre d'activités d'échange d'expérience	SMART et 1 indicateur qui n'est suffisamment précis (Opérationnalité du Centre National de Traitement des Données Informatiques (CNTDI)

3.2. ETAT DE MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE DU PROJET

L'état de mise en œuvre technique du Projet sera présenté par composante et par résultats attendus.

3.2.1. Composante N° 1 : Appui au MAT, à la DGE, à la CENI et aux autres OGE dans la gestion et la coordination du processus électoral pour l'organisation des scrutins

3.2.1.1. : Résultat attendu R11 : L'équipe du Projet est mise en place et est opérationnelle

La cible visée est la suivante : Le personnel international et national est mis en place et assure l'assistance au Ministère en charge de l'Administration Territoriale et aux autres OGE.

Les activités prévues consistaient en : (i) préparation des TDR, sélection et recrutement des experts et autre personnel d'appui de l'UGP : (ii) installation et acquisition des équipements requis pour le fonctionnement de l'UGP ; (iii) le réaménagement de l'organigramme et des TDR des experts et autre personnel d'appui de l'UGP ; (iv) l'unité de gestion du projet (UGP) est opérationnelle.

Les activités réalisées :

L'UGP a été progressivement mise en place à partir de janvier de 2012. En juillet 2013, elle a été comptée jusqu'à 63 agents répartis à la fois à Bamako et dans les démembrements dans les Régions. En effet, le Projet, en dehors de son Unité de gestion, a procédé au recrutement de conseillers électoraux afin de renforcer l'assistance électorale dans les Régions pour plus d'efficacité. C'est ainsi qu'il y a eu dans chacun des Gouvernorats des 8 régions et dans le Gouvernorat du District de Bamako, une équipe de 4 Volontaires des Nations Unies (VNU) appelés Conseillers Électoraux, soit un total 36.

Ils étaient secondés dans leurs tâches par une assistante administrative et un chauffeur, ce qui faisait que l'équipe avait deux VNU internationaux et 2 VNU nationaux.

L'utilité de leur présence et l'importance de leurs actions sur le terrain auprès des Gouverneurs des Régions et des Préfets de cercle s'étaient vite révélés. Ils ont servi d'interface entre les démembrements du MAT et le PAPEM, en particulier dans le suivi des opérations. Ils ont été d'un appui certain dans le déroulement des opérations logistiques, le suivi des activités d'éducation civique et de mobilisation des électeurs par les ONG, la formation et le paiement des agents électoraux, le déploiement du matériel électoral et la remontée des résultats, et aussi le suivi dans les travaux d'achèvement et de pérennisation du RAVEC.

Cependant, les services de ces VNU ont été arrêtés, dès lors que les opérations de vote ont pris fin. Plusieurs partenaires rencontrés ont regretté cet arrêt de la prestation des VNU. Ainsi, par exemple, la Division électorale de la MINUSMA, rencontrée le 9 mai 2017, dit ceci : « Il y a eu une incompréhension au niveau de certains partenaires qui pensent que le personnel électoral doit seulement fonctionner en période électorale. Ceci a amené la suspension des services des VNU au cours de la période post-électorale. Cependant, les activités d'assistance et de sensibilisation se poursuivent aussi pendant cette période » (CF. l'Encadré N° 2).

ENCADRE N° 2 : Entretien du 9 mai 2017 à la Division électorale de la MINUSMA

Collaboration PNUD/MINUSMA
Au début, la collaboration entre le PAPEM et la Division électorale de la MINUSMA a connu une certaine incompréhension. En effet, selon les textes, le chef de la division électorale est le superviseur du processus électoral. Ceci n'a pas toujours été compris comme tel. Il faut donc institutionnaliser le leadership de la MINUSMA/Division électorale dans l'assistance électorale. Mais depuis un an et demi, avec la venue d'un nouveau CTP, la collaboration se porte mieux.

Contraintes et insuffisances
Il y a eu une incompréhension au niveau de certains partenaires qui pensent que le personnel électoral doit seulement fonctionner en période électorale. Ceci a amené la suspension des services des VNU au cours de la période post-électorale. Cependant, les activités d'assistance et de sensibilisation se poursuivent aussi pendant cette période.
Les PTFs demandent une suspension des activités et des financements dès qu'ils n'ont pas de visibilité.
Il y a eu du retard dans la préparation d'un nouveau PAPEM. En effet, le Gouvernement a fait une requête depuis le 1er décembre 2016. Ce n'est que 4 mois après, qu'une NAM a été envoyée au Mali, ce qui fait que le PAPEM s'est clôturé en fin 2016, sans qu'un nouveau projet soit mis en place.
Le premier CTP est parti, remplacé par un CTP par intérim qui est resté intérimaire pendant plusieurs années.
Recommandations
Il faut recourir à un autre type de paiement autre que le cash qui pose un problème de justifications.

- Il faut résoudre la situation du CTP intérimaire.
- Il faut maintenir le personnel de terrain en place pendant la période-post électorale.

3.2.1.2. : Résultat attendu R12 : Le Comité de pilotage et Comité technique sont fonctionnels

La cible visée est : Le comité de pilotage et le comité technique sont mis en place et fon

Les activités prévues sont : (i) Amendement des TDR du Comité de pilotage ; (ii) mise en place du Comité de pilotage ; (iii) tenue des réunions périodiques du Comité de pilotage, (iv) mise en place du comité technique, (v) tenue des réunions périodiques du Comité technique.

Les activités réalisées :

Le Comité de pilotage (CDP) a été effectivement mis en place. Il s'est réuni une fois par semestre, et pas comme prévue, une fois par trimestre, en raison de la disponibilité de ses deux co-présidents.

Plusieurs PTFs regrettent cette situation. Ainsi par exemple, l'Union Africaine rencontrée le 9 mai 2017 dit : « Les comités ne fonctionnent pas régulièrement ». L'Union européenne, rencontrée le 11 mai 2017 dit aussi : « le comité de pilotage et le comité technique devraient se réunir plus souvent ».

Le Comité technique a aussi été mis en place. Il s'est plus réuni en période électorale mais pas comme prévue, une fois par mois, et cela par manque de lisibilité dans le processus électoral.

3.2.1.3. : Résultat attendu R13 : Le renforcement des capacités du MAT et des autres OGE est effectif et le transfert des compétences assuré au terme du processus électoral

Les cibles visées sont : (i) Les experts de l'UGP assurent le renforcement de capacités et la mise à niveau du MAT et autres OGE et contribuent à la planification et à l'organisation efficace des opérations pré-électorales, électorales et post-électorales ; (ii) La sécurisation des élections est définie ; (iii) Les agents électoraux sont formés aux opérations de vote et de dépouillement ; (iv) Les déplacés et réfugiés participent aux élections ; (v) les experts de l'UGP assistent le MAT et contribuent à l'organisation des scrutins de renouvellement des organes.

Les activités prévues étaient :

- Appui au MAT et aux autres OGE en conseils techniques et formation pour la planification et appui logistique pour le déroulement des actions planifiées ;
- Appui à la DGE et à la CENI en conseils techniques, formations, équipements, établissement de la liste électorale ;
- Appui à la sécurisation des élections ;
- Appui à l'élaboration du plan de sécurisation des élections ;
- Finalisation et exécution du plan opérationnel ;

- Appui/contribution à la formation des forces de l'ordre, de défense et de sécurité ;
- Appui à l'acquisition de matériels de sécurisation ;
- Appui à la création d'un plan d'acquisition ;
- Appels d'offres et passations de marchés ;
- Acquisition du matériel électoral ;
- Organisation des élections ;
- Impression du matériel électoral et autres documents ;
- Appui à la formation des agents électoraux sur les opérations de vote, appui aux démembrements et structures ;
- Déploiement du matériel électoral et centralisation des résultats ;
- Appui à l'organisation des élections des conseils nationaux ;
- Appui au renouvellement des conseils de village, de fraction et de quartier.

Les activités réalisées :

Les élections présidentielles et législatives se sont effectivement tenues en 2013, puis les préparatifs des élections communales ont été enclenchés dès janvier 2014, cependant, compte tenu de la dégradation de la situation sécuritaire au nord Mali, lesdites élections communales initialement prévues pour se tenir en avril 2014, n'ont finalement pu être organisées qu'en novembre 2016. Les principales actions réalisées dans ce cadre sont les suivantes :

Etablissement du fichier électoral biométrique : Les missions d'audit du FEC (Fichier Electoral Consensuel) et de l'évaluation du RAVEC avaient bénéficié, de novembre 2012 à janvier 2013, des conseils de la Mission NAM et de l'équipe du Projet. Au cours de la même période, le PNUD avait appuyé le MATDRE pour le lancement des travaux d'achèvement du RAVEC dans les Missions Diplomatiques et Consulaires notamment et notamment, en République de Côte d'Ivoire. En effet, les maliens résidant dans ce pays n'avaient pas pu prendre part au processus du RAVEC. A l'issue de cette mission effectuée en Côte d'Ivoire, les données recueillies, compilées dans la base de données centrale ont été transmises à la DGE (Délégation Générale aux Elections) qui après traitement a permis d'avoir le nombre d'électeurs potentiels qui s'est élevé à 6.877.449. Ainsi, conformément aux dispositions de la loi électorale, le Gouvernement à travers le MATDRE a lancé les opérations d'établissement des listes électorales en juin 2013. Ces opérations ont été menées par les Commissions Administratives d'Etablissement de la Liste Electorale (CAELE) à l'intérieur du pays, dans les MDC (Missions Diplomatiques et Consulaires) ainsi que dans les pays d'accueil des réfugiés maliens sous la supervision de la CENI. Le PAPEM a soutenu et accompagné cette opération par la formation d'environ 400 techniciens informaticiens pour la DGE. Les principaux travaux des commissions avaient porté sur la validation des électeurs potentiels par des actions de radiation des électeurs décédés, de ceux privés du droit de vote par suite de décision de justice, et ensuite le transfert des électeurs ayant changé de Commune, d'Ambassade ou de Consulat.
A l'issue de ces opérations, la DGE a présenté les résultats ci-après :

• Electeurs potentiels: 6.877.449

• Electeurs transférés: 123.100

• Electeurs radiés: 55.293

• Total électeurs fichier DGE 2013: **6.829.696**

Photo N° 2 : Liste électorale biométrique au Mali

Distribution des cartes NINA et opération de transfert des électeurs : La production des cartes NINA a été réalisée par la firme SAFRAN MORPHO choisie par le Gouvernement du Mali. Le Projet a appuyé le déploiement d'environ 3000 équipes de remise des cartes NINA sur toute l'étendue du territoire national et dans les MDC où allaient aussi se dérouler les deux tours de l'élection présidentielle. A la veille du scrutin présidentiel du 28 juillet 2013, le taux de retrait des cartes NINA avoisinait 85%. Ceci s'était traduit par un taux de participation élevé de 48.98 % jamais atteint depuis le début de l'ère démocratique au Mali en 1992.

Le Ministère de l'Administration Territoriale avait organisé une opération spéciale de transferts des électeurs qui a permis de transférer plusieurs catégories de citoyens maliens notamment les déplacés, les ex-réfugiés qui sont devenus les retournés et qui ont pu participer aux élections législatives dans les localités de leur choix. Environ 160 000 électeurs ont été transférés, y compris les personnes déplacées, ainsi que les réfugiés de retour qui figuraient déjà sur la liste électorale. Les résultats de l'opération de transfert ont eu un impact sur la liste électorale et sur le fichier électoral, car toutes les régions ont connu une hausse sauf Bamako et Kidal. Beaucoup de réfugiés appartenant au groupe des retournés ont été enregistrés au nord du pays et plus principalement dans la région de Tombouctou. Au cours du déroulement de l'opération, le Projet a apporté un appui financier et matériel conséquent, outre la prise en charge des 400 techniciens de la DGE, il y a eu l'acquisition de cartouches d'encres couleurs pour la quarantaine d'imprimantes de haut débit qui se trouvent à la DGE ainsi que des cartons de papier destinés à l'impression des listes électorales.

La logistique électorale : La mise en place d'une unité de gestion au sein du Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réformes de l'Etat (MATDRE) a permis de disposer d'un outil de planification et d'une stratégie d'intervention logistique et opérationnelle efficiente. Un plan opérationnel a ainsi été établi et a permis de déterminer et d'évaluer les besoins réels, les itinéraires d'acheminement, les délais incompressibles de livraison, la responsabilisation à divers niveau et le calendrier de mise en place du matériel et des documents électoraux. La MINUSMA à la faveur de sa flotte aérienne a permis l'acheminement du matériel à temps réel dans les chefs-lieux des trois régions du Nord pendant que le Projet et le Ministère reprenaient le déploiement par route vers les centres de vote et les bureaux de vote.

Les opérations logistiques électorales dans les Régions et les Cercles ont été appuyées par les équipes de Conseillers Electoraux du PAPEM déployées auprès des Gouverneurs de Régions. Ces Conseillers Electoraux ont apporté leur expertise aux équipes régionales de coordination électorales sous la supervision des Gouverneurs. Ces Conseillers Electoraux basés dans les chefs-lieux régionaux ont été assistés dans leurs activités au niveau des Cercles par les Assistants logisticiens déployés par la MINUSMA.

En outre, le PAPEM a appuyé le Ministère de l'Administration Territoriale dans la conception technique des bulletins de vote, des guides et outils pratiques de sensibilisation électorale. Le Projet a financé l'impression de la loi électorale ainsi que d'autres documents électoraux afin de les mettre à la disposition des OGE (Organes de Gestion des Elections).

Photo N°3 : Déploiement du matériel électoral dans les Régions du Nord par la MINUSMA

Source : Rapport narratif 2016 du PAPEM

La formation des agents électoraux et l'observation des élections : Le MATDRE avait élaboré un plan cadre de formation qui reposait sur la formation des autorités administratives et celle des Missions Diplomatiques et Consulaires, la formation des agents électoraux et des équipes de distribution des cartes NINA. La stratégie visait à former en cascade les acteurs concernés avec des niveaux différents d'exécution. Ces formations ont été soutenues par du matériel didactique tels que les guides élaborés pour les besoins de la cause : guide de l'agent électeur, recueil des textes, les appareils vidéoprojecteurs. Au total, environ 125.000 agents électoraux ont été formés pour couvrir les 25.000 bureaux de vote.

Des experts nationaux ont été déployés sur le terrain auprès des préfets pour une mise à niveau des agents électoraux. Ce qui a permis de renverser la tendance au deuxième tour de l'élection présidentielle en améliorant le taux de participation aux élections. Aussi, à l'approche du scrutin législatif, un plan stratégique de mise à niveau des agents électoraux avait été conçu et exécuté et il s'est déroulé sur une période d'un mois.

En prélude aux élections législatives les activités de formation suivantes ont été réalisées :

- La formation en cascade (commençant par la formation des formateurs) de 60 cadres notamment d'éminents juristes, et d'anciens Préfets et Gouverneurs a eu un impact positif sur le terrain.
- La formation des autorités locales dans les Régions qui a facilité leur contribution effective à l'organisation réussie de tous les scrutins.
- L'évaluation des questionnaires qui a été faite et plus de 98% des participants maitrisaient les questionnaires.
- La formation systématique de tous les 5 agents de bureau de vote qui a permis de disposer d'une masse critique de personnel électoral maitrisant les procédures.
- Les 5 membres de chaque bureau de vote ont été formés. Ce qui a favorisé une synergie d'action et de cohésion dans l'exécution de leur tâche.
- Un guide de l'agent électoral avait été élaboré en vue de la formation des 125 000 agents.

En matière de formation électorale, le PAPEM a également appuyé la CENI dans l'exécution de ses missions. Cet appui a surtout consisté à la mise à disposition à ladite Institution, d'un expert sénior en procédures et supervision électorale. Cet expert a été chargé par la CENI du renforcement des capacités de ses membres et de ses délégués d'une part et de la mise en place d'une procédure de supervision d'autre part. Il a aussi apporté son appui à la cellule chargée de la gestion des observateurs.

Lors de l'élection présidentielle, la CENI a décidé de renforcer les capacités de ses 15 membres et de ses 23.000 délégués, et de revisiter le guide du délégué dans le bureau de vote qui avait déjà été produit et édité.

Le Projet a en outre apporté un appui à la cellule chargée d'examiner les demandes d'accréditation et à la préparation des kits de l'observateur.

Le PAPEM a conçu un plan de formation en cascade comportant :

- Le renforcement des capacités des 15 membres de la CENI ;
- La formation des démembrements de la CENI ;
- La formation des délégués dans les bureaux de vote ;

- La formation des délégués itinérants déployés au deuxième tour comme superviseurs en chefs des délégués ;

Au total, les 15 membres de la CENI, ont pu, avec l'appui d'un expert, bénéficier d'une session de mise à niveau quant à la compréhension et l'interprétation de la loi électorale. 250 formateurs ont ainsi été formés et ont formé à leur tour 23.000 délégués.

Par ailleurs, le PAPEM a conçu un guide de formation comprenant une méthodologie et des sessions de formation.

Pour les Maliens de la diaspora, plusieurs Missions d'Observation Electorale (**MOE**) internationales parmi lesquelles, l'UE, l'UA, la CEDEAO, la Francophonie, l'UEMOA, les Etats Unis, avaient observé l'organisation et la tenue des deux tours du scrutin présidentiel.

Sur le plan national, le Réseau APEM (Réseau d'ONG d'Appui au Processus Electoral du Mali) qui est une faitière regroupant plusieurs OSC, bénéficiaire des subventions du Projet, avait mis en place le POCE (Pôle d'Observation Citoyenne Electorale).

Au total, la CENI a accrédité 4.223 observateurs nationaux et 1682 observateurs des missions d'observation électorale internationales.

Le vote des réfugiés, des déplacés et de la diaspora : Les acteurs politiques ont décidé de faire voter la diaspora malienne dans les Missions Diplomatiques et Consulaires (MDC), d'inclure les maliens réfugiés en Mauritanie, Niger et au Burkina-Faso, les déplacés internes, les retournés….etc. Selon les chiffres communiqués par le HCR, le nombre de réfugiés dans ces pays en juillet 2013 était d'environ 173.593. Des missions gouvernementales s'étaient rendues au Burkina Faso, au Niger et en Mauritanie, dans le but de négocier la signature des accords tripartites pour l'organisation des élections dans ces pays au profit des réfugiés. Le PAPEM a financé la mission de recensement des réfugiés électeurs potentiels. Les représentations diplomatiques du Mali dans ces pays avec l'appui de l'UNHCR et les équipes mixtes (Ministère de l'Administration, et DGE) déployées de Bamako avaient procédé aux opérations de recensement sur ces sites. L'intérêt de cette opération était d'identifier dans la base de données du RAVEC ces électeurs et d'enrichir les listes électorales existantes. Ce dispositif a permis la participation de 10.019 réfugiés dont 817 au Burkina Faso, 8.334 en Mauritanie et 858 au Niger.

3.2.2. Composante N° 2 : Activités transversales : Education civique, communication et sensibilisation des électeurs, observation et règlement des litiges et contentieux électoraux

3.2.2.1. Résultats 2.1. : Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux des élections pour la sortie de crise et la réconciliation nationale, les procédures de vote, les droits et devoirs en matière électorale ;

Les cibles visées sont : Au moins 3 réunions par commune ; Au moins 2 séances de sensibilisation et d'éducation civique par commune ; Participation plus accrue des populations aux élections ; Violences électorales minorées.

Les actions prévues sont :

- Mise en place d'un cadre de concertation et tenue de réunions régulières avec les autres acteurs pour favoriser le partage d'information et la communication. Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'éducation civique et de sensibilisation ;
- Appels d'offres et sélection des ONG et OSC chargées des campagnes d'éducation civique ;
- Conception, production et dissémination des supports de sensibilisation ;
- Exécution des campagnes de sensibilisation et d'éducation civique ;
- Exécution des activités de validation, de suivi/contrôle et d'évaluation de l'exécution des campagnes par les OSC.

Les activités réalisées :

Le Projet a apporté un appui au Ministère de l'Administration Territoriale pour la mise en œuvre d'un plan global de communication et d'éducation civique électorale. Plusieurs activités ont été organisées directement par le Projet en appui au MATDRE, telles que les ateliers de sensibilisation à Bamako et dans les différents Chefs-Lieux de région. Ces ateliers avaient été l'occasion de rappeler aux autorités locales, Chefs traditionnels et religieux, aux griots et Communicateurs traditionnels, ainsi qu'aux organisations de la Société civile, leurs rôle et responsabilités dans la remise des cartes NINA, l'organisation d'élections apaisées et la gestion des crises post- électorales. Le projet avait en outre produit plusieurs outils et supports de sensibilisation notamment des T-shirts, des casquettes, des sketches, etc.

A la suite d'appels à proposition lancés par le PNUD, environ 45 ONGs de la Société civile ont été sélectionnées et ont bénéficié du financement du Projet. A ces OSC s'ajoutaient certaines ONGs et institutions internationales telles ONU/Femmes, IFES, NDI, OXFAM, OIM, UNHCR, EISA qui ont été financées pour les activités de sensibilisation, de formation et d'éducation civique.

Les acteurs appuyés par le Projet ont utilisé les canaux nécessaires pour une large diffusion des messages en direction de la population. C'est ainsi qu'en dehors des séances classiques de sensibilisation, les intervenants s'étaient appuyés sur les nouvelles technologies de communication dont l'internet et le SMS.

Le Projet avait produit et diffusé des centaines de milliers de supports, constitués essentiellement de textes de la loi électorale, d'affiches sur différents thèmes, de guides de l'agent électoral, de guides du délégué de la CENI, de guides de l'observateur des élections au Mali, de guides de distribution de la carte NINA, de T-shirts, de Polos et de casquettes. Ces supports ont été acheminés et distribués sur toute l'étendue du territoire national et dans les MDC. Par ailleurs, plusieurs documents audiovisuels ont été produits : La charte électorale du studio Tamani tirée à 3.000 exemplaires ; Trois documentaires sur la réconciliation nationale, la cohésion sociale et les femmes réalisés par l'ONG allemande MICT et diffusés sur l'ORTM ; Un Talk-show réalisé par l'ONG allemande MICT et diffusé sur l'ORTM ; Les spots radios réalisés par la Fondation Hirondelle/Studio Tamani en français et en quatre langues locales.

En outre, le Centre d'Ecoute et d'Orientation (CEO) de l'électeur avait été installé au MATDRE. Les activités de ce Centre chargé de gérer les questions liées au processus

avaient pour objectif d'informer et d'orienter la population sur les différentes préoccupations que pouvaient rencontrer l'électeur à la veille des différents scrutins.

3.2.2.2. Résultats 2.2. : La promotion du respect des droits de l'homme est garantie et un monitoring effectif est assuré

Les cibles visées sont : (i) Les différents acteurs sont effectivement sensibilisés sur l'importance des droits de l'homme et toutes les phases des élections locales se déroulent dans le strict respect des lois ; (ii) au moins 100 personnes dans chaque catégories (partis politiques, OSC, etc.) sensibilisées au droits de l'homme.

Les activités prévues sont :

- Ateliers à l'intention des partis politiques, médias et OSC actives dans le domaine des droits de l'homme ;
- Mise en place d'un centre de monitoring ;
- Forum des partis politiques pour favoriser l'interaction communicationnelle avec le MIS et les autres acteurs ;
- Elaboration d'outils de formation (manuels, guides, etc.) ;
- Elaboration et signature d'un code de bonne conduite des partis politiques et des candidats, y compris leurs mandataires et délégués.

Les activités réalisées :

Le PAPEM, par le biais du NDI, l'Institut national Démocratique, a élaboré, fait signer et diffuser un Code de bonne conduite des partis politiques et des candidats. Ceci a sans doute contribué au maintien d'un climat apaisé au cours de la campagne électorale, pendant les scrutins et après les élections.

Des ateliers sensibilisation ont été effectivement organisés à l'intention des partis politiques, des médias et des OSC sur diverses problématiques dont la question des droits de l'homme. Des outils de formation ont été élaborés à cet effet.

Un Centre de monitoring n'a pas formellement vu le jour, cependant, il y avait un comité de suivi dans chaque cercle, et qui faisait des rapports périodiques. En plus un dispositif de rapportage a fonctionné au sein de l'UGT et qui produisait des rapports périodiques.

En revanche, le forum des partis politiques préconisé pour favoriser l'interaction communicationnelle avec le Ministère de l'intérieur et de la sécurité et les autres acteurs, n'a pas eu lieu.

3.2.2.3. Résultats 2.3 : Une couverture impartiale des élections locales est assurée par les médias publics et privés

Les cibles visées sont : Le renforcement des capacités des professionnels des médias publics et privés garantit une couverture impartiale et professionnelle du processus électoral : au moins 100 professionnels des médias formés ; Un taux de couverture médiatique d'au moins 75% est assuré.

Les activités prévues :

- Appui technique à l'organisme de régulation et de monitoring des médias ;
- Ateliers/Sessions de formation à la déontologie et à la couverture des élections ;

- Elaboration, adoption et dissémination d'une charte de bonne conduite des médias ;
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan média national ;
- Contractualisation des médias (mise en pool) :
- Expertise et appui à la production d'émission radio et TV.

Les actions réalisées :

Le PNUD/PAPEM a apporté son appui technique et financier à la réalisation des activités suivantes :

- Un plan de communication a été élaboré.
- Un spot TV a été produit et traduit en français, bambara et en 10 autres langues nationales afin de permettre son accessibilité et sa compréhension aux différentes communautés maliennes.
- Deux sketches ont été produits, en français et en bambara, avec comme thème central la participation massive aux élections, le retrait des cartes NINA et son importance, le rôle du maire, les élections apaisées, transparentes et sans fraude.
- Deux chaines de télévision locales avaient été retenues pour la diffusion en boucle des sketches, des spots et des bandes d'annonce préalablement produits par des groupes de comédiens.
- **Q**uatre messages de sensibilisation avaient été retenus et inscrits sur les affiches, les banderoles et les autocollants avec les logos des contributeurs au Basket Fund. La dimension Genre a également été prise en compte sur les messages de ces supports de communication.
- 18 panneaux publicitaires avaient été loués à travers les six communes du District de Bamako.
- Des emplacements stratégiques à travers la ville de Bamako ont été sélectionnés. Ainsi, le PNUD/PAPEM a procédé à la pose de banderoles dans ces différents endroits.
- Enfin, des autocollants vinyles ont été partagés entre les mairies des six communes du District de Bamako qui ont procédé à leur pose dans leurs localités respectives.

En revanche, les activités suivantes n'ont pas été réalisées :

- L'appui technique à l'organisme de régulation et de monitoring des médias ;
- Les Ateliers/Sessions de formation à la déontologie et à la couverture des élections ;
- L'élaboration, l'adoption et la dissémination d'une charte de bonne conduite des médias ;

3.2.2.4. Résultats 2.4 : Le genre est intégré et l'égale participation des hommes et des femmes promue

Les cibles visées sont : Une implication plus grande des femmes en politique, notamment par une participation plus grande et accrue aux élections communales, municipales et locales ; une représentation accrue des femmes dans les organes électifs ; la stratégie de prise en compte du genre dans les élections locales est mise en œuvre ; aux 50% de femmes inscrites sur les listes électorales pour les élections communales du 20 novembre 2016, le MATDRE a enregistré plus de 30% de candidatures féminines pour un résultat de 25% de femmes élues.

Les actions prévues sont :

- Appui technique aux partis politiques pour susciter des candidatures féminines et intégrer le genre dans leurs programmes ;
- Appui à la mobilisation et à la participation des femmes aux élections locales comme candidates, électrices, observatrices, témoins des partis politiques, membres des bureaux de vote ;
- Appui technique pour l'introduction du genre dans les activités et programmes du MAT et des autres acteurs.

Les activités réalisées :

Organisation de la journée « Femmes c'est le moment » : Dans le cadre des préparatifs des élections locales, le PAPEM a organisé, en collaboration avec le MATDRE une manifestation de promotion des femmes intitulée « Journée MUSOW AW KA WATTI SERA» ou « journée Femmes c'est le moment », Ce fut une activité à portée internationale en vue de mobiliser les femmes et les autres acteurs à poser des actes concrets en faveur des femmes. Le thème de la Journée était : « Plaidoyer pour une plus grande participation des femmes en tant qu'électrices et candidates aux élections communales, régionales et du District de Bamako » Son objectif était de faire l'état des lieux de l'appui à la participation de la femme et trouver des mesures correctives pour accroitre le taux de participation des femmes dans les tous les scrutins. L'événement a pris une journée avec une partie consacrée aux débats et échanges et une deuxième partie à l'exposition avec visite guidée.

Plaidoyer MAWAS **dans les Régions** : A la suite de la journée de bilan et de plaidoyer en faveur des femmes, une rencontre d'échanges avec les jeunes des partis politiques a aussi été organisée sur le même thème, celui de la participation accrue des femmes dans les élections en tant que candidates, électrices, agent électoral….etc. Par ailleurs, le concept « Musow aw ka waati sera ! » a été répliqué dans toutes les régions du Mali par l'Institut Electoral pour une Démocratie Durable en Afrique (EISA) en partenariat avec le PAPEM. Cette activité a mobilisé les femmes leaders des Régions et renforcer leurs capacités et aptitudes en vue de leur participation effective au processus de la gouvernance locale. L'organisation de la journée et la vulgarisation du concept dans les régions a permis d'enregistrer plus 7000 candidatures féminines avant le report des élections communales initialement programmée pour le 25 Octobre 2015. En outre, cette journée a aussi jeté les bases de l'adoption par le parlement de la loi sur la promotion du genre en décembre 2015.

Activité d'information et de formation des femmes : L'agence des Nations Unies ONUFEMMES a été financée par le Projet pour intervenir dans l'accompagnement des femmes dans le cadre de leur participation aux élections en qualité de candidates et d'électrices. Afin de mettre en œuvre ces activités, l'agence à travers la plateforme de veille des femmes pour des élections équitables et sans violence, a organisé des activités d'information, de formation et d'éducation sur l'ensemble des règles, pratiques, en lien avec le processus électoral.

3.2.2.5. Résultats 2.5 : Une observation électorale domestique par les OSC permet une couverture efficace et contribue au renforcement de la transparence des opérations électorales

Les cibles visées sont : Les capacités des OSC sont renforcées et celles-ci sont capables de déployer des observateurs pendant les différentes phases des élections locales afin de renforcer la transparence sur toute l'étendue du territoire national.

Les activités prévues sont :

- Appui à la CENI pour la mise en place d'une cellule d'accréditation des observateurs ;
- Appui à l'élaboration et à la production des documents et guides destinés aux observateurs.

Les activités réalisées :

Un expert a été mis à la disposition de la CENI. Cet expert a appuyé la Commission dans le domaine de la supervision et de l'observation des élections. Cependant, il n'a pas été mis en place, formellement, une cellule d'accréditation des observateurs.

Le PAPEM a apporté un appui aux OGE pour la l'élaboration et la production des documents et des guides destinés aux observateurs électoraux.

Par ailleurs, Dans le cadre de la promotion des activités d'observation électorale, l'ONG OSIWA a reçu un financement du PAPEM pour la mise œuvre d'un projet dédié à l'observation des élections. Ce projet consistait à mettre en place une plateforme d'Organisations de la Société Civile en vue du déploiement sur l'ensemble du territoire des observateurs afin de relayer les informations, faits et dysfonctionnements éventuels en temps réel durant les jours des élections locales.

3.2.2.6. Résultats 2.6 : Le renforcement du dialogue entre acteurs du processus permet de prévenir les conflits et de consolider la paix

Les cibles visées sont : La promotion du dialogue entre les différents acteurs favorise le déroulement apaisé des élections locales ; 1 Plan de contingence ; Augmentation du nombre de médiateurs formés sur l'ensemble du territoire ; Au moins 703 sessions de dialogue promues sur l'ensemble des 703 communes à raison d'une session par commune ; La plupart des conflits sont réglés par les médiateurs.

Les activités prévues :

- Formulation d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits ;
- Sessions de formation en techniques de négociation, de médiation, de prévention et de règlement des conflits ;
- Organisation de sessions de dialogue et mise en place de mécanisme de veille et de prévention des conflits ;
- Conception, production et dissémination de support sur la prévention des conflits et leur résolution non-violente ;
- Mise à disposition d'une expertise en prévention des conflits.

Les activités réalisées :

Le PAPEM est intervenu dans la conception, la production et la dissémination de supports sur la prévention des conflits et leur résolution non violente.

Par contre, les quatre autres activités sur les cinq prévues et énoncées ci-dessus non pas pu être exécutées.

3.2.2.7. Résultats 2.7 : Les OGE et juridictions compétentes sont outillés pour gérer efficacement les conflits électoraux

Les cibles visées sont : Les éventuels contentieux électoraux sont traités de manière rapide et avec la plus grande transparence contribuant ainsi à une source possible de conflits ou de violence liée aux élections

Il était prévu une activité de communication, d'information et de compilation des textes légaux. Ceci n'a pas réalisé.

3.2.2.8. Résultats 2.8 : L'information sur l'organisation des élections locales est fluide et la population, les acteurs et les PTF sont bien informés et contribuent à son bon déroulement

Les cibles visées sont : Toutes les réunions statutaires se tiennent normalement et les supports appropriés sont élaborés pour partager l'information.

Les activités prévues sont :

- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication :
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de visibilité des PTF ;
- Dissémination des plans au sein du projet ;
- Elaboration et diffusion de supports d'information et de communication.

L'ensemble des quatre activités prévues dans le document de projet ont été effectivement réalisées.

3.2.3. Composante N° 3 : Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC

3.2.3.1. Résultats 3.1 : Le fichier électoral est fiable et sert à produire des listes électorales de qualité

Les cibles visées sont : Encadrement des autorités électorales dans l'établissement d'un fichier électoral fiable et la production de listes électorales de qualité.

Les activités prévues sont ;

- Mise en place de procédures pour le traitement des déplacés et des réfugiés retournés.
- Achat de bien et de services pour augmenter la capacité de traitement du MAT/CTD et de la DGE.

- Recrutement de personnel de saisie du MAT/CTD et de la DGE.
- Conseil sur les stratégies de détection et de correction des anomalies et supervision des opérations de nettoyage.
- Supervision de l'élaboration des TDR du recrutement et de la formation des agents.
- Renforcement de la collaboration entre les structures étatiques actuelles et futures (AGE, ministères concernés).
- Renforcement de la sécurité des locaux du CTD et de la DGE (Système de sécurité, système anti-incendie).

Les activités réalisées :

Ateliers d'harmonisation du répertoire des Villages/Fractions/ Quartiers/ (VFQ) et Hameaux/Campements/Secteurs (HCS) : Cette série d'ateliers tenue en 2014, a regroupé tous les Préfets de cercles de toutes les Régions du Mali, les Maires des communes du District de Bamako, ainsi que les techniciens de la Direction Générale de l'Administration du Territoire, la DGE, le Centre de Traitement des Données de l'Etat d'Civil (CTDEC), l'Institut National de la Statistique (INSTAT) et l'Institut Géographique du Mali (IGM). Ces rencontres avaient pour but d'harmoniser et de valider le répertoire national des VFQ et HCS avant le démarrage effectif des opérations d'achèvement et de Pérennisation du RAVEC. Les répertoires sus cités comportaient quelques insuffisances, notamment l'omission de certains VFQ du répertoire existant dans la loi de 1996 portant création des communes, des erreurs d'orthographe de certaines entités administratives.
Ainsi, à l'issue des travaux, un répertoire national unique des VFQ et HCS de plus de 1300 pages a été établi et tiré à un millier d'exemplaires et distribué aux Institutions et autorités nationales.

Photo N°4 : Répertoire officiel des villages, fractions, quartiers, hameaux, communes et secteurs

Missions sur l'évaluation du RAVEC : Une mission conduite en juillet-août 2014 par trois 3 experts et financée par le PNUD/PAPEM et l'OIF a été menée dans le but « de procéder à une évaluation qualitative et quantitative de l'ensemble de la procédure d'enregistrement et des résultats obtenus jusqu'à ce jour ». Elle a permis d'Analyser et

formuler les recommandations relatives à l'achèvement et la pérennisation des résultats du Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil.

Missions d'étude sur la modernisation de l'Etat Civil : Ces missions, initiées par le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, rentraient dans le cadre du renforcement des capacités des OGE du Mali. Elles ont permis aux responsables et techniciens du Ministère, du CTDEC et de la DGE de s'approprier les expériences de l'Algérie, de la Mauritanie et du Maroc en matière de gestion des données de l'Etat Civil, ainsi que des listes électorales biométriques.

Mobilisation de la population pour le RAVEC : Un plan de communication, d'éducation civique, de sensibilisation et de mobilisation de la population a été élaboré. Un appel à proposition a été lancé pour la sélection des OSC susceptibles de mettre en œuvre le plan. Ces OSC ont pour rôle d'informer et de former les citoyens sur leurs droits et responsabilités, l'importance du RAVEC pour le citoyen, l'opération d'achèvement du RAVEC (inscription, radiation et transfert), les enjeux par rapport au processus électoral, l'importance des élections locales et régionales dans le processus de sortie de crise, le cadre légal des élections, les procédures de votes, etc. En prélude à la soumission des offres le PAPEM en collaboration avec le Ministère a organisé une session d'information et d'échanges au Gouvernorat du District de Bamako à l'intention des Organisations de la Société Civile (OSC) afin de mieux repréciser les objectifs et les résultats attendus. Aux termes du processus de sélection, 31 OSC ont été retenues pour la réalisation de 127 projets d'éducation civique et de sensibilisation sur le RAVEC dans 39 cercles des 8 Régions et dans les 6 communes du District de Bamako. Plusieurs supports d'information et de sensibilisation ont été conçus et produits par le PAPEM en accord avec le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité en charge du processus. Ces supports ont été reproduits aussi bien en français et en langues nationales. Ainsi, plus de 100 000 supports d'information et de sensibilisation sont produits et distribués au MIS, aux OSC et aux collectivités.

Dans le même ordre d'idée, le PNUD a signé un accord avec l'URTEL (Union des Radios et Télévisions Libres du Mali) pour la diffusion des sketches et la réalisation d'émissions sur le RAVEC sur ses 100 radios partenaires disséminées sur le territoire national.

En raison du statut particulier du District de Bamako et à la demande du Gouverneur le PAPEM a financé un projet de sensibilisation et de mobilisation de la population urbaine de Bamako.

Résultats des travaux d'achèvement du RAVEC : Après trois mois de phase active de collecte de données, les opérations officiellement lancées le 1er octobre 2014 à Sikasso ont été prorogées de deux mois. En raison du contexte sécuritaire qui prévalait dans le nord du pays, la région de Kidal et le cercle de Ménaka (Région de GAO) n'ont pas été concernés par cette phase du RAVEC. A l'issue des travaux, les résultats pour l'ensemble des zones couvertes donnent un taux de réalisation de 61,71 % pour les « omis » et 20,50% pour les « nouveaux majeurs **»**, et une moyenne toutes catégories confondues de 41**%**.

Opération de pérennisation des acquis du RAVEC : Le Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil (RAVEC) est une opération dont le but est de recenser tous les citoyens maliens, y compris ceux qui n'ont pas d'état civil, en recueillant leurs données biométriques afin de constituer une base de données uniques ouvert à diverses applications,

avec attribution d'un identifiant unique. La phase opérationnelle du recensement a démarré en 2009 pour prendre fin en 2011. Durant cette période 14.366.000 personnes ont été enrôlées dont 13.937.888 avec NINA (Numéro d'Identification Nationale) insérées dans la base de données. Cette opération a connu des difficultés qui justifient l'opération d'achèvement du RAVEC qui a comporté plusieurs activités menées avec l'appui technique et financier du PAPEM. Il s'agit des activités suivantes :

- La préparation et les travaux d'achèvement du RAVEC ;
- L'organisation d'ateliers d'harmonisation du répertoire des Villages, Fractions, Quartiers, Hameaux, Campements et Secteurs ;
- La mission sur l'évaluation du RAVEC ;
- Les missions d'étude sur la modernisation de l'Etat Civil ;
- La mobilisation de la population sur le RAVEC.

La phase opérationnelle pour les travaux d'achèvement du RAVEC a pris fin le 31 décembre 2014. Le PAPEM a accompagné les autorités nationales dans la phase de pérennisation qui devrait permettre la modernisation de l'état civil afin d'introduire systématiquement dans le réflexe des populations les déclarations de naissance, de décès et de relocalisation.

Les opérations de pérennisation ont été lancées le 1er octobre 2014 à Sikasso. A l'issue des travaux, les résultats pour l'ensemble des zones couvertes donnent un taux de réalisation de 61,71 % pour les « omis » et 20,50% pour les « nouveaux majeurs » et une moyenne toutes catégories confondues de 41%.15 246 644 personnes ont pu être recensées parmi lesquelles 13.957.447 ont bénéficié de cartes NINA. En plus de ces résultats, d'autres acquis ont été obtenus, à savoir :

- La disponibilité des données personnelles alphanumériques et biométriques des citoyens pouvant servir de base à l'établissement des documents d'identification sécurisés et de matrice à la modernisation de l'état civil ;

- La contribution à la mise à jour du fichier électoral biométrique ;

- La disponibilité d'un DATACENTER au niveau du Centre de Traitement des Données de l'Etat Civil(CTDEC) pour sécuriser les documents administratifs et répondre aux besoins des services.

3.2.4. Composante N° 4 : Renforcement des capacités institutionnelles à long terme

3.2.4.1. Résultats 4.1 : Les capacités institutionnelles et professionnelles des OGE sont renforcées

Les cibles visées sont : le fichier électoral est consolidé et les données de toutes les opérations électorales sont gérées informatiquement.

Les activités prévues sont :

- Appui à la réforme et à l'opérationnalité des OGE.
- Renforcement du CTDEC.

- Evaluation des besoins.
- Achat des équipements.
- Sessions de formation du personnel des OGE et formation à long terme.
- Echange d'expérience : voyages d'étude, participation à des missions d'observation.
- Appui au renforcement du partenariat entre les OGE et les autres acteurs du cycle électoral.
- Appui à la réforme du cadre institutionnel de gestion des élections.
- Appui à l'élaboration du plan stratégique de la nouvelle institution (AGE).
- Appui au renforcement du partenariat entre l'AGE et les autres acteurs du cycle électoral.
- Formation à long terme.

Les activités réalisées.

Sur les 11 activités prévues et rappelées ci-dessus, cinq peuvent être considérées comme effectivement réalisées. Il s'agit notamment :

- Des voyages d'études organisés au Nigéria et au Ghana.
- De l'appui au renforcement du partenariat entre les OGE et les autres acteurs du cycle électoral.
- De l'évaluation des besoins du CTDEC.
- Des achats des équipements.
- Renforcement du Centre National de Traitement des Données informatiques.

L'activité phare de cette composante, à savoir la refonte de la CENI, de la DGE et des services concernés du MAT en un organe unique de gestion des élections, n'a pas pu s'opérer. Cependant, des voyages d'études ont été organisés avec l'accompagnement du Projet pour s'informer de l'expérience de certains pays de la sous-région qui ont pu opérationnaliser l'organe unique de gestion des élections. Ces expériences n'ont pas pu être capitalisées au Mali qui se trouve, pourtant, dans une situation politique similaire aux pays visités. Il est évoqué comme facteur explicatif de cette situation, des contraintes de calendrier. Il faudrait poursuivre les concertations pour savoir s'il n'y aurait pas d'autres contraintes à lever.
Plusieurs partenaires rencontrés au cours de l'évaluation se prononcent sur la question : Le secrétariat du MAT, par exemple, rencontré le 8 mai 2017 explique : « L'unification des OGE en un organe unique doit tenir compte du fait que le Mali n'est pas un pays normalisé. Il y a une situation d'insécurité et de sortie de crise. Les initiatives donnant une impression de précipitation suscitent des suspicions. Cependant, des études ont été faites sur la question ». (CF. Encadré N° 3).

ENCADRE N° 3 : Entretien du 8 mai 2017 au Secrétariat Général du MAT

Les acquis du PAPEM :

- La crédibilisation du processus électoral ;
- La facilitation de la coordination des interventions des PTFs, en évitant les duplications et les suspicions de financement multiple ;
- Une opportunité pour le Gouvernement de préciser ses attentes ;
- Une harmonisation des procédures de gestion des fonds venant de différents PTFs ;
- Les besoins d'appui technique sont connus ;
- La création des conditions d'appropriation par le Gouvernement et de pérennisation des acquis matériels et techniques du projet ;
- La célérité dans l'acquisition du matériel électoral ;
- La mise en situation de contribuer des acteurs.

Les contraintes et insuffisances :

- Il est requis de nombreuses signatures pour le déblocage des fonds. Il y a de la lenteur et de la lourdeur dans le processus de mise à disposition des fonds. Les dépenses urgentes ont des difficultés à être honorées. Il faut alléger tout cela.
- L'unification des OGE en un organe unique doit tenir compte du fait que le Mali n'est pas un pays normalisé. Il y a une situation d'insécurité et de sortie de crise. Les initiatives donnant une impression de précipitation suscitent des suspicions. Cependant, des études ont été faites sur la question.

Recommandations :

- Améliorer les capacités d'anticipation du Gouvernement. C'est la question de la planification.
- Mobiliser les expertises précises.
- Faire de bonnes acquisitions.
- Stabiliser l'agence électorale.
- Améliorer les procédures d'exécution du projet.
- Les nouvelles règlementations doivent faire l'objet de préparation et de sensibilisation pour que cela ne soit pas vu comme une imposition.
- Les différents volets du PAPEM restent pertinents.

3.3. ETAT DE MISE EN ŒUVRE FINANCIERE DU PROJET

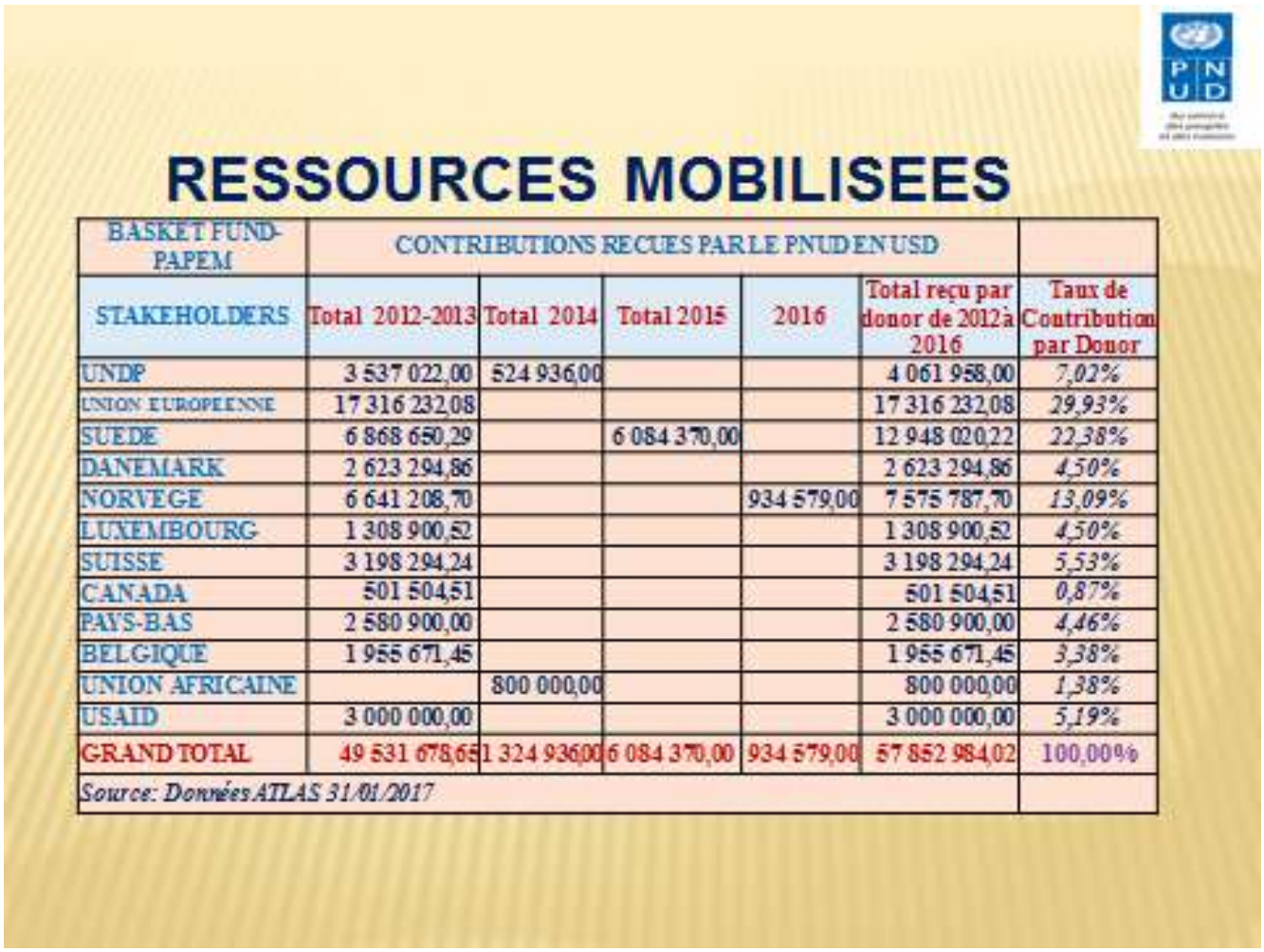
3.3.1. La mobilisation des ressources financières

La contribution totale des PTF reçu par le PNUD de 2013 au 31 Décembre 2016 s'élève à 57.852.984,02 $US, soit une contribution ajustée de 57.577.775,02 $US. La part par contributeur est donnée dans le tableau ci-dessous. Les plus grands contributeurs sont l'Union européenne avec une part de 29,93%, suivie de la Suède, 22, 38%. Ces ressources sont mises dans un panier commun dont la gestion est confiée au PNUD.

3.3.2. L'état des dépenses

Le total des dépenses à la clôture du projet s'élève à 49.573.471,00 $US sur une contribution totale de 57.577.775 $US, ce qui représente un taux d'exécution financière de 86% des fonds reçus au 31 décembre 2016. Le Tableau N° donne la situation des dépenses des exercices allant de 2012 à 2016. Il se dégage, ainsi, un reliquat de 5. 514.142 ;02 $US.

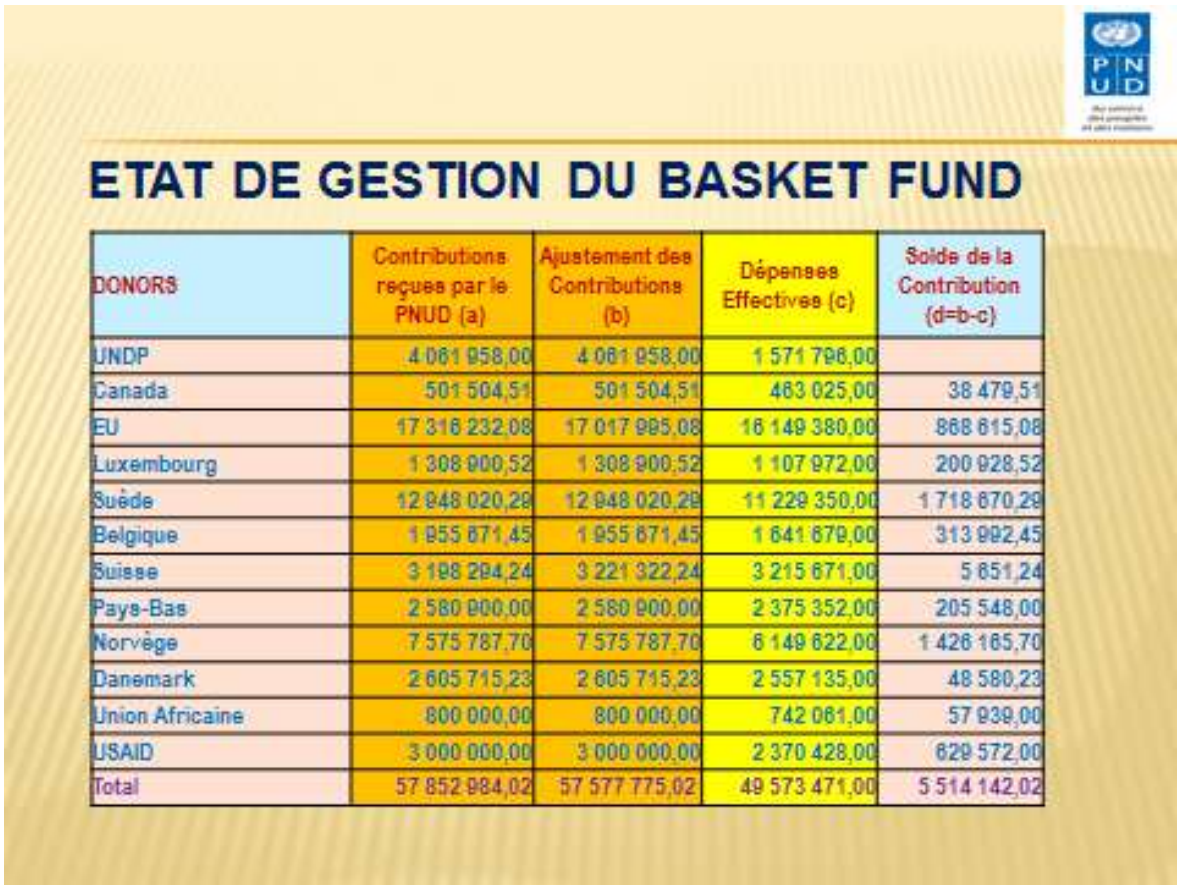
Tableau N° 2 : Les ressources mobilisées du PAPEM



RESSOURCES MOBILISEES

BASKET FUND-PAPEM	CONTRIBUTIONS RECUES PAR LE PNUD EN USD					
STAKEHOLDERS	Total 2012-2013	Total 2014	Total 2015	2016	Total reçu par donor de 2012 à 2016	Taux de Contribution par Donor
UNDP	3 537 022,00	524 936,00			4 061 958,00	*7,02%*
UNION EUROPEENNE	17 316 232,08				17 316 232,08	*29,93%*
SUEDE	6 868 650,29		6 084 370,00		12 948 020,22	*22,38%*
DANEMARK	2 623 294,86				2 623 294,86	*4,50%*
NORVEGE	6 641 208,70			934 579,00	7 575 787,70	*13,09%*
LUXEMBOURG	1 308 900,52				1 308 900,52	*4,50%*
SUISSE	3 198 294,24				3 198 294,24	*5,53%*
CANADA	501 504,51				501 504,51	*0,87%*
PAYS-BAS	2 580 900,00				2 580 900,00	*4,46%*
BELGIQUE	1 955 671,45				1 955 671,45	*3,38%*
UNION AFRICAINE		800 000,00			800 000,00	*1,38%*
USAID	3 000 000,00				3 000 000,00	*5,19%*
GRAND TOTAL	49 531 678,65	1 324 936,00	6 084 370,00	934 579,00	57 852 984,02	100,00%
Source: Données ATLAS 31/01/2017						

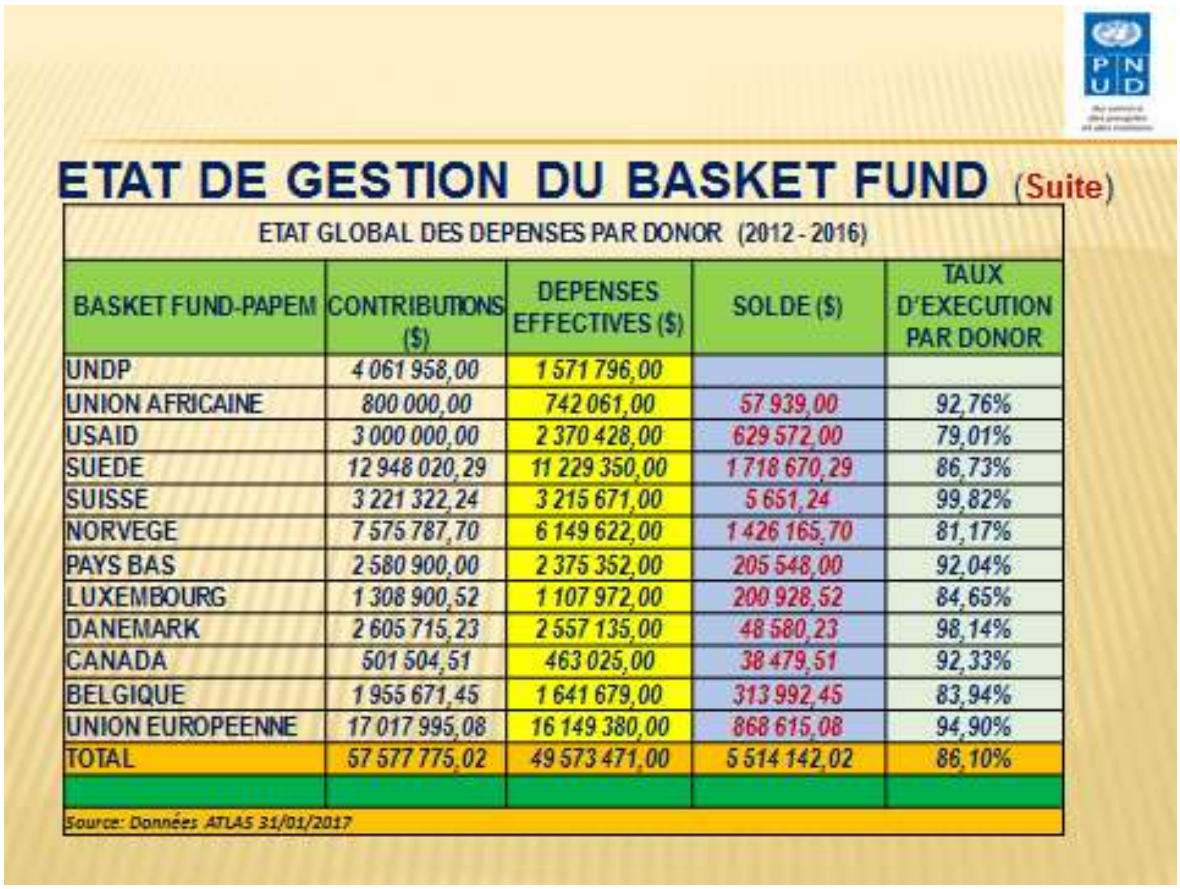
Tableau N° 3 : Etat de gestion du Basket Fund



ETAT DE GESTION DU BASKET FUND

DONORS	Contributions reçues par le PNUD (a)	Ajustement des Contributions (b)	Dépenses Effectives (c)	Solde de la Contribution (d=b-c)
UNDP	4 061 958,00	4 061 958,00	1 571 796,00	
Canada	501 504,51	501 504,51	463 025,00	38 479,51
EU	17 316 232,08	17 017 995,08	16 149 380,00	868 615,08
Luxembourg	1 308 900,52	1 308 900,52	1 107 972,00	200 928,52
Suède	12 948 020,29	12 948 020,29	11 229 350,00	1 718 670,29
Belgique	1 955 671,45	1 955 671,45	1 641 679,00	313 992,45
Suisse	3 198 294,24	3 221 322,24	3 215 671,00	5 651,24
Pays-Bas	2 580 900,00	2 580 900,00	2 375 352,00	205 548,00
Norvège	7 575 787,70	7 575 787,70	6 149 622,00	1 426 165,70
Danemark	2 605 715,23	2 605 715,23	2 557 135,00	48 580,23
Union Africaine	800 000,00	800 000,00	742 061,00	57 939,00
USAID	3 000 000,00	3 000 000,00	2 370 428,00	629 572,00
Total	57 852 984,02	57 577 775,02	49 573 471,00	5 514 142,02

Tableau N° 4 : Etat de gestion du Basket Fund **(suite)**



ETAT DE GESTION DU BASKET FUND (Suite)

ETAT GLOBAL DES DEPENSES PAR DONOR (2012 - 2016)

BASKET FUND-PAPEM	CONTRIBUTIONS ($)	DEPENSES EFFECTIVES ($)	SOLDE ($)	TAUX D'EXECUTION PAR DONOR
UNDP	4 061 958,00	1 571 796,00		
UNION AFRICAINE	800 000,00	742 061,00	57 939,00	92,76%
USAID	3 000 000,00	2 370 428,00	629 572,00	79,01%
SUEDE	12 948 020,29	11 229 350,00	1 718 670,29	86,73%
SUISSE	3 221 322,24	3 215 671,00	5 651,24	99,82%
NORVEGE	7 575 787,70	6 149 622,00	1 426 165,70	81,17%
PAYS BAS	2 580 900,00	2 375 352,00	205 548,00	92,04%
LUXEMBOURG	1 308 900,52	1 107 972,00	200 928,52	84,65%
DANEMARK	2 605 715,23	2 557 135,00	48 580,23	98,14%
CANADA	501 504,51	463 025,00	38 479,51	92,33%
BELGIQUE	1 955 671,45	1 641 679,00	313 992,45	83,94%
UNION EUROPEENNE	17 017 995,08	16 149 380,00	868 615,08	94,90%
TOTAL	57 577 775,02	49 573 471,00	5 514 142,02	86,10%

Source: Données ATLAS 31/01/2017

3.4. LES EFFETS ET IMPACTS DU PAPEM

Les principaux résultats, effets et impacts du PAPEM sont donnés ci-après. Il s'agit, à la fois, de résultats directs des activités du projet et de résultats auxquels le projet a contribué, en plus d'autres acteurs.

Résultats directs

1°) L'organisation réussie de cinq scrutins en dépit du contexte sécuritaire qui prévalait (occupation des régions Nord et une partie de la région de Mopti par les groupes jihadistes et la rébellion) à savoir :

- la tenue de deux scrutins présidentiels (1er et 2è tour) qui se sont déroulés respectivement le 27 juillet et le 11 août 2013. Le scrutin présidentiel a aussi concerné les 42 Missions Diplomatiques et Consulaires du Mali établies à l'extérieur (le cadre juridique au Mali autorise les OGE à faire participer les maliens de l'extérieur à l'occasion de l'élection présidentielle et du référendum) ;
- les deux tours de l'élection des députés à l'Assemblée Nationale (24 novembre et 15 décembre 2013) ;
- l'organisation des élections communales qui s'est déroulée le 20 novembre 2016.

Photo N°5 : Répertoire officiel des villages, fractions, quartiers, hameaux, communes et secteurs
Vue de la campagne électorale à Bamako en 2013
Source : Rapport narratif 2016 du PAPEM

2°) La crédibilisation du processus électoral, le déroulement apaisé des élections et l'acceptation des résultats des scrutins à la fois par les partis gagnants que par les partis qui ont perdu, et cela grâce aux campagnes de sensibilisation et à l'adoption consensuelle d'un code de bonne conduite des partis politiques et des candidats.

3°) La modernisation de l'état civil : achèvement des travaux commencé en 2009 et opération de pérennisation des acquis du Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil (RAVEC), avec un taux de réalisation de 61,71%, environ 1 million de nouveaux enrôlés dans l'état civil.

4°) La constitution d'un vivier de 125.000 agents électoraux recrutés, payés et formés par le projet, et sur lesquels le Gouvernement du Mali pourra compter pour les scrutins futurs.

5°) L'appui aux équipes d'établissement et de distribution des cartes NINA sur toute l'étendue du territoire national et dans les Missions Diplomatiques et Consulaires (MDC).

6°) Le renforcement des capacités d'intervention d'une centaine d'organisations de la société civile (OSC) qui ont été sélectionnées, formées et dont des projets en matière d'éducation civique et de sensibilisation ont été financés par le PAPEM.

Résultats auxquels le PAPEM a contribués

7°) La contribution au taux élevé de participation des populations aux élections, notamment le taux record de participation de 51,54% au premier tour des présidentielles de 2013.

8°) La contribution à l'amélioration de la proportion des femmes électrices, candidates et élues comme députées ou conseillères.

9°) L'appui à l'établissement d'un fichier électoral biométrique, mis à jour périodiquement, fiable et consensuel.

Notation selon le critère majeur des effets/impacts du PAPEM

Pour affecter une note de manière rationnelle à ce critère « Effets et impacts du PAPEM », l'indicateur « Coefficient d'effets/impacts »(CEI) a été utilisé. Cet indicateur se décompose en trois facteurs (a, b, c). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule ainsi qu'il suit :

Les facteurs d'appréciation des effets/impacts du PAPEM	La notation
Facteur « a » : Taux de participation des populations aux élections	1,5/2
Facteur « b » : proportion des femmes candidates, électrices et élues	½
Facteur « c » : Crédibilité du processus électoral, climat apaisé des élections et acceptation des résultats des scrutins	0,5/1

Le Coefficient d'effets/impacts (CEI) s'obtient ainsi qu'il suit : CEI = a + b + c = 1,5+1+0,5= 3/5

On en conclue que le niveau d'obtention des effets et impacts du PAPEM est bon.

3.5. ANALSE DE LA PERTINENCE DU PAPEM

Il s'est agi de comparer et mettre en regard, d'une part, l'objectif général, les objectifs spécifiques et les effets du PAPEM, et, d'autre part, les besoins ou les problèmes à résoudre des populations bénéficiaires qui transparaissent dans les politiques et les stratégies de développement de la République du Mali, du PNUD et dans les OMD/ODD.

On peut ainsi noter ce qui suit :

L'atteinte de l'objectif général et des objectifs spécifiques du PAPEM contribue à l'atteinte des OMD, notamment l'objectif 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

En plus, le Projet s'inscrit dans les politiques et stratégies adoptées par le Gouvernement du Mali, à savoir le Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCRP, 2007-2017).

Enfin, le Projet est bien aligné sur le Plan stratégique du PNUD et le programme de coopération entre le PNUD et le Gouvernement (UNDAF ; CPD ; CPAP). On note ainsi une concordance dans les objectifs poursuivis et les résultats attendus.

Pour affecter une note de manière rationnelle à ce critère de la pertinence, l'indicateur « Coefficient de pertinence »(CP) a été utilisé. Cet indicateur se décompose en quatre facteurs (a, b, c, d,). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule ainsi qu'il suit :

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence du PAPEM	La notation
Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du Projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays	2/2
Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, axes et activités du CSCRP	1/1
Facteur « c » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les OMD, l'UNDAF, le CPD et le CPAP).	1/1
Facteur « d » : degré d'alignement des objectifs et activités du Projet avec les objectifs et priorités définis dans les politiques et stratégies régionales de la CEDEAO et de l'UEMOA	1/1

Le Coefficient de pertinence (CP) s'obtient ainsi qu'il suit :

CP = a + b + c + d = 2+ 1+1+1=5

On en conclue que le Projet a une très bonne pertinence.

3.6. ANALYSE DE LA DURABILITE DU PAPEM

La durabilité du Projet a été appréciée à travers 3 facteurs, à savoir :

- La prise en compte du facteur investissement dans le facteur humain, notamment dans la formation, l'information et la sensibilisation des acteurs et des bénéficiaires ;

- La conception et l'appropriation d'outils électoraux susceptibles d'être utilisés dans le court, moyen et le long terme ;
- La persistance des effets et impacts du projet à la fin du Projet.

Ainsi, concernant :

La formation, l'information et la sensibilisation: Il faut noter le Renforcement des capacités d'une centaine d'Organisations de la Société Civile (OSC) qui ont été sélectionnées et formées et qui ont, à leur tour, mis en œuvre des projets d'éducation civique et de sensibilisation électorale au profit des électeurs et militants de partis politiques.

Les outils électoraux pour le court, moyen et long terme : Un code de bonne conduite a été réalisé par le NDI, avec le concours du PAPEM. Les partis politiques se sont appropriés de cet outil, et cela a contribué à l'apaisement du climat électoral. Le fichier électoral biométrique est mis à jour périodiquement, il est fiable, consensuel et devrait servir pour les élections à venir. Cependant, l'opposition politique souhaite qu'un « audit » du fichier soit fait parce qu'elle y trouve certaines faiblesses qu'il faudrait corriger. En plus, la constitution d'un vivier de 125.000 agents électoraux recrutés, payés et formés avec l'appui du Projet, pourront être utilisés pour les scrutins futurs.

La persistance des effets et impacts du Projet : La crédibilisation du processus électoral, le déroulement apaisé des élections, l'acceptation des résultats des scrutins et l'adoption du code de bonne conduite sont des acquis qui vont perdurer après la fin du Projet.

Pour ce critère de la durabilité, l'indicateur « Coefficient de durabilité »(CD) a été utilisé. Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule ainsi qu'il suit :

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité	La notation
Facteur « a » : Les outils électoraux pour le court, moyen et long terme	1,5/2
Facteur « b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	1/1
Facteur « c » : La persistance des effets et impacts du Projet	½

Le Coefficient de durabilité (CD) s'obtient ainsi qu'il suit :

CD = a + b + c = 3,5/5

Le Projet a une bonne durabilité.

3.7. ANALYSE DU DEGRÉ DE PRISE EN COMPTE DU GENRE

La dimension « genre » a surtout été prise en compte au niveau des bénéficiaires des interventions du projet. A ce niveau, on peut relever la forte proportion des femmes électrices, candidates et élues comme députés ou conseillères : 26.436 candidatures

féminines sur un total de 79.238, soit 33% aux élections communales de 2016 ; 2.866 femmes élues dont onze (11) femmes Maires de Commune.

La dimension genre a aussi été prise en compte dans les activités de formation. Ainsi, il faut noter l'organisation d'une manifestation de promotion des femmes intitulée « Journée MUSOW AW KA WATTI SERA» ou « journée Femmes c'est le moment », Ce fut une activité à portée internationale en vue de mobiliser les femmes et les autres acteurs à poser des actes concrets en faveur des femmes. De même, l'Agence des Nations Unies ONUFEMMES a été financée par le Projet pour intervenir dans l'accompagnement des femmes dans le cadre de leur participation aux élections en qualité de candidates et d'électrices.

Cependant, il est à noter que lors des élections de 2013, les résultats globaux n'avaient pas été désagrégés en hommes et femmes, même si les résultats intermédiaires l'ont été. Une telle désagrégation aurait permis d'apprécier le niveau de mobilisation et de participation des femmes aux scrutins.

Pour la dimension du genre, l'indicateur « Coefficient Genre » (CG) a été utilisé pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : La proportion des femmes électrices, candidates ou élues	½
Facteur « b » : Les activités de formation et de promotion des femmes	2/3

Le Coefficient Genre (CD) s'obtient ainsi qu'il suit : CD = a + b = 3/5

Le Projet a une bonne prise en compte de la dimension genre.

3.8. ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PAPEM

Il a fallu, pour mesurer l'efficacité du Projet, établir le rapport entre les prévisions et les réalisations.

L'efficacité du Projet a ainsi été appréciée en calculant le taux de réalisation des activités (TRA).TRA = Activités réalisées/activités prévues x 100.

Il a été considéré, par composante et par résultat attendu, le taux de réalisation des activités, en se rapportant aux prévisions initiales. Ces taux ont été calculés par les consultants et consignés dans le tableau N° 5 ci-dessous.

Le taux d'efficacité globale (TEG) du projet s'apprécie en faisant la moyenne des taux de réalisation des activités des quatre composantes du PAPEM.

TEG = TRA1 + TRA2 + TRA3+……TRAn / n =71,92% (CF tableau N° 5).

Ainsi, le taux d'efficacité globale du PAPEM est de 71,92%. On peut considérer comme bonne la performance du Projet selon ce critère.

Tableau N° 5 : Etat de réalisation des activités du PAPEM

Composantes du PAPEM	Résultats attendus	Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisations
C1 : Appui au MIS, à la DGE, à la CENI et aux autres OGE dans la gestion et la coordination du processus électoral pour l'organisation du scrutin	R11 : L'équipe du projet est en place	(1) préparation des TDR, sélection et recrutement des experts et autre personnel d'appui de l'UGP : (2) installation et acquisition des équipements requis pour le fonctionnement de l'UGP ; (3) le réaménagement de l'organigramme et des TDR des experts et autre personnel d'appui de l'UGP ; (4) l'Unité de Gestion du Projet (UGP) est opérationnelle.	Les 4 activités prévues ont été toutes réalisées	100%
	R12 : Le comité de pilotage et le comité technique sont fonctionnels	1.Amendement/Reconduction des TDR du CDP et sa mise en place ; 2. Mise en place du comité technique qui apporte un appui aux OGE ; 3. Réunions techniques hebdomadaires de définition et d'harmonisation ; 4. Renforcement des capacités « on the job ».	Le CDP et le CT ont été mis en place et sont opérationnels. du renforcement des capacités a eu lieu. Mais la régularité des réunions n'a pas pu être respectée.	90%
	R13 : Le renforcement des capacités du MIS et des OGE est effectif et le transfert des compétences est assuré au terme du processus électoral	Appui au MAT et aux autres OGE en conseils techniques et formation pour la planification et appui logistique pour le déroulement des actions planifiées ; Appui à la DGE et à la CENI en conseils techniques, formations, équipements, établissement de la liste électorale ; Appui à la sécurisation des élections ; Appui à l'élaboration du plan de sécurisation des élections ; Finalisation et exécution du plan opérationnel ; Appui/contribution à la formation des forces de l'ordre, de défense et de sécurité ; Appui à l'acquisition de matériels de sécurisation ; Appui à la création d'un plan d'acquisition ; Appels d'offres et passations de marchés ; Acquisition du matériel électoral ; Organisation des élections ; Impression du matériel électoral et autres documents ; Appui à la formation des agents électoraux sur les opérations de vote, appui aux démembrements et structures ; Déploiement du matériel électoral et centralisation des résultats ;	Les 2 tours des présidentielles, les 2 tours des législatives et les élections communales ont été réalisés, ainsi que les activités connexes. Les élections locales ne se sont pas encore tenues	90%
C2 : Activités transversales : Education civique, communication et sensibilisation des électeurs, observation	R21 : Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux des élections locales pour la sortie de crise et la réconciliation nationale, les procédures de vote, les droits et devoirs en matière électorale	Mise en place d'un cadre de concertation et tenue de réunions régulières avec les autres acteurs pour favoriser le partage d'information et la communication. Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'éducation civique et de sensibilisation ; Appels d'offres et sélection des ONG et OSC chargées des campagnes d'éducation civique ; Conception, production et dissémination des supports de sensibilisation ; Exécution des campagnes de sensibilisation et d'éducation civique ; Exécution des activités de validation, de suivi/contrôle et d'évaluation de l'exécution des campagnes par les OSC.	Des OSC/ONG nationales et internationales ont été sélectionnées, formées et financées. Des campagnes de sensibilisation et d'éducation civique ont été conduites. Des outils, support et matériels de sensibilisation et de formation ont été produits et diffusés.	100%
	R22 : la promotion des	Ateliers à l'intention des partis politiques, médias et OSC actives dans le domaine des droits de l'homme ;	Un code de bonne conduite a été adopté ; Des ateliers sur les	

et règlement des litiges et conflits	droits de l'homme est garantie et un monitoring effectif est assuré	Mise en place d'un centre de monitoring ; Forum des partis politiques pour favoriser l'interaction communicationnelle avec le MAT et les autres acteurs ; Elaboration d'outils de formation (manuels, guides, etc.) ; Elaboration et signature d'un code de bonne conduite des partis politiques et des candidats, y compris leurs mandataires et délégués.	droits de l'homme ont été organisés. Un centre de monitoring n'a pas été formellement mis en place mais des comités de suivi ont fonctionnés dans les Cercles. Le forum des partis politique n'a pas eu lieu.	80%
	R23 : Une couverture impartiale des élections locales est assurée par les médias publics et privés	Appui technique à l'organisme de régulation et de monitoring des médias ; Ateliers/Sessions de formation à la déontologie et à la couverture des élections ; Elaboration, adoption et dissémination d'une charte de bonne conduite des médias ; Elaboration et mise en œuvre d'un plan média national ; Contractualisation des médias (mise en pool) : Expertise et appui à la production d'émission radio et TV.	Trois activités n'ont pas été réalisées, à savoir : Appui technique à l'organisme de régulation et de monitoring des médias ; Ateliers/Sessions de formation à la déontologie et à la couverture des élections ; Elaboration, adoption et dissémination d'une charte de bonne conduite des médias/ Trois activités ont été réalisées, à savoir : Elaboration et mise en œuvre d'un plan média national ; Contractualisation des médias (mise en pool) : Expertise et appui à la production d'émission radio et TV.	50%
	R24 : le genre est intégré et l'égale participation des hommes et des femmes aux élections est promue	Appui technique aux partis politiques pour susciter des candidatures féminines et intégrer le genre dans leurs programmes ; Appui à la mobilisation et à la participation des femmes aux élections locales comme candidates, électrices, observatrices, témoins des partis politiques, membres des bureaux de vote ; Appui technique pour l'introduction du genre dans les activités et programmes du MAT et des autres acteurs.	Les appuis à la mobilisation et à la participation des femmes ont été apportés ainsi que certains appuis techniques	70%
	R25 : Une observation électorale domestique par les OSC permet une couverture efficace et contribue au renforcement de la transparence des opérations	Appui à la CENI pour la mise en place d'une cellule d'accréditation des observateurs ; Appui à l'élaboration et à la production des documents et guides destinés aux observateurs.	Il a eu des appuis à la CENI pour l'accréditation des observateurs et à la production de documents et guides pour les observateurs	95%

	électorales			
	R26 : Le renforcement du dialogue entre les acteurs du processus permet de prévenir les conflits et de consolider la paix	Formulation d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits ; Sessions de formation en techniques de négociation, de médiation, de prévention et de règlement des conflits ; Organisation de sessions de dialogue et mise en place de mécanisme de veille et de prévention des conflits ; Conception, production et dissémination de support sur la prévention des conflits et leur résolution non-violente ; Mise à disposition d'une expertise en prévention des conflits.	Le PAPEM a intervenu dans la conception, la production et la dissémination de supports sur la prévention des conflits et leur et leur résolution non violente. Par contre, les quatre autres activités sur les cinq prévues et énoncées ci-dessus non pas pu être exécutées	20%
	R27 : les OGE et juridictions compétentes sont outillés pour gérer efficacement les contentieux électoraux	Les cibles visées sont : Les éventuels contentieux électoraux sont traités de manière rapide et avec la plus grande transparence contribuant ainsi à une source possible de conflits ou de violence liée aux élections. Il était prévu une activité de communication, d'information et de compilation des textes légaux. Ceci n'a pas été réalisé.	Les activités prévues n'ont pas été réalisées	0%
	R28 : L'information sur l'organisation des élections locales est fluide et la population, les acteurs et les PTF sont bien informés et contribuent à son bon déroulement	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de visibilité des PTFs ; Dissémination des plans au sein du projet ; Elaboration et diffusion de supports d'information et de communication.	L'ensemble des quatre activités prévues dans le document de projet ont été effectivement réalisées.	100%
C3 : Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC	R31 : Le fichier électoral est fiable et sert à produire des listes électorales de qualité	Mise en place de procédures pour le traitement des déplacés et des réfugiés retournés. Achat de bien et de services pour augmenter la capacité de traitement du MAT/CTDEC et de la DGE. Recrutement de personnel de saisie du MAT /CTDEC et de la DGE. Conseil sur les stratégies de détection et de correction des anomalies et supervision des opérations de nettoyage. Supervision de l'élaboration des TDR du recrutement et de la formation des agents. Renforcement de la collaboration entre les structures étatiques actuelles et futures (AGE, ministères concernés). Renforcement de la sécurité des locaux du CTDEC et de la DGE (Système de sécurité, système anti-incendie).	La quasi-totalité des activités ont été réalisées	95%
C4 : renforcement des capacités institutionnelles à long terme	R41 : Les capacités institutionnelles et professionnelles des OSC sont renforcées	Appui à la réforme et à l'opérationnalité des OGE. Renforcement du CTDEC. Evaluation des besoins. Achat des équipements. Sessions de formation du personnel des OGE et formation à long terme. Echange d'expérience : voyages d'étude, participation à des missions d'observation. Appui au renforcement du partenariat entre les OGE et les autres acteurs du cycle électoral. Appui à la réforme du cadre institutionnel de gestion des élections. Appui à l'élaboration du plan stratégique de la nouvelle institution (AGE). Appui au renforcement du partenariat entre l'AGE et les	Sur les 11 activités prévues, cinq peuvent être considérées comme effectivement réalisées. Il s'agit notamment : Des voyages d'études organisés au Nigéria et au Ghana. De l'appui au renforcement du partenariat entre les OGE et les autres acteurs du cycle électoral.	45%

		autres acteurs du cycle électoral. Formation à long terme.	De l'évaluation des besoins du CTDEC. Des achats des équipements. Renforcement du Centre National de Traitement des Données de l'Etat Civil .	
Taux d'exécution globale =Taux d'obtention des objectifs				**71,92%**

Source : situation et calculs réalisés par les consultants

3.9. ANALYSE DE L'EFFICIENCE DU PAPEM

Selon la Division de l'Analyse Economique (DAE) de la FAO, dans « Evaluation des projets de coopération technique (PCT) » l'efficience exprime « le rapport entre les produits et les apports, entre les efforts et le rendement. Elle mesure l'utilisation optimale des ressources gérées dans l'exécution du projet ».

On peut ainsi retenir que l'appréciation de l'efficience du projet peut se faire par rapport à l'utilisation des ressources financières et/ou des ressources humaines, et/ou des ressources matérielles.

Pour le cas du PAPEM, tenant compte des informations disponibles, et partant de la définition ci-dessus rappelée, on va appréhender l'efficience à trois niveaux :

Par rapport aux ressources financières

Par rapport aux ressources financières, pour mesurer l'efficience du PAPEM, l'indicateur du taux d'efficience (TEF) a été utilisé. Il rapporte le taux d'exécution physique ou technique (TEP) au taux d'exécution financière (TEXF). Le TEF donne des indications pour savoir si le niveau de réalisation des activités et d'obtention des résultats est inférieur, égal ou supérieur à l'exécution financière.

TEF = TEP/TEXF x 100.

Si le taux d'efficience (TEF) est égal ou supérieur à 100%, alors le projet a été exécuté avec efficience, c'est-à-dire qu'il a été réalisé avec les moyens initialement prévus, ou même avec moins de moyens que prévus. Plus le TEF est supérieur à 100%, plus le projet est efficient. En revanche, plus le TEF est inférieur à 100%, moins sa réalisation est efficiente.

L'indicateur du Taux d'efficience (TEF) s'obtient en faisant le rapprochement entre le taux d'exécution physique qui est ici le Taux d'efficacité globale du projet (TEG) calculé au chapitre précédent, et le Taux d'exécution financière (TEXF) donné au tableau N°4 du chapitre 3.3.

Taux d'Efficience = Taux d'efficacité globale / Taux d'exécution financière x 100

TEF = TEG/TEXF x 100

Avec :

TEXF = Budget total dépensé / Budget total prévisionnel adopté x100 = 86,10%.

TEG = TRA1 + TRA2 + TRA3+……TRAn / n = 71,92%.

Ainsi compris, on a :

TEF = 71,92 / 86,10 x 100 = 83,53%.

Le PAPEM a donc un taux d'efficience de 83, 53%. On n'en déduit que le projet s'est exécuté avec une bonne efficience.

Par rapport aux ressources humaines

L'équipe de Projet a compté jusqu'à 63 personnes, dont 36 VNU, lesquels se sont avérés très utiles en fournissant un appui aux Gouverneurs des Régions et aux Préfets des Cercles. Les VNU ont aussi servi d'interface entre le Ministère chargé de l'administration territoriale et le PAPEM. L'utilisation du personnel du projet a été optimisée avec une affectation pertinente à Bamako et dans les Régions et Cercles. Un bémol, cependant, la prestation des VNU a été interrompue prématurément après la tenue des élections, alors qu'ils étaient encore utiles pour la poursuite des activités de sensibilisation et d'assistance technique. On peut globalement estimer que l'utilisation des ressources humaines du PAPEM a été satisfaisante.

Par rapport aux ressources matérielles

Lors de la session du Comité de pilotage du 29 juin 2017, l'UGP du PAPEM a fait un point exhaustif du matériel acquis dans le cadre du projet. Ce matériel avait trois destinations :

- 49 types de matériels acquis pour le PAPEM/Bamako ;
- 97 types de matériels pour les Régions ;
- 39 types de matériels pour le compte du MAT.

La répartition et l'utilisation de ce matériel se sont faites avec pertinence et rationalité. Cependant, certains matériels, demandés par des structures, et qui ont été effectivement acquis à cet effet, n'ont pas été rétrocédés aux structures qui en avaient fait la requête. Ainsi, par exemple, lors de l'entretien du 8 mai 2017 au Centre de Traitement des données de l'Etat Civile (CTDEC), cette structure a formulé l'observation suivante : « Les besoins demandés et accordés doivent revenir aux structures qui en ont fait la demande et non détournés pour d'autres structures ».

IV. LES CONTRAINTES RENCONTREES ET LES INSUFFISANCES RELEVEES

Les principales contraintes et insuffisances rencontrées au cours de la mise en œuvre du PAPEM ont été les suivantes :

1°) Les contraintes et insuffisances au niveau de la partie nationale

La non mise en place de l'organe unique de gestion des élections : La mise en place d'un organe unique de gestion des élections a toujours figuré dans les différents rapports des observateurs électoraux à l'occasion de chaque élection, et aussi des rapports des différentes CENI.

C'est aussi une revendication forte des partis politiques de l'opposition.

Un tel organe unique aurait permis de crédibiliser le processus électoral au Mali. En effet, le fait que ce soit le MAT qui organise les élections ne constitue pas un gage fort d'impartialité et de neutralité, le MAT étant une structure gouvernementale par excellence, se trouvant entre les mains du parti au pouvoir. Une CENI, nouveau format, qui soit réellement indépendante, et s'occuperait à la fois de l'organisation et de la supervision des scrutins, apportera plus de crédit et de confiance au processus électoral. Par ailleurs, l'unification des trois organes en un ferait faire des économies en ressources financières, humaines et matérielles, et ferait gagner en synergie d'actions, en efficacité et en efficience et capitaliserait beaucoup d'expériences.

Dans le cadre de cette composante, le PAPEM a appuyé le gouvernement, notamment le Ministère de l'Administration Territoriale à des réflexions sur une possibilité de mettre en place un organe unique. Dans cet ordre d'esprit, un atelier a été organisé par le PAPEM à l'intention des trois principales structures de gestion des élections, des voyages d'études ont été organisés, et mieux, un document interne (au niveau du Ministère de l'Administration) a été élaboré. Mais, force est de constater que l'architecture actuelle demeure.

Le retard dans la transmission des pièces justificatives : Le paiement des agents électoraux (membres des bureaux de vote) est conséquent à deux facteurs : (i) la prise en charge des frais de formation réalisée avant le jour du scrutin ; (ii) les frais liés à la gestion des bureaux de vote le jour du scrutin. Il est constant que des difficultés naissent par le fait que certains agents formés ne soient pas effectivement ceux qui officient le jour du scrutin. Les raisons sont multiples, et on peut retenir entre autres, les dispositions légales (remplacement des membres absents à l'ouverture du bureau de vote), ceux ayant été retenus comme agents par d'autres OGE (délégués CENI ou Cour Constitutionnelle). La reprise de la liste (les corrections apportées) peut entrainer des retards dans la transmission des pièces justificatives. Aussi, l'absence de procédures indiquant l'urgence et les modalités (note de service, instruction) de la hiérarchie, entrainent chez certains responsables un manque de diligence quant à l'envoi des pièces justificatives. La détention et la manipulation de sommes importantes par certains responsables peut les rendre importants dans certains milieux (villages), et ce sentiment entraine souvent des déviances qui peuvent avoir des conséquences sur le processus (recrutement d'agents non qualifiés, minoration des sommes dues, etc.) On peut ainsi relever que les pièces justificatives des per diem et indemnités des agents électoraux et des membres des bureaux de vote, payés par le PAPEM, ont souvent accusé du retard dans leur transmission au PNUD. Les retards observés peuvent parfois aller jusqu'à cinq mois. Au moment de l'audit du projet en Mai 2017, certains justificatifs n'étaient pas encore rentrés. En outre, certaines pièces transmises ne remplissaient pas les exigences comptables requises et ont été rejetées. A ce propos, le PNUD a eu à saisir les autorités compétentes du Mali afin qu'une solution idoine soit trouver rapidement pour permettre la clôture des comptes. Par ailleurs, le PNUD étudie

d'autres types de paiement, notamment électroniques, qui permettraient de disposer automatiquement de justificatifs.

Des partenaires se prononcent sur la question des justificatifs et des modalités de paiement des agents de terrain. Par exemple, la DGAT/MAT, rencontrée le 8 mai 2017, reconnait : « Il y a un problèmes de justification des dépenses. La solution se trouve dans le paiement électronique. Il y a eu, à cet effet, le recensement des numéros de téléphone des agents ».

Travaux d'achèvement et opération de pérennisation des acquis du RAVEC non réalisés dans certaines Régions : A cause de l'insécurité ambiante dans toute la Région de Kidal et dans certains Cercles et Communes de Gao, Tombouctou et Mopti, les travaux d'achèvement du RAVEC, ainsi que l'opération de pérennisation des acquis du RAVEC n'ont pas pu avoir lieu, et cela, au détriment des populations qui ne vont pas figurer dans le registre national de l'état-civil du Mali, et non plus dans le fichier électoral.

Retard dans la formulation du prochain PAPEM : Certains partenaires du processus électoral estiment qu'il y a eu du retard dans la formulation du prochain PAPEM. Ils notent que le présent PAPEM a été clôturé en fin 2016, et c'est seulement 4 mois après, qu'une mission d'évaluation des besoins pour le nouveau PAPEM a été envoyée au Mali pour lancer le processus d'élaboration du document de projet. C'est le point de vue de la MINUSMA/Division électorale qui argumente : « Il y a eu du retard dans la préparation d'un nouveau PAPEM. En effet, le Gouvernement a fait une requête depuis le 1er décembre 2016. Ce n'est que 4 mois après, qu'une NAM a été envoyée au Mali, ce qui fait que le PAPEM s'est clôturé en fin 2016, sans qu'un nouveau projet soit mis en place ».

Logistique et acquisition : Le MATDRE avait pris l'engagement d'acquérir certains matériels sur le budget des élections du Ministère, mais s'est désisté à la dernière minute en introduisant des requêtes d'urgence. Malgré les dérogations obtenues du siège par le bureau pays du PNUD (Fast trac), cette situation a mis en difficulté la planification du Projet. Les cas les plus fréquents sont la production des imprimés électoraux, la fourniture du matériel informatique et l'impression des documents électoraux commandés dans l'urgence. Par ailleurs, l'insécurité due à la présence de groupes armés dans certaines zones du Nord a rendu difficile le déploiement du matériel électoral dans plusieurs localités

2°) Les contraintes et insuffisances au niveau du PNUD/PAPEM

L'insuffisances dans le contenu des rapports narratifs et financiers, et retard dans leur transmission: Les rapports narratifs et financiers du Projet sont élaborés et transmis. Cependant, la transmission n'a pas toujours été faite à temps, et certains PTFs ne sont pas satisfaits de leur contenu qu'ils voudraient plus détaillés. Il est à noter que la structure actuelle du rapport est propre à l'ensemble du système des Nations Unies. Cependant, des propositions permettant un additif à cette structure peut être envisagée.

Plusieurs PTFs stigmatisent cette situation : l'ambassade de la Suède, rencontrée le 11 mai 2017, avance : « Le rapport final est élaboré sur la base des activités et non par rapport au cadre des résultats. Les rapports attendus ne sont jamais rendus aux dates convenues, et c'est parfois à la suite de rappel que les rapports sont produits. Les rapports narratifs ne sont pas rédigés selon l'architecture du Prodoc ». (CF. Encadré N° 4)

ENCADRE N° 4 : Entretien du 11 mai 2017 avec l'ambassade de Suède

Principaux acquis

- Les compétences ont été renforcées.
- Des équipements ont été acquis.
- Production des cartes NINA.

Contraintes et insuffisances

- Le rapport final est élaboré sur la base des activités et non par rapport au cadre des résultats.
- Les rapports attendus ne sont jamais rendus aux dates convenues, et c'est parfois à la suite de rappel que les rapports sont produits.
- Les rapports narratifs ne sont pas rédigés selon l'architecture du Prodoc.
- Le processus de recrutement des agents de terrain n'est pas rigoureux. Leur traitement laisse à désirer.
- Le taux de participation aux élections n'est pas désagrégé en hommes et femmes.
- Harmonisation des trois OGE en un organe unique. C'est la contrainte de calendrier qui a fait que cela ne s'est pas encore fait.

Recommandations

- Améliorer la qualité des agents de terrain.
- Améliorer la qualité des rapports qui soient plus analytiques et centrés sur les résultats.

L'Union européenne déclare sur le même sujet : « Il y a une certaine opacité dans la gestion du PAPEM. Les rapports financiers sont incomplets ou trop succins. Il manque un cadre logique ».(CF. Encadré N° 5)

ENCADRE N° 5 : Entretien du 10 mai 2017 avec l'Union européenne

Contraintes et difficultés

- Sur le premier paiement il reste un reliquat qui doit être retourné à l'UE. Le 2ème paiement n'a pas été fait parce qu'il n'y a pas eu une demande de fonds acceptable. Il y a une certaine opacité dans la gestion du PAPEM.
- Les rapports financiers sont incomplets ou trop succins.
- Absence de cadre logique.

Recommandations

- Il faut plus de transparence dans la gestion du PAPEM.
- Il faut une gestion plus dynamique.
- Le comité de pilotage et le comité technique devrait se réunir plus souvent.

La lourdeur des procédures de décaissement des fonds : La partie nationale trouve les procédures de déblocage des fonds longues et lourdes qui peuvent s'étendre sur plusieurs jours. Le secrétariat du MAT déclare, ainsi, que : « Il est requis de nombreuses signatures pour le déblocage des fonds. Il y a de la lenteur et de la lourdeur dans le processus de mise à disposition des fonds. Les dépenses urgentes ont des difficultés à être honorées alors que nous sommes dans l'opérationnel. Il faut alléger tout cela ». A l'analyse, certains retards sont attribuables entre autres à des manquements aux dossiers ou des compléments d'information à fournir par la partie nationale.

L'arrêt des services des VNU : Les VNU, recrutés par le PAPEM, et qui officiaient comme conseillers électoraux dans les Régions, ont vu leurs prestations arrêtées à la fin des élections. Certains démembrements de la partie nationale ont estimé que les activités d'accompagnement de ces agents devraient pouvoir se poursuivre pendant la période post-électorale.

Manque de Cadre de concertation des PTFs : Certains PTFs estiment, qu'en plus du Comité de pilotage et du comité technique, il aurait fallu mettre en place un comité spécifique aux PTFs pour leur permettre de se concerter en interne. Ainsi, l'Union Africaine dit : « Il faut une rencontre spécifique entre les PTFs ». Il est à noter qu'il existe, déjà, un « groupe thématique société civile », avec un sous-groupe « élection », présidé par le PNUD et l'US-AID. Néanmoins, cela ne comble pas entièrement le manque relevé.

Retard dans la réalisation de l'évaluation finale du PAPEM : Certains PTFs ont fait observer que l'évaluation finale du PAPEM se fait avec un certain retard, dans la mesure où le Projet a pris fin le 31 décembre 2016, et ce n'est en Mai 2017 que l'évaluation finale est entreprise. L'Union Africaine dit notamment : « L'évaluation finale devrait se faire en fin de projet, mais elle intervient 4 mois après ».

V. LES LECONS APPRISES

Les principales leçons apprises, à la faveur de la mise en œuvre du PAPEM sont les suivantes :

L'anticipation et la concertation permanente entre les principaux acteurs du processus électoral : OGE, partis politiques, société civile, médias, etc. est nécessaire pour une mise en œuvre efficace du Projet.
Les populations ont une soif de démocratie et de bonne gouvernance. Elles l'ont montré par leur volonté d'aller aux élections, même dans les localités où l'insécurité est récurrente.

La qualité du dialogue et la tenue régulière des réunions du cadre de concertation entre les différentes parties prenantes au processus électoral sont dues au consensus politique qui a permis l'accord pour l'utilisation des données du RAVEC pour extraire le fichier électoral pour aller aux élections de sortie de crise, et de faire de la carte NINA, une carte d'électeur.

La capacité du Gouvernement à faire voter les réfugiés dans les pays d'accueil a été une première expérience de grande envergure en Afrique et qui a été couronnée de succès.

La capacité opérationnelle et logistique d'organiser le vote de l'élection présidentielle de 2013 pour la diaspora malienne et ceci dans les Missions Diplomatiques et Consulaires du Mali.

La capacité opérationnelle et logistique du paiement de 120 000 agents électoraux par les Comités de Gestion présidés par les Préfets dans les Cercles et dans les zones de forte insécurité a été une innovation gratifiante pour les équipes et le Projet et une expérience pouvant être dupliquée ailleurs et pour d'autres scrutins.

La collaboration efficiente entre le Projet et la Société Civile (OSC) pour des activités de sensibilisation électorale et de la campagne d'éducation civique a fait enregistrer le taux de participation record de 51,54% au premier tour de la présidentielle contre 38,31% en 2002 et 45,78% pour le second tour contre 29,99% en 2002 ;

La synergie fructueuse et complémentaire dans l'appui entre l'équipe intégrée d'assistance électorale des Nations Unies (PAPEM – Division Electorale/MINUSMA) et tous les OGE.

VI. LES RECOMMANDATIONS

En réponse aux difficultés rencontrées, en considérant les leçons apprises et au regard des résultats obtenus dans la mise en œuvre du Projet, les recommandations ci-après sont formulées pour les prochains appuis des Nations Unies au processus électoral du Mali.

Recommandations pour le Gouvernement

Stabiliser le calendrier électoral : Le calendrier électoral a fait l'objet de multiples changements. Des élections ont été reportées jusqu'à quatre fois. Ceci constitue une difficulté pour les PTFs et les autres acteurs du processus électoral qui ont besoin de la visibilité et du temps pour organiser et prévoir leur assistance. Les avantages d'un calendrier maitrisé sont les suivants :

- Le calendrier électoral est programmatique des actes séquentiels liés aux élections, et cela au respect des dispositions légales. Il intéresse, au-delà des Organes de gestion des élections, tous les acteurs impliqués dans le processus. Chaque acteur a besoin de connaitre à l'avance le calendrier pour se préparer aux élections, sur tous les plans.
- Une élection est la suite logique de phases dont chacune a ses contraintes propres. Elle nécessite la mobilisation des fonds pour la réalisation des activités liée à chaque phase. Cette mobilisation des fonds se fait selon des procédures et selon un programme. Toute chose qui rend nécessaire la connaissance à l'avance du calendrier électoral.
- Les différents intervenants (OSC pour les campagnes de sensibilisation, les bailleurs de fonds qui financent le processus) peuvent avoir une meilleure planification de leurs activités dans le cadre d'un calendrier mieux maitrisé.
- Pour les organes de gestion des élections, un calendrier maitrisé, correspond à une préparation adéquate des activités de terrain et de maitrise des coûts de gestion.

Il est donc recommand**é** au gouvernement de stabiliser, de mieux maitriser et de communiquer sur le calendrier électoral.

Créer une carte d'électeur : Il est nécessaire, pour les prochains scrutins, de créer une carte d'électeur, comportant toutes les informations à la fois sur l'électeur et sur son centre et bureau de vote. En effet, l'utilisation du fichier biométrique électoral issu du RAVEC a eu pour avantages, entre autres, de garantir l'unicité de l'électeur : **« un électeur, une voix »**. Cependant, il ne comporte pas d'indication sur le lieu de vote. Il faut remédier à cette insuffisance en ayant recours à la carte d'électeur qui est à même de mieux orienter l'électeur, et de réparer les faiblesses de la carte NINA. Les éléments de la carte d'électeur (Lieu de Vote, Numéro du Bureau de Vote) permettent aux électeurs de mieux s'orienter et d'exercer le plus rapidement possible leur devoir citoyen. Et ainsi, la carte NINA garderait sa fonction principale : identification de l'électeur.

Recommandations pour le PNUD/PAPEM

Limiter le nombre des OSC à financer afin de ne pas émietter l'assistance du projet : Le PAPEM a travaillé avec une centaine d'OSC/ONG nationales et internationale. Ce nombre élevé conduit à des problèmes de coordination des interventions et d'émiettement de l'assistance financière accordée à chaque structure. Il est recommandé de réduire le nombre des OSC à assister. Cependant, ce recentrage du nombre des OSC devra tenir compte de la taille du pays.

Recommandations pour le Gouvernement et le PNUD

Poursuivre et mettre l'accent sur la formation du personnel électoral : La disponibilité permanente de la ressource humaine bien formée aux techniques et procédures électorales est un facteur majeur du processus électoral. En conséquence, il est recommandé de créer un vivier d'agents électoraux bien formés et disponibles pour une meilleure gestion des bureaux de vote, en réduisant le taux de bulletins nuls et en relevant le taux de participation. Des agents électoraux mieux formés peu**vent** contribuer à mieux crédibiliser le processus. Ceci aura comme conséquences, entre autres :

- une gestion efficace du bureau de vote (maitrise des outils et des procédures) ;
- un meilleure tenue des documents électoraux (une facilité pour les Cours et Tribunaux de mieux exploiter les documents qui leurs seront transmis) ;
- une clôture régulière des opérations de vote (dépouillement, remplissage des procès- verbaux, transmission des documents).

Automatiser le système de paiement des agents électoraux : Le système de paiement manuel classique a montré ses limites, surtout concernant la remontée des pièces justificatives jusqu'au PNUD. Il faut donc trouver d'autres alternatives, notamment recourir au paiement électronique par le biais des opérateurs de Téléphonie Mobile (Orange-Money, MobiCash, Malitel). L'avantage de ce système est de générer automatiquement les justificatifs, ce qui constitue la résolution d'un important problème, le retard dans la production et la transmission de pièces justificatives de qualité, et à temps. Il est donc recommander de recourir au système de paiement électronique. Cependant, ce système comporte des inconvénients auxquels il faut trouver une solution avant de le mettre en œuvre.

Ces inconvénients sont de trois ordres :

- Les frais inhérents au paiement électronique : le coût du service de paiement électronique devra être imputé, non à l'agent payé, mis pris en charge par le PNUD.
- La non disponibilité de téléphones mobiles par certains agents : Le PNUD pourrait faciliter l'acquisition de cet équipement à des agents qui n'en disposeraient pas.
- L'absence de réseau téléphonique dans certaines régions : Un partenariat devra être établi avec tous les opérateurs de téléphonie mobile du Mali, afin de réduire les cas de manque de réseau.
- Les changements de dernières minutes de certains agents à payer : un système rapide devra être mis en place pour prendre en compte ces changements et faire remonter l'information afin de permettre le paiement de l'agent remplaçant et le non mandatement de l'agent remplacé.

En tout état de cause, le système de paiement électronique devra faire l'objet d'un essai pilote à Bamako, avant d'être étendu à l'ensemble du pays

Prévoir un cadre de concertation spécifique aux PTFs : Le PAPEM comporte un comité de pilotage et un comité technique pour assurer l'orientation, la coordination et la gestion du Projet. Il y a, par ailleurs, un « groupe thématique société civile », avec un sous-groupe « élection », présidé par le PNUD et l'US-AID. Cependant, les PTF, au nombre de douze, ne disposaient de cadre spécifique pour se retrouver en interne et se concerter. Il est recommandé de prévoir un tel cadre dans les futures interventions.

Prévoir une évaluation à mi-parcours du prochain projet d'assistance : Le PAPEM n'a pas bénéficié d'une évaluation à mi-parcours. Une telle évaluation aurait permis, pendant l'exécution du projet, de faire des réorientations pour répondre à certaines difficultés et prendre en considération certains enseignements tirés de la mise en œuvre. Il est donc recommandé de prévoir, dans les futures interventions, une évaluation à mi-parcours.

Poursuivre les travaux d'achèvement et de pérennisation des acquis du RAVEC : Les travaux du RAVEC ont consisté à enrôler tous les maliens de l'intérieur et de l'extérieur en attribuant un numéro NINA pour la constitution d'un registre de l'état civil. L'opération de pérennisation des acquis du RAVEC mérite d'être poursuivie compte tenu de l'important rôle que va continuer à jouer la modernisation de l'état-civil dans la gouvernance politique et administrative du Mali.

Renforcer les capacités techniques et professionnelles des agents des OGE : le prochain Projet pourrait développer un programme de formations visant à améliorer les aptitudes techniques et professionnelles du personnel des OGE à tous les niveaux. Il pourrait aussi être offert, sur demande, une gamme variée de formations disponibles et déjà éprouvées par des institutions spécialisées, notamment des cours BRIDGE en Administration Electorale et des formations génériques en Management.

Créer un organe unique de gestion des élections : Dans le contexte actuel des élections au Mali, il y a trois Organes de Gestion des Elections : le MAT, la CENI et la DGE. Tenant compte de l'expérience et des leçons tirées de la planification et de la coordination des opérations électorales, il faut opérer une refonte de ces organes de gestion des élections en un « ***organe unique de gestion des élections*** ». La création d'un tel organe va garantir l'indépendance et la confiance entre les acteurs des élections, prévenir les conflits et permettre une capitalisation de l'expérience.

Recommandations pour les PTFs

Poursuivre l'assistance au processus électoral Mali : Compte tenu de la situation persistante d'insécurité au Mali et la nécessité de consolider dans la durée les résultats obtenus pendant la première phase du PAPEM, il est recommandé aux PTFs de poursuivre leur assistance au processus électoral au Mali. Cette deuxième phase du PAPEM pourra conserver les composantes N° 1, 2 et 4 de la première phase. En ce qui concerne la composante N° 3 du PAPEM première phase, compte tenu de son importance et de sa spécificité, elle pourrait faire d'un Projet autonome à part, également soutenu par les PTFs.

Proposer un format consensuel de présentation des rapports du Projet : Compte tenu de l'insatisfaction de certains PTFs sur le contenu des rapports narratifs et financiers élaborés par le projet, il est recommandé aux PTFs de convenir ensemble d'un format type de présentation desdits rapports qu'ils partageraient avec l'Unité de gestion du Projet. Ce format servira, à l'avenir, à l'élaboration des documents requis, lesquels devraient, ainsi, répondre aux attentes des uns et des autres.

VII. LE PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations	Commentaires du PNUD	Actions à planifier pour l'accomplissement des recommandations	Dates cibles	Responsables	Etat de mise en œuvre
Stabiliser le calendrier électoral : Le calendrier électoral a fait l'objet de multiples changements. Les élections des Conseillers Communaux ont été reportées jusqu'à quatre fois. Ceci constitue une difficulté pour les PTFs et les autres acteurs du processus électoral qui ont besoin de la visibilité et du temps pour organiser et prévoir leur assistance. Il est donc recommandé au gouvernement de stabiliser, mieux maitriser et communiquer sur le calendrier électoral.	Recommandation bien notée. l'appui-conseil sera poursuivi dans ce domaine.	1) Entreprendre une concertation entre toutes les parties prenantes du processus électoral sur le calendrier électoral 2) Etablir un calendrier électoral consensuel et communiquer avec tous les acteurs	Juin 2017	Gouvernement/MAT	Pas de début de mise en œuvre
Créer une carte d'électeur : Il est nécessaire, pour les prochains scrutins, de créer une carte d'électeur, comportant toutes les informations à la fois sur l'électeur et sur son centre et bureau de vote. En effet, la carte NINA qui sert aussi de carte d'électeur, ne comporte pas les indications de numéro du Bureau de Vote (BV) et du Lieu de Vote (LV)	Recommandation bien notée. l'appui-conseil sera poursuivi dans ce domaine	1) Mobiliser l'assistance technique et financière des PTFs pour la création de la carte d'électeur 2) Prendre les dispositions opérationnelles du côté du gouvernement et des OGE pour opérationnaliser la carte d'électeur 3) Revoir le cadre légal pour introduire la carte d'électeur	Juin 2017	Gouvernement/MAT/Assemblée Nationale	Pas de début de mise en œuvre
Limiter le nombre des OSC à financer afin de ne pas émietter l'assistance du Projet : Le PAPEM a travaillé avec une centaine d'OSC/ONG nationales et internationale. Ce nombre élevé conduit à des problèmes de coordination des interventions et d'émiettement de l'assistance financière accordée à chaque structure. Il est recommandé de réduire le nombre des OSC à	Le MAT a enregistré plus de deux cents (200) OSC spécialisées dans l'implémentation des activités électorales, le Projet, en ne travaillant qu'avec un nombre limité, serait en contradiction sur les règles de « procurement » qui sont aujourd'hui basées sur l'appel à proposition, et au recrutement des seules OSC qui ont les compétences requises. En outre, il	1) Etablir un répertoire des OSC/ONG avec leurs capacités d'intervention 2) Sélectionner un nombre optimum d'OSC/ONG avec lesquelles le projet pourra travailler 3) Etablir des contrats de collaboration avec les	Dès le début de l'élaboration de la deuxième phase du PAPEM	PNUD/PAPEM	Pas de début de mise en œuvre

assister.	y a des OSC qui ont une base au niveau de la Commune, d'autre au niveau du Cercle, d'autres dans la Région et enfin d'autres ont une couverture nationale. Le Projet se doit de prendre cet aspect en considération.	OSC/ONG retenues	(juin 2017)		
Poursuivre et mettre l'accent sur la formation du personnel électoral : La disponibilité permanente d'une ressource humaine bien formée aux techniques et procédures électorales est un facteur majeur du processus électoral. En conséquence, il est recommandé de créer un vivier d'agents électoraux bien formés et disponibles pour une meilleure gestion des bureaux de vote.	Le MAT doit prioritairement stabiliser le fichier des Agents électoraux au niveau de tous les démembrements, ce qui rendra facile, l'organisation des formations « en cascades » par les mêmes Formateurs nationaux basés à Bamako. Enfin, le MAT doit finaliser la liste des Formateurs électoraux nationaux appelés à former les Agents électoraux.	1) Identifier les agents à former 2) Identifier les formateurs 3) Elaborer des modules de formation 4) Elaborer un programme de formation 5) Procéder à la formation	Au début du PAPEM II : janvier 2018	Gouvernement Et PNUD	Pas de début de mise en œuvre
Automatiser le système de paiement des agents électoraux : Le système de paiement manuel classique des agents électoraux mis en place par le MAT a montré ses limites, surtout concernant la remontée des pièces justificatives. Il faut donc trouver d'autres alternatives, notamment recourir au paiement électronique par le biais des opérateurs de Téléphonie Mobile (Orange-Money, MobiCash, Malitel). L'avantage de ce système est de générer automatiquement les justificatifs, ce qui constitue la résolution d'un important problème, le retard dans la production et la transmission de pièces justificatives de qualité, et à temps. Il est donc recommandé de recourir au système de paiement électronique. Cependant, ce système comporte des inconvénients auxquels il faut trouver une solution avant de le mettre en œuvre.	Avec un fichier local (par démembrement) stable des Agents électoraux, le paiement électronique sera une opération facile, rapide, efficiente pour toutes les parties, et qui va générer de façon automatique, les pièces justificatives du paiement des Agents électoraux après le vote.	1) Etablir un contrat de collaboration avec les opérateurs de téléphonie mobile 2) Résoudre les problèmes connexes liés au paiement électronique 3) Procéder à une opération pilote de paiement électronique 4) Procéder à la généralisation du paiement électronique sur tout le territoire national	Au début du PAPEM II : janvier 2018	Gouvernement Et PNUD	Pas de début de mise en œuvre

Prévoir un cadre de concertation spécifique aux PTFs : Le PAPEM comporte un comité de pilotage et un comité technique pour assurer l'orientation, la coordination et la gestion du Projet. Il y a, par ailleurs, un « groupe thématique société civile », avec un sous-groupe « élection », présidé par le PNUD et l'US-AID. Cependant, les PTF, au nombre de douze, ne disposaient de cadre spécifique pour se retrouver en interne et se concerter. Il est recommandé de prévoir un tel cadre dans les futures interventions.	Un cadre de rencontres a été mis en place, mais il a peu fonctionné suite au quorum pas souvent atteint et ensuite ce cadre ne s'est pas donné/imposé un calendrier à intervalles réguliers des rencontres.	1) Entreprendre une concertation entre les PTFS et le Gouvernement sur les contours du cadre de concertation à mettre en place 2) Intégrer le cadre de concertation des PTFs dans le dispositif de pilotage du PAPEM II 3) Opérationnaliser le cadre de concertation des PTFs	Au début du PAPEM II : janvier 2018 Au début du PAPEM II : janvier 2018	Gouvernement Et PNUD	Pas de début de mise en œuvre
Prévoir une évaluation à mi-parcours du prochain Projet d'Assistance Electorale. Une telle évaluation aurait permis, pendant l'exécution du Projet, de faire des réorientations pour répondre à certaines difficultés et prendre en considération certains enseignements tirés de la mise en œuvre.	Recommandation bien notée et qui sera reprise dans le prochain Document de Projet	1) Prévoir dans le document de projet du PAPEM II une évaluation à mi-parcours 2) Prévoir dans le budget prévisionnel du PAPEM II des ressources financières pour l'évaluation à mi-parcours 3) Entreprendre l'évaluation à mi-parcours au cours de la mise en œuvre du PAPEM II	A mi-parcours du PAPEM II	Gouvernement Et PNUD	Pas de début de mise en œuvre

Poursuivre les travaux d'achèvement et de pérennisation des acquis du RAVEC : L'opération de pérennisation des acquis du RAVEC mérite d'être poursuivie compte tenu de l'important rôle que va continuer à jouer la modernisation de l'état-civil dans la gouvernance politique et administrative du Mali.	Recommandation bien notée mais il faut aussi attendre la recommandation de la NAM qui demandait un Projet rien que sur le RAVEC dissocié du Projet sur l'Assistance Electorale.	1) Prendre en compte cette activité dans le document de projet du PAPEM 2) Prévoir dans le budget du PAPEM II les ressources financières nécessaires 3) Mener les activités de pérennisation des acquis du RAVEC	Dès le début du PAPEM II (janvier 2018)	Gouvernement Et PNUD	Entrepris pendant le PAPEM I et à poursuivre pendant le PAPEM II dès son début
Renforcer les capacités techniques et professionnelles des agents des OGE : le prochain projet pourrait développer un programme de formation visant à améliorer les aptitudes techniques et professionnelles du personnel des OGE à tous les niveaux. Il pourrait aussi être offert, sur demande, une gamme variée de formations disponibles et déjà éprouvées par des institutions spécialisées, notamment des cours BRIDGE en Administration Electorale et des formations génériques en Management.	Recommandation bien notée et qui sera reprise dans le prochain Document de Projet	1) Identifier les agents à former 2) Elaborer un programme et des modules de formation 3) Mettre en œuvre le programme de formation	Dès le début du PAPEM II (janvier 2018)	Gouvernement Et PNUD	Entrepris pendant le PAPEM I et à poursuivre pendant le PAPEM II dès son début
Créer un organe unique de gestion des élections : Dans le contexte actuel des élections au Mali, il y a trois Organes de Gestion des Elections : le MAT, la CENI et la DGE. Tenant compte de l'expérience et des leçons tirées de la planification et de la coordination des opérations électorales, il faut opérer une refonte de ces organes de gestion des élections en un « *organe unique de gestion des élections* ». La création d'un tel organe va garantir l'indépendance et la confiance entre les acteurs des élections, prévenir les conflits et permettre une capitalisation de l'expérience.	Recommandation bien notée et qui sera reprise dans le prochain Document de Projet bien que le rôle du PNUD est celui du plaidoyer pour un Organe Unique de Gestion des Elections.	1) Capitaliser et valoriser les enseignements tirés des voyages d'études réalisés au cours du PAPEM I 2) Elaborer l'organigramme et les TDR de l'organe unique de gestion des élections 3) Faire voter une loi sur la mise en place de l'organe unique 4) Mettre en place l'organe unique	Dès le début du PAPEM II (janvier 2018)	Gouvernement PNUD Assemblée Nationale	Pas de début d'exécution

Poursuivre l'assistance au processus électoral Mali : Compte tenu de la situation persistante d'insécurité au Mali et la nécessité de consolider dans la durée les résultats obtenus pendant la première phase du PAPEM, il est recommandé aux PTFs de poursuivre leur assistance au processus électoral au Mali. Cette deuxième phase du PAPEM pourra conserver les composantes N° 1, 2 et 4 de la première phase. En ce qui concerne la composante N° 3 du PAPEM première phase, compte tenu de son importance et de sa spécificité, elle pourrait faire d'un projet autonome à part, également soutenu par les PTFs.	Recommandation bien notée, le plaidoyer du PNUD dans ce domaine sera poursuivi	1) Entreprendre un plaidoyer et faire une requête auprès des PTFs pour requérir une assistance technique et financière 2) Mettre en place un Basket Fund pour recueillir les contributions 3) Procéder au financement des activités du PAPEM II	Dès le début du PAPEM II (janvier 2018)	Les PTFs	Pas de début d'exécution
Proposer un format consensuel de présentation des rapports du Projet : Compte tenu de l'insatisfaction de certains PTFs sur le contenu des rapports narratifs et financiers élaborés par le projet, il est recommandé aux PTFs de convenir ensemble d'un format type de présentation desdits rapports qu'ils partageraient avec l'Unité de gestion du Projet. Ce format servira, à l'avenir, à l'élaboration des documents requis, lesquels devraient, ainsi, répondre aux attentes des uns et des autres.	Recommandation bien notée et qui sera reprise dans le prochain Document de Projet	1) Elaboration d'un projet de format de rédaction par le PNUD 2) Amendement par les autres PTFs 3) Partage avec l'UGP		Les PTFs	Pas de début d'exécution

VIII – CONCLUSION

La mise en œuvre du PAPEM a abouti à des résultats tangibles dont la crédibilisation du processus électoral qui est un socle essentiel à l'enracinement de la démocratie et de la paix au Mali.

Il faudrait renforcer cet acquis, notamment par la mise en place effective d'un organe unique de gestion des élections. Cet organe fera gagner au système électoral du Mali un surplus de crédibilité, d'indépendance et de confiance. Ce chantier devra être un axe fort d'une prochaine assistance des partenaires techniques et financiers du Mali. Des dispositions concrètes devraient être trouvées avec le Gouvernement du Mali pour la mise en place rapide de cet organe unique.

Par ailleurs, le renforcement des acquis du PAPEM passeront par le renforcement du fichier électoral biométrique et la mise en œuvre de la carte d'électeur.

Les trois éléments ci-dessus mentionnés, contribueront, assurément, à l'enracinement et à la consolidation de la démocratie et de la paix au Mali.

Annexe N° 1 : LISTES DES PERSONNES RENCONTREES

N° D'Ordre	Prénom/Nom	Structure/ Institution	Fonction	Contacts
1	Younoussou Soumeila	PAPEM	Analyste financier	76010001
2	Laourou Amour	PAPEM	Coordinateur	73612704
3	Coumba Adama Kamissoko	PAPEM	Associée de Programme	76249197
4	Marc Amougou	PAPEM	Conseiller Technique Principal par intérim	77648354
5	Aboubacar Touré	UNDP	Directeur Pays Adjoint/Opérations	75995452
6	Moriba Sinayoko	CAPE/MAT	Membre	66895828
7	Housseyni Touré	CAPE/MAT	Membre	76360045
8	Fousseyni Diarra	CTDEC/MAT	Directeur	66846920
9	Cheick Amadou Ouattara	CTDEC/MAT	Administrateur Système	76184996
10	Oumar Keita	CTDEC/MAT	Administrateur Système	66865275
11	Deby Sory Sidibé	DGE	CCGFP	66785283
12	Seydou Samake	DGE	C/BFPPP	66826808
13	Lt.Col.Boussourou Dramé	DGE	CBFFD	61585858
14	Col.Major. N'Tio Bengaly	DGE	Délégué Général Adjoint	66722195

15	Allaye Tessougué	DGAT/MAT	Directeur général	66755890
16	Mme Sacko Aminata KANE	Gouvernorat District de Bamako	Gouverneur	66721761
17	Abdrahamane Tangara	Gouvernorat District de Bamako	Directeur de cabinet	66728447
18	Sékou Samaké	Gouvernorat District de Bamako	CAAJ	65617855
19	Amadou BA	CENI	Président	66751510
20	Tompson Sama	EAD/MInusma	Chef Unité Political/Legal	94951872
21	Mahamadou Yahaya	EAD/Minusma	Unité Planification et Opérations	94951308
22	Carla Lopes Duarte	EAD/Minusma	Communicatyion et Reporting	94950335
23	Sergio Gimenez Ferrer	Union Européenne	Chargé de Programme/Droits de l'Homme	77762776
24	Fulgence Zeneth	Misahel/UA	Chef Unité Politique et Droits de l'Homme	fzeneth@gmail.com
25	Sergine Maryse Gakwaya	Misahel/UA	Conseiller Politique	maryseserga@yahoo.com
26	Benjamin Gulllett	Ambassade USA	Conseiller Politique	gullettbm@state.gov
27	Robert P. (Bob) Schmidt.Jr.	USAID	Bureau des contrats	75998944 rschmidt@usaid.gov
28	Cheick Oumar Coulibaly	USAID	Spécialiste des Contrats	-------
29	Andrew Lucas	USAID	Chargé de programme :Crises-Stabilisations-Paix_démocratie-Gouvernance	75997229 alucas@usaid.gov
30	Moussa Bambara	USAID	Chargé de programme : Paix-Démocratie_Gouvernance	76995444 mbambara@usaid.gov
31	Inna Bagayoko	USAID	Chargée de programme	75992753 ibagayoko@usaid.gov
32	Mirjam Tjassing	Ambassade Pays-Bas	Premier Conseiller	77754989
33	Désiré Ballo	Ambassade de Suède	Chargé de programme	66753062 desire.ballo@g

				ov.se
34	Mory Cissé	DNEC/MAT	Directeur National Adjoint	79447657
35	Mariam Sissoko	Coopération Suisse	Chargé de programme	94960984
36	Synne Emilie Bjornra	Ambassade Royale de Norvège	Chargé d'Affaires	Synne.emilie.bjornra@mfa.no
37	Ghislaine Gathio Bavukahe	IEDA Relief	Chef de mission	ghislaine@iedarelief.org 74613901
38	Nana Paul	IEDA	Chargé de programmes	paulnana@iedarelief.org 94852148
39	Mamoutou Traoré	REMAJEF/OSC	Membre	66727143
40	Noumoussa Saganogo	ASSOPROFEN/OSC	Directeur exécutif	69846876
41	Mamadou Traoré	AMPMA/OSC	Membre	66712624
42	Oumar Harouna	FENACOF/OSC	Membre	75333970
43	Badié Hima	NDI	Directeur Résident Mali	bhima@ndi.org 73971733
44	Issaka Bathily	Gouvernorat Ségou	CAAJ	66963293
45	Malick Maiga	Cercle de Ségou	Préfet	76252003
46	Sékou Touré	Cercle de Ségou	Préfet Adjoint	79417222
47	Abou Daou	Cercle de Ségou	Sous/Préfet Central	65906162
48	Mamadou Konaté	Cercle de Ségou	Chef Service Planification	66886255
49	Boubou Dramane Camara	UNDP	Directeur Pays	Boubou.camara@undp.org 44980302
50	Malèye Diop	UNDP	Directeur pays Adjoint/Programme	75999880 Malaye.diop@undp.org
51	Fatimata Traoré Ossade	UNDP	Assistant au Représentant Résident/Conseillère au Programme/Gouvernance	44980310 Fatimata.traore@undp.org
52	Myriam Bacquelaine	Ambassade Belgique	Cheffe de Mission au Mali	75994265

53	Abdoul Wahab Ba	UNDP	CTP/Gouvernance	
54	Safia Guindo Maiga	UNDP	Analyste	Safia.guindo@undp.org
55	Serigne Bamba Ba	PAPEM	Point Focal PAPEM au MAT	Serigne.bamba.ba@undp.org

Annexe N° 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

1. Documents du cadre légal d'organisation des élections au Mali

- Constitution du 25 février 1992 du Mali ;
- Loi n°2016-048 du 17 octobre 2016 portant loi électorale en république du Mali ;
- Loi n°2012-007 du 07 février 2012 ;
- Loi n°2015-052 du 18 décembre 2015 ;

2. Documents PNUD

- Prodoc 1; PNUD, 2012 ;
- Prodoc révisé; PNUD, mai 2014 ;
- Lettre d'Accord PNUD/Bureau de la Coopération Suisse au Mali, PNUD, mai 2013 ;
- Lettre d'Accord PNUD/Suède, PNUD, avril 2013 ;
- Lettre d'Accord PNUD/Suède, PNUD, décembre 2014 ;
- Lettre d'Accord (RAVEC) PNUD/MAT, août 2015 ;
- Lettre d'Accord (RAVEC) PNUD/MAT, septembre 2016 ;

3. Documents PAPEM

- Comptes rendus des sessions du Comité de Pilotage; PAPEM ;
- Comptes rendus des sessions du Comité Technique; PAPEM ;
- Rapports de mission Consultants/Experts du PAPEM; PAPEM ;
- Rapport narratif élection présidentielle 2013, PAPEM, août 2013 ;
- Rapport narratif élections législatives 2013, PAPEM, décembre 2013 ;
- Rapport financier au 31 décembre 2013, PAPEM, janvier 2014 ;
- Rapport de fin de mission en appui logistique, PAPEM octobre 2014 ;
- Rapport de fin de mission du coordinateur des régions, PAPEM, octobre 2014 ;
- Rapport de fin mission de l'expert électoral; PAPEM, octobre 2014 ;
- Rapport de fin de mission de l'expert communication institutionnelle, PAPEM, octobre 2014 ;
- Rapport narratif 2014, PAPEM, mars 2015 ;
- Rapport financier 2014, PAPEM, mars 2015 ;
- Rapport narratif 2015, PAPEM, mars 2016 ;
- Rapport financier 2015, PAPEM, mars 2016 ;
- Plan d'action 2015-2016 du PAPEM, PAPEM ;
- Rapport narratif final du PAPEM au 31 décembre 2016, PAPEM, février 2017 ;

- Présentation PAPEM à la session du Comité de Pilotage le 14 février 2017, PAPEM, février 2017 ;

4. Documents OGE

- Note technique relative à la détermination des besoins dans le cadre d'un nouveau projet d'appui au processus électoral 2016-2018, CAPE/MATDRE, avril 2017 ;
- Besoins de la CENI à l'organisation des prochains scrutins; CENI, avril 2017 ;
- Présentation : Missions et Organisation de la Délégation Générale aux Elections, DGE ;

5. Documents NDI

- Méthodes systématisées pour avancer l'observation électorale, NDI ;
- Code de bonne conduite Genre, NDI, 2013 ;
- Manuel sur la mobilisation des électeurs et des électrices, NDI, mai 2014 ;
- Code de bonne conduite des partis politiques et des candidats, NDI, 2014 ;
- Analyse Genre des élections législatives 2013 au Mali, NDI, 2014 ;

6. Documents/Données sur le Mali

- Le Mali en chiffres (Institut National de la Statistique), Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Population, décembre 2015 ;
- Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali CREDD (2016-2018) ; Ministère de l'Economie et des Finances du Mali, mars 2016 ;

7. Sites web

- www.afd.fr Note Macro-Economique du Mali, FMI, Banque Mondiale ;
- www.ml.pnud.org ;
- www.papem.org

Annexe N° 3 : Guides d'entretien utilisés

Guide d'entretien pour les partenaires techniques et financiers

- Identité du PTF ?
- Quelle a été la contribution financière du PTF ?
- Cette contribution financière a-t-elle été orientée sur des domaines spécifiques d'intervention ?
- Quelle a été la participation du PTF au pilotage et à la coordination du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation du PTF sur le fonctionnement des organes de pilotage, de coordination et de gestion du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation du PTF sur l'exécution technique du projet ?
- Quelle est l'appréciation du PTF sur l'exécution financière du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation du PTF sur les rapports narratifs et financiers produits ?
- Quels ont été, selon le PTF, les principaux acquis du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon le PTF, les insuffisances majeures du PTF ?
- Quelles ont été, selon le PTF, les leçons apprises de la mise en œuvre du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon le PTF, les principales contraintes rencontrées par le projet ?
- Est-ce le PAPEM avait de la pertinence ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficacité ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficience ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension du Genre ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension durabilité ?
- Le PTF est-il favorable à une deuxième phase du PAPEM ?
- Le PTF est-il disposé à poursuivre son assistance au processus électoral du Mali ?
- Quelles recommandations formuler pour le PAPEM phase II ?

Guide d'entretien pour les OGE (MAT, DGE, CENI)

- Identité de l'OGE ?
- Quelle assistance l'OGE a-t-il reçu du PAPEM ?
- Quelle appréciation l'OGE formule-t-il par rapport au partenariat noué avec le PAPEM ?
- Quelle a été la participation de l'OGE au pilotage et à la coordination du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'OGE sur le fonctionnement des organes de pilotage, de coordination et de gestion du PAPEM ?
- Quel a été l'état de mise en œuvre des activités du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'OGE sur l'exécution technique du projet ?
- Quelle est l'appréciation de l'OGE sur l'exécution financière du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'OGE sur les rapports narratifs et financiers produits ?
- Quels ont été, selon l'OGE, les principaux acquis du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon l'OGE, les insuffisances majeures du PTF ?
- Quelles ont été, selon l'OGE, les leçons apprises de la mise en œuvre du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon l'OGE, les principales contraintes rencontrées par le projet ?

- Quels ont été les effets et impact du PAPEM ?
- Est-ce le PAPEM avait de la pertinence ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficacité ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficience ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension du Genre ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension durabilité ?
- L'OGE est-il favorable à une deuxième phase du PAPEM ?
- Quelles recommandations formuler pour le PAPEM phase II ?

Guide d'entretien pour les OSC/ONG nationales et internationales

- Identité de l'ONG ?
- Quelle assistance l'ONG a-t-elle reçu du PAPEM ?
- Quelle appréciation l'ONG formule-t-elle par rapport au partenariat noué avec le PAPEM ?
- Quelle a été la participation de l'ONG au pilotage et à la coordination du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'ONG sur le fonctionnement des organes de pilotage, de coordination et de gestion du PAPEM ?
- Quel a été l'état de mise en œuvre des activités du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'ONG sur l'exécution technique du projet ?
- Quelle est l'appréciation de l'ONG sur l'exécution financière du PAPEM ?
- Quelle est l'appréciation de l'ONG sur les rapports narratifs et financiers produits ?
- Quels ont été, selon l'ONG, les principaux acquis du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon l'ONG, les insuffisances majeures du PTF ?
- Quelles ont été, selon l'ONG, les leçons apprises de la mise en œuvre du PAPEM ?
- Quelles ont été, selon l'ONG, les principales contraintes rencontrées par le projet ?
- Quels ont été les effets et impact du PAPEM ?
- Est-ce le PAPEM avait de la pertinence ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficacité ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec efficience ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension du Genre ?
- Est-ce le PAPEM s'est exécuté avec une prise en compte de la dimension durabilité ?
- L'ONG est-elle favorable à une deuxième phase du PAPEM ?
- Quelles recommandations formuler pour le PAPEM phase II ?

-

-

Annexe N° 4 : TDR de l'évaluation finale du Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali (PAPEM)

Lieu :	Bamako
Date limite de candidature :	10-Mar-17 **(Minuit New York, États-Unis)**
Temps Restant :	7j 10h 57m
Type de contrat :	Individual Contract
Niveau du poste :	International Consultant
Langues requises :	Français
Durée du contrat initial	1 mois

Historique

Le Gouvernement du Mali a introduit en juillet 2011 une requête auprès du Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies pour solliciter un appui en vue de la préparation, l'organisation et le suivi du déroulement des élections générales de 2012 (présidentielle et législatives).

En réponse à cette requête, le Secrétaire Général des Nations Unies a dépêché une mission d'évaluation des besoins en assistance électorale en septembre 2011 qui a recommandé la mise en place d'un Projet d'appui aux élections et la création par le PNUD d'un « Basket-Fund » pour la mobilisation et la coordination de l'assistance technique et financière de la communauté internationale. Un document de projet a été développé avec pour objectif d'apporter un appui au cycle électoral 2012-2014 du Mali. Le PAPEM, géré par le PNUD a ainsi été installé et a amorcé sa phase opérationnelle dès janvier 2012.

En effet, le Président en exercice, **Amadou Toumani TOURE** était arrivé au terme de son deuxième et dernier mandat (2007-2012), de la même manière que prenait fin le mandat des députés. Le référendum destiné à valider les réformes constitutionnelles envisagées, avait été programmé en combinaison avec l'élection présidentielle de 2012.

Pendant que les Organes de Gestion des Elections (OGE) s'activaient pour le bon déroulement du processus, le Chef de l'Etat sortant a été renversé le 22 mars 2012 par un coup d'Etat militaire. Ces événements qui survinrent à un peu plus d'un mois du premier tour du scrutin présidentiel prévu pour le 29 avril 2012, ont provoqué la suspension du processus électoral.

L'accord- cadre de sortie de crise, signé le 06 avril 2012 entre la CEDEAO et la junte militaire a permis la mise en place d'un Gouvernement de transition chargé de l'organisation des élections démocratiques, libres, inclusives, transparentes et apaisées.

C'est dans ce contexte et face aux nouveaux défis électoraux que sur une nouvelle requête

du Gouvernement de transition adressée en septembre 2012 aux Nations Unies, pour un appui à l'organisation des élections de sortie de crise, les Nations Unies ont dépêché au Mali en Novembre 2012, une nouvelle NAM (Need Assessment Mission) conduite par le Département des Affaires Politiques afin d'évaluer les besoins nouveaux du Mali en matière électorale. Cette mission a formulé plusieurs recommandations qui ont conduit à la modification du Document de Projet d'assistance électorale signé le 09 mars 2013 entre le Gouvernement malien et les Nations Unies. Le Projet est organisé en quatre (4) composantes : (1) Appui au MATDRE et aux autres Organes de Gestion et de Coordination du processus électoral, (2) Appui à la Société Civile par les activités transversales (Education civique, Communication et sensibilisation des électeurs, observations), (3) Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC (Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil) et (4) Renforcement des capacités institutionnelles à long terme.

En application des conclusions et recommandations de la NAM de novembre 2012, les principaux organes de gestion des élections (MATDRE, CENI, DGE) avec l'appui du PAPEM, ont tenu plusieurs réunions de concertation avec les acteurs du processus électoral (Société Civile, Médias, Partis Politiques…..etc.) ayant abouti à l'adoption d'un calendrier électoral.

Le calendrier électoral a été respecté ; ainsi le premier et le deuxième tour des élections présidentielles ont été tenus respectivement le 28 juillet et le 11 août 2013. **Sur 6 829 696 d'inscrits, il a été enregistré un taux de participation record de 51,54% pour le premier tour contre 38,31% en 2002 et 45,78% pour le second tour contre 29,99% en 2002. 10 019 électeurs réfugiés ont pris part au processus. Par ailleurs,** les élections législatives se sont déroulées conformément aux dates retenues, le premier tour a eu lieu le 24 Novembre et le deuxième tour le 15 décembre 2013. **Sur 6 566 026 inscrits, il a été enregistré un taux de participation largement au-delà des taux enregistrés depuis 1992 dont 38,49% au premier tour et 37,24% au second tour.** Ces élections ont reçu l'appui des Partenaires Techniques et Financiers à travers l'implication matérielle, financière et technique du Projet élections géré et coordonné par le PNUD. La mobilisation des partenaires à travers les ressources nécessaires a permis au Mali d'organiser en moins de six (6) mois, quatre (04) scrutins en 2013. Les élections communales initialement prévues pour le mois d'avril 2014 ont connu cinq (5) reports successifs avant de finalement se dérouler le 20 Novembre 2016. Ces élections de proximité ont aussi bénéficié du soutien de la communauté internationale à travers le Projet PNUD/PAPEM.

Le Projet PNUD/PAPEM est un Projet d'exécution DEX ou « exécution directe » qui donne toutes les latitudes au PNUD dans l'application et l'exécution de ses règles et procédures en matière de gestion des contributions des bailleurs. Pour une gestion plus efficiente des ressources mises à sa disposition, le PNUD à travers son bras opérationnel qui est le PAPEM, travaille étroitement avec le Gouvernement à travers le Ministère de l'Administration Territoriale. Le PNUD assure le contrôle de conformité des requêtes reçues du Ministère en rapport avec les quatre (4) composantes du Projet, qui elles-mêmes, sont en phase avec les priorités nationales pour ce qui a trait au processus électoral à savoir : organiser dans le respect des standards internationaux et régionaux, des élections crédibles, démocratiques, libres, transparentes, inclusives et apaisées, en intégrant le genre et les autres groupes sociaux minoritaires tels que les jeunes, les handicapés , les retournés

et les personnes déplacées.

Par ailleurs, le Gouvernement du Mali a signé avec les groupes armés le 20 juin 2015 à Alger, l'accord pour la paix et la réconciliation nationale, qui fait désormais partie du dispositif juridique du paysage politique du Mali.

A ce stade, il importe de préciser que le Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali jouit d'une structure de gestion à deux niveaux à savoir : Un Comité de Pilotage et un Comité Technique.

Le **Comité de Pilotage** : est responsable de l'orientation stratégique du projet dans le cadre du Basket Fund. Il met en place et assure une coordination des bailleurs de fonds engagés dans l'appui au processus électoral, à travers le Basket Fund qui est géré par le PNUD. Il est co-présidé par :

- Le Représentant Résident du PNUD (au nom des partenaires internationaux)
- Le Ministre de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et des Réformes de l'Etat (au nom des acteurs nationaux du processus).

Il est en outre composé de :

- représentants des Partenaires au Développement qui contribuaient au Panier commun ;
- représentant du MATDRE ;
- représentant du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'enfant et de la Famille ;
- représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ;
- représentant du Ministère de l'Economie et des Finances en sa qualité de comptable des contributions financières ;
- représentant du Ministère de la Justice, Garde des Sceaux.

L'Unité de Gestion du Projet assure le Secrétariat du Comité de Pilotage qui en principe doit se réunir une fois par trimestre, et plus fréquemment selon le besoin. Les décisions du Comité de Pilotage sont adoptées par consensus.

Le Comité Technique d'appui au processus électoral : En qualité de sous-structure technique et opérationnelle du Comité de Pilotage, le Comité Technique supervise le suivi quotidien des activités du cycle électoral. Il est composé :

- des représentants / points focaux Elections des partenaires extérieurs membres du Comité de Pilotage ;
- des représentants du MATDRE, de la DGE et de la CENI ;
- des experts et consultants électoraux nationaux et internationaux ;
- des représentants des ONG internationales et autres organisations sous régionales, régionales ou internationales participant à l'accompagnement du processus électoral.

Sous la coordination du Conseiller Technique Principal (CTP) du Projet, le Comité

Technique se réunit une fois par mois pour soutenir les activités et suivre l'avancement du processus électoral. Il assiste le MATDRE dans l'élaboration du plan opérationnel détaillé des activités, analyse les problèmes techniques et formule des avis techniques et des recommandations au Comité de Pilotage.

L'Unité Technique de Gestion du Projet (UGP) était composée d'experts internationaux et nationaux recrutés pour permettre de couvrir l'ensemble du processus électoral de 2012-2015 et les activités du projet prévues pour cette même période. Les experts avaient apporté leur expertise en étroite collaboration et exploité les synergies avec les autres experts mis à disposition dans le cadre des programmes mis en œuvre par d'autres partenaires au développement, notamment l'USAID, EISA, OXFAM...

L'UGP est notamment chargée de :

- L'appui technique au MATDRE et aux autres structures chargées des opérations électorales, notamment la CENI;
- L'identification des besoins et la mise à niveau des capacités ;
- Le conseil en matière de gestion, de coordination et d'organisation électorales (enregistrement, procédures de vote, décompte, etc.) ;
- La formulation de recommandations, sur la base des faiblesses constatées et de l'expérience acquise sur les réformes et ajustements susceptibles d'être introduits afin d'améliorer la gestion du processus électoral.

L'Evaluation:

Objectifs et portée de l'évaluation:

Conformément aux dispositions contenues dans le document de projet (ProDoc), en terme de suivi-évaluation, le Projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. Cette évaluation a été inscrite dans le plan d'évaluation du Programme Pays et aura pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis.

L'évaluation envisagée par le PNUD vise les objectifs spécifiques suivants :

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires, y compris la pertinence de la théorie du changement ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées dans le processus électoral (le Ministère de l'Administration Territoriale de la décentralisation et de la Réforme de l'Etat, la Délégation Générale aux Elections, la Commission Electorale Nationale Indépendante, la Cour Constitutionnel) d'autre part ;
- Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre de 3 ans de la vie du Projet d'appui aux élections en période de

crise institutionnelle, sociale et politique ;

- Evaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise;
- Formuler des recommandations pour informer des acquis en renforcement des capacités par les Organes de Gestion des Elections et de l'état des besoins complémentaires par la partie nationale en matière de gestion du processus électoral.

Le travail de la mission d'évaluation finale permettra au MATDRE, à la CENI, à la DGE, au PNUD et aux autres Partenaires Techniques et Financiers d'avoir une appréciation objective et exhaustive des principaux résultats atteints dans un contexte de crise pour un Projet qui était prioritairement destiné à hisser la gestion du processus électoral malien dans les standards internationaux.

Critères clés de l'évaluation:

Les indicateurs et critères clés retenus reflètent les standards internationaux en matière électorale et portent en particulier sur les phases du processus ci-après :

- Constitution du fichier électoral biométrique et production des listes électorales ;
- Lien causal entre le fichier de l'état civil, la carte NINA et le fichier électoral ;
- Appui matériel, technique et financier du Projet et l'organisation des élections par les OGE ;
- Appui du Projet aux ONG/OSC et impact sur le taux de participation ;
- Pérennisation des acquis du RAVEC et modernisation de l'Etat-Civil ;
- Tenue des élections communales et légitimation du « vivre ensemble » voire implémentation de l'accord pour la paix ;
- Existence de (3) trois Organes de gestion des élections (OGE), ou handicap majeur pour la mise en place, d'une Institution chargée de l'implémentation, du suivi et du contrôle de qualité de la Gouvernance au Mali.
- Pertinence de l'intervention, après trois ans de fonctionnement du Projet et de l'appui aux différents Organes de Gestion des Elections, une évaluation de l'accompagnement financée par les bailleurs de fonds, la qualité de cet accompagnement et même le caractère utile voire nécessaire de celui-ci pour le Mali.

Dans cette perspective, l'évaluation doit aboutir à un rapport qui fasse ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective des réalisations du Projet et si possible la qualité de la contribution du Projet à la réalisation des priorités plus globales du Gouvernement dans le cadre des élections générales (présidentielles et législatives de 2013), les travaux d'achèvement et de pérennisation des acquis du RAVEC en 2014, 2015, 2016 et les élections communales de 2016. Les critères essentiels à retenir pour cette évaluation axée sur les résultats seront :

La mission aura pour objectif de procéder à une évaluation globale, et indépendante des résultats atteints par le Projet d'Appui au Processus Electoral du Mali 2012 – 2016 (PAPEM). Elle portera un jugement sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats atteints. En outre, elle tirera les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et

formulera des recommandations en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

La mission d'évaluation sera composée d'un Consultant International qui sera appuyé par un consultant national. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, le Bureau Pays du PNUD, l'équipe chargée du projet en particulier le Conseiller Technique Principal du PAPEM et les principales parties prenantes

Analyse de la pertinence du projet:

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondaient aux besoins exprimés par la population malienne et établis comme priorités nationales. Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet étaient pertinentes. Si la théorie de changement n'est pas explicite dans le document de projet, la mission reconstituera cette théorie sur la base des activités et résultats attendus du Projet.

Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue. L'évaluation devra fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de faire des recommandations pour les projets en cours et à venir.

Analyse de l'efficacité du projet:

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué au retour de l'ordre constitutionnel ainsi qu'au rétablissement des Institutions de la République du Mali. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la stratégie de sortie de crise.

Analyse de l'efficience du projet:

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport

aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

Analyse de l'impact du projet:

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des quatre résultats du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera pertinents.

Analyse de la durabilité du programme:

Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du Projet sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication d'une manière générale, des bénéficiaires nationaux (dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l'extension des résultats atteints) et plus particulièrement du Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat et les autres Institutions impliquées dans le processus électoral (DGE, CENI et CC).

Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre

Au cours de son analyse la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l'homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du Projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements suscités par le Projet en termes d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données qu'elle aura recueillies, des rapports de suivi, et des interviews avec les bénéficiaires.

Elaboration des recommandations:

La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du Projet.

Les questions d'évaluations clés suivantes devraient orienter l'évaluation:

- La conception du Projet telle que faite en 2012 est-elle toujours pertinente compte tenu du contexte politique actuel;
- Les besoins et les priorités du Ministère de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat sont-ils actualisés;
- Quels pourraient être les domaines dans lesquels l'accompagnement des PTFs serait nécessaire;
- Indispensable et très indiquée pour les prochaines années ou lors des prochaines élections;
- Le Projet a-t-il fait le meilleur usage de ses ressources pour atteindre ses résultats;
- Le Projet a-t-il été efficace dans la mise en œuvre de ses activités;
- Dans quelle mesure le Projet a-t-il été en mesure de construire et de promouvoir son partenariat avec d'autres parties prenantes pour de meilleurs résultats;
- Dans quelle mesure les interventions du Projet ont été institutionnalisées au sein du

Ministère de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat et les autres institutions du Mali pour assurer sa pérennité;

- Le Projet a-t-il été efficace dans le soutien au Ministère de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat;
- Dans quelle mesure le Projet est-il en mesure de fournir une politique et un appui technique à la Délégation Générale aux Elections afin de mettre en œuvre efficacement le programme d'enregistrement des électeurs;
- Comment le Projet a-t-il été efficace pour promouvoir l'agenda relatif à l'inclusion sociale dans le cycle électoral;

Produits attendus de l'évaluation:

L'évaluation couvrira les quatre composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l'atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque composante à savoir :

- Appui au MATDRE et aux autres Organes de Gestion et de Coordination du processus électoral;
- Appui aux activités transversales (Education civique, Communication et sensibilisation des électeurs, observations),
- Pérennisation des acquis et travaux complémentaires du RAVEC et;
- Renforcement des capacités institutionnelles à long terme.

Sur cette base, les produits attendus de l'évaluation comportent les éléments suivants :

- **Rapport préliminaire :** Il sera précédé d'une rencontre avec les commanditaires (PNUD, PTF, comité de suivi de l'évaluation etc.). L'objectif de cette rencontre avec l'équipe en charge de l'évaluation est d'harmoniser la compréhension des termes de référence de l'évaluation et de la politique d'évaluation du PNUD. Le rapport préliminaire comprendra la méthodologie et le chronogramme détaillés de la mission. Plus particulièrement, ce rapport indiquera comment chaque question évaluative sera abordée à l'aide des méthodes appropriées. Ce rapport sera validé par le PNUD/MATDRE
- **Rapport provisoire :** un rapport provisoire sera soumis au commanditaire et comprendra les conclusions préliminaires ainsi que des recommandations après les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires techniques et financiers et les personnes ressources. Les commentaires et autres amendements consolidés seront transmis par le PNUD à l'équipe en charge de l'évaluation.
- **Rapport final d'évaluation :** Après l'atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique et en quatre (4) copies hard sera transmise au commanditaire (PNUD) avec les différentes recommandations établies selon l'ordre de priorité et une indication sur leur éventuelle mise en œuvre dans le cadre de projet similaire. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'évaluation, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport devra être conforme avec le canevas des rapports

d'évaluation.

Devoirs et responsabilités

L'évaluation sera conduite par une équipe de deux consultants (un international, chef d'équipe et un national) et doit recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude. En particulier, elle sera basée sur :

- la revue et l'étude de la documentation ;
- les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- les techniques participatives ou toutes autres méthodes de collecte de l'information pertinente y compris l'administration de questionnaires individuels ou de groupe ;
- l'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.
- La mission travaillera en étroite collaboration avec le bureau pays du PNUD, les services techniques notamment le Gouvernement, le MATDRE, la DGE, la CENI, la Cour Constitutionnel et tous les autres partenaires techniques et financiers impliqués et la mission bénéficiera de l'appui de l'Unité de Gestion du Projet d'appui aux élections;
- Elle aura également à s'entretenir avec les bénéficiaires, notamment les organisations de la société civile (OSC).

Les documents suivants seront mis à la disposition de la mission :

- Les documents essentiels de politique générale du Gouvernement en matière électorale : Constitution, Code électoral, etc.
- Documents de projets (Prodoc initial et Prodoc révisé);
- Plans de travail 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016;
- Rapports et documents produits par les consultants ;
- Documents produits par l'Unité de Gestion (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;
- Compte rendus des travaux du Comité de Coordination Technique;
- Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage ;
- Procès-verbaux des réunions ;
- Documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi.

La consultation s'étalera sur une période d'un mois incluant la période de préparation du rapport. La durée de l'évaluation sera répartie suivant une proposition de chronogramme en annexe qui sera discutée sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation dans un rapport préliminaire qui sera validé par le comité en charge de l'évaluation.

Le Consultant International, chef d'équipe, travaillera en étroite liaison avec l'équipe de

direction du bureau pays du PNUD, l'équipe du Projet, les institutions et organisations concernées, particulièrement le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat (MATDRE), la CENI et a DGE ainsi que les partenaires au développement, les organisations de la société civile et autres acteurs impliqués dans le processus électoral. Le Consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l'évaluation.

Compétences

- Grande capacité de communication orale et écrite en français et une grande aptitude à travailler en équipe;
- Aptitude à suivre systématiquement l'exécution des plans et actions si nécessaires et utilise le temps efficacement;
- Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Qualifications et expériences requises

Education:

- Avoir au minimum un diplôme de troisième cycle Bac+5 en sciences politiques, économiques, sociales, juridiques, administration ou disciplines connexes

Expérience

- 10 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance avec une connaissance approfondie de l'assistance électorale;
- Une expérience dans l'évaluation des processus électoraux et de préférence dans les pays de l'Afrique francophone;
- Une expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre et ou l'évaluation de projets/programmes de développement et plus spécifiquement de basket fund et budgets électoraux ;
- Une bonne connaissance de l'environnement social, politique et juridique des pays africains d'une manière générale, avec une préférence pour les pays de la sous-région Ouest Africaine;
- Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et du PNUD en particulier;
- La connaissance du contexte électoral malien sera considérée comme un avantage;
- Une expérience avec le PNUD ou une autre agence des Nations Unies serait un atout.

Connaissance linguistique :

- Excellente maîtrise de la langue française avec une capacité de travail dans cette langue;

- La connaissance de l'anglais est un atout.

Critères d'évaluation des offres:

Les consultants intéressés par la présente mission seront évalués sur la base de leurs offres technique et financière qui comptera respectivement pour 70% (OT) et 30% (OF).

Ethique de l'évaluation:

- La présente évaluation est conduite conformément aux principes mis en avant dans les **« Directives éthiques pour l'évaluation »** de l'UNEG;
- Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ;
- Dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

Financement de la mission:

Les coûts de la mission seront supportés suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes :

- 20% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 50% au dépôt du rapport final.

NB: L'offre technique et la proposition financière doivent nous parvenir dans deux fichiers séparés à l'adresse mail suivante: shortlist@undp.org ; au plus tard le dimanche 10 mars 2017. Il vous est demandé de sécuriser le fichier des offres financières par un mot de passe qui ne sera dévoilé par les soumissionnaires que si: IL EST QUALIFIE TECHNIQUMENET.