**Évaluation Finale**

**Projet d’Appui au Cycle Électoral (PACE) Mali**

Projet piloté par le PNUD MALI

Rapport Final

Responsables de l’évaluation :

AGBLONON K. William Oreste, Consultant International

Ibrahim NIENTA, Consultant National

Bamako, Juin 2022



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Titre du projet | Projet d’Appui au Cycle Électoral MALI | | |
| Numéro Atlas | 107608 | | |
| Produits et résultats institutionnels | -Les institutions nationales en charge de l’organisation et de la gestion des élections sont opérationnelles, leurs capacités techniques et matérielles sont renforcées et elles sont capables d’assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne.  -Les capacités techniques et matérielles de la Délégation Générale aux Élections sont renforcées pour permettre une gestion pérenne du fichier électoral.  -Les besoins essentiels aux opérations électorales libres, transparentes et équitables sont satisfaits et les appuis coordonnés. | | |
| Pays | MALI | | |
| Date de signature du document de projet | 03 avril 2018 | | |
| Dates du projet | Démarrage : 03 avril 2018 | | Fin : Juin 2021 |
| Budget du projet | 5 341 588 US$ | | |
| Dépenses engagées à la date de l’évaluation | 5 038 365 US$ | | |
| Source de financement | |  |  |  | | --- | --- | --- | | USAID | 624.622 USD | 11,69% | | NORVEGE | 1.467.748 USD | 27,48% | | LUXEMBOURG | 200.929 USD | 3,76% | | SUEDE | 784.573 USD | 14,69% | | PNUD | 2.263.716 USD | 42,38% | | | |
| Gender Marker | 2 | | |
| Agence d’exécution | PNUD MALI | | |
| Partenaires de mise en œuvre | Ministère de l’Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD), la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI) et la Délégation Générale aux Élections (DGE), Organisations de la Société Civile, ONG, consultants. | | |
| **Évaluations relatives à l’évaluation** | | | |
| Type d’évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc. | Projet | | |
| Finale/ mi-parcours/autre | Évaluation finale | | |
| Période évaluée | 03 avril 2018 | Juin 2021 | |
| Évaluateurs | AGBLONON K. William-Oreste  NIENTA Ibrahim | | |
| Adresse email des évaluateurs | willoreste@yahoo.fr | | |
| Date de l’évaluation | Début 1er mars 2022 | Fin Juin 2022 | |

**Remerciements**

La réalisation de la mission d’évaluation finale du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Mali a été rendue possible grâce au soutien et à l’engagement déterminé de personnes à qui nous voudrions ici témoigner toute notre gratitude.

Nous voudrions principalement exprimer toute notre reconnaissance à toute l’équipe du PNUD qui a tout mis en œuvre pour faciliter cette mission. De façon spécifique, nous pensons à : M. Alfredo Teixeira, M. Sama Thompson Fongwé ; Mme Fatimata Ossade Traoré, Mme Safia Guindo, Mme Sabine Ohayon et M. Anna Dolo et leur savons gré de leur collaboration fructueuse et entraînante.

Nos remerciements vont également à l’endroit de toute l’équipe de la MINUSMA, notamment à M. Kacou Assoupé, M. Frantz MESIDOR et tous leurs collaborateurs.

Nous pensons aussi à toute l’équipe de ONU FEMME, à Mme Aoua Djire et Mme Zan FOMBA ainsi qu’à à toute l’équipe.

Notre reconnaissance va également à l’endroit de Messieurs Mme Sergine Maryse GAKWAYA et M. Fulgence ZENETH de la Représentation de la MISAHEL à Bamako ainsi qu’à l’endroit de la Représentation de la CEDEAO au Mali.

Nous voudrions également traduire toute notre reconnaissance à toutes les coopérations partenaires de ce Projet qui, malgré leurs nombreuses occupations, ont spontanément accepté de nous accorder de leur précieux temps. Nous pensons ainsi à la Coopération norvégienne et plus spécialement à Mme Melissa SOVIK, à la Coopération américaine avec l’équipe de l’USAID notamment.

Nous ne saurions oublier les quinze organisations de la société civile qui ont manifesté un grand intérêt à l’égard de cette mission d’évaluation à laquelle elles ont participé de façon spontanée et assidue. Nous tenons à leur dire à quel point nous leur savons gré de leur dévouement exemplaire.

À toutes les autres personnes rencontrées de façon formelle ou informelle dans le cadre de cette évaluation et qui ont su contribuer généreusement à la réussite de la mission. Recevez notre profonde gratitude.

**SOMMAIRE**

[1. LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS et ACRONYMES](#_Toc100746693) 5

[2. RESUME INTRODUCTIF](#_Toc100746694) 6

[3. INTRODUCTION](#_Toc100746695) 9

[4. DESCRIPTION DE L’INTERVENTION](#_Toc100746696) 10

[5. CHAMP DE L’EVALUATION](#_Toc100746697) 11

[6. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L’EVALUATION](#_Toc100746698) 12

[7. ANALYSE DES DONNEES](#_Toc100746699) 14

[8. LES CONSTATATIONS](#_Toc100746704)... 16

[8.1. PERTINENCE](#_Toc100746705) 16

[8.2. EFFICACITE](#_Toc100746710) 18

[8.3. EFFICIENCE](#_Toc100746713) 32

[8.4. DURABILITE](#_Toc100746714) 35

[8.5. EFFETS/ IMPACTS](#_Toc100746715) 37

[9. CONCLUSION](#_Toc100746717) 40

[10](#_Toc100746718). Recommandations 44

[11](#_Toc100746719). Les enseignements tirés par l’équipe projet 44

[12](#_Toc100746720). Annexes 45

# 

# LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS et ACRONYMES

CEDEAO : Communauté Économique des États de l’Afrique de l’Ouest

CENI : Commission Électorale Nationale Indépendante

CTP : Conseiller Technique Principal

DGE : Direction Générale aux Élections

DSRSG/RC/HC :

MATD : Ministère de l’Administration du Territoire et de la Décentralisation

MINUSMA : Mission des Nations Unies au Sahel

MISAHEL : Mission de l’Union Africaine au Sahel

NAM : Needs Assessment Mission

ODD (Objectifs de Développement Durable)

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ORTM (Office de radio et télévision du Mali

OSC : Organisation de la Société Civile

PACE : Projet d’Appui au Cycle Électoral

PAPEM : Projet d’Appui au Processus Électoral du Mali

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODOC : Document du Projet

PTF Partenaires techniques et Financiers

SFCG : Search For Common Ground

UGP : Unité de Gestion du Projet

URTEL : Union de Radios Télévision Libres du Mali

USAID : United States Agency for International Development

**Table des encadrés**

Encadré1 : Constats Pertinence……………………………………....................…....………….p.18

Encadré2 : Constats Efficacité………………………………..……………........……..………….p.32

Encadré3 : Constats Efficience………………………………….…………........…...……………p.35

Encadré4 : Constats Durabilité……………………………………………….………..…..………p.37

Encadré5 : Constat Impact……………………….………………………………..……………….p.40

**Table des tableaux**

Tableau1 : Synthèse des livrables…………………………………………..………............……..p.13

Tableau2 : Échelle de notation………………………………………………………………………p.14

Tableau3 : Tableau des résultats…………………………………………………….……....……..p.22

# 5. RÉSUMÉ INTRODUCTIF

Le Projet d’Appui au Cycle Électoral au Mali a été initié en 2018 sur requête du Gouvernement malien. En effet, à la veille du cycle électoral malien de 2018-2020 qui devait concerner l’élection présidentielle (2018) puis les élections législatives (initialement prévues en 2018, mais qui se sont finalement tenues en 2020), les autorités maliennes ont saisi le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et Coordonnateur des activités d’assistance électorale des nations unies afin de solliciter un appui à l’organisation desdites élections. En réponse à cette requête, le Secrétaire général adjoint a diligenté à Bamako une Needs Assessment Mission (NAM) dont l’objectif a été d’évaluer les besoins nationaux en matière électorale. Les conclusions de cette mission ont identifié des gaps en termes de capacités qu’il importait de combler afin de permettre la tenue d’élections libres, transparentes, justes, équitables et apaisées. Le Gouvernement malien a alors introduit une deuxième requête qui a abouti à la mise en place sous le leadership du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Mali, financé par un basket fund auquel ont contribué le Luxembourg, la Norvège, la Suède, l’USAID et le PNUD.

Ce projet visait, d’abord, le renforcement des capacités nationales maliennes en matière électorale dans le cadre d’un appui aux institutions nationales en charge de l’organisation et de la gestion des élections afin qu’elles soient opérationnelles. Il s’agissait également de contribuer à renforcer leurs capacités techniques et matérielles pour les rendre capables d’assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne. Ensuite, l’initiative envisageait le renforcement des capacités techniques et matérielles de la Délégation Générale aux Élections afin de faciliter une gestion pérenne du fichier électoral. Enfin, il s’agissait d’assurer, de façon générale, que les besoins essentiels aux opérations électorales libres, transparentes et équitables soient satisfaits et les appuis coordonnés.

Le PACE était structuré en quatre composantes initiales auxquelles sont venues se greffer deux composantes complémentaires eu égard aux besoins de management et au contexte sanitaire national et international survenu en 2020. Avec un budget global de 5 341 588 US$ le PACE s’est déployé dans le cadre de l’élection présidentielle de 2018 et des législatives de 2020.

Au terme de la mise en œuvre du PACE, il s’est avéré opportun d’évaluer aussi bien son élaboration que sa mise en œuvre afin de mesurer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, d’identifier les facteurs de succès ou non, pour en retenir les enseignements en vue d’actions futures. Cette évaluation relève donc, à la fois, d’une exigence interne aux partenaires qui à la fin de chaque initiative d’envergure doivent en assurer une évaluation externe, mais aussi d’un souci de redevabilité qui permet de mettre en évidence la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et les effets de l’action.

À coup sûr, les conclusions de cette évaluation pourraient être prises en compte dans le cadre de nouvelles initiatives et peuvent faciliter ultérieurement la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets.

La présente évaluation a été conduite dans une démarche participative et inclusive.

À cet effet, elle s’est appuyée sur une revue documentaire qui a permis de prendre en compte les données essentielles contenues dans les documents du projet (le Prodoc, les TDR de la mission d’évaluation, les rapports d’activités, les rapports financiers etc.)

En complément à ces données, la mission d’évaluation s’est intéressée aux différents partenaires du projet notamment la MINUSMA, ONU FEMMES, l’USAID, la Coopération norvégienne, la CEDEAO, l’Union Africaine, le Ministère de l’Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD), la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI) et la Délégation Générale aux Élections (DGE), les Organisations de la Société Civile, ONG, et consultants.

Les données collectées ont été à la fois de type qualitatif et de type quantitatif et ont été analysées à travers divers grilles pour répondre aux différentes questions évaluatives proposées[[1]](#footnote-1).

Tout ceci a abouti à des constatations globales sur le Projet. Ces constatations permettent de soutenir que les objectifs du PACE s’inscrivent dans la droite ligne des ODD et apparaissent alignés aussi bien sur les priorités nationales maliennes que sur les plans stratégiques de la MINUSMA, du PNUD, de ONU FEMMES, de l’USAID, de la Coopération norvégienne au Mali ainsi que les coopérations luxembourgeoises et suédoises qui font de la promotion de la démocratie un axe majeur de leurs relations avec le Mali.

Par ailleurs, il apparaît que les résultats attendus du projet ont été atteints de façon très satisfaisante. En effet, tous les produits prévus dans le cadre des différentes composantes ont été réalisés de façon très satisfaisante. Ces différents produits contribuent également à la théorie de changement ayant servi de trame à l’élaboration du projet. Tout ceci grâce à différents facteurs facilitants tels que le partenariat avec les OSC, le caractère pragmatique et dynamique du management, la pertinence des activités de sensibilisation, ainsi que la prise en compte de l’environnement sociopolitique et sécuritaire malien.

Aussi, le management du projet s’est-il fait de façon à garantir une efficience dans la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. Les délais ont été relativement bien respectés, en dépit de quelques retards de décaissement qui n’ont toutefois pas été de nature à hypothéquer l’atteinte des résultats. Les stratégies de programmation des activités ont été assez pragmatiques pour s’adapter aux aléas de l’agenda politique malien notamment les reports répétés des élections législatives.

Le PACE s’est avéré une contribution pertinente à la promotion de l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes, tant et si bien que les résultats de la composante exclusivement dédiée à la promotion du genre figurent parmi les meilleurs points de succès du projet. Ainsi, les taux de succès des femmes aux élections législatives sont en partie liés aux effets du projet. Le PACE a également bénéficié d’un management collégial et inclusif qui a permis à la partie nationale d’être au cœur du dispositif. Les rencontres périodiques entre les partenaires ont facilité des interactions constantes pour les ajustements dans un cadre d’un management réaliste.

Quelques enseignements peuvent être tirés de cette initiative :

Les enseignements tirés du PACE ont été, plus ou moins distillés, à travers les différents rapports d’activités et rapports annuels. Ils ressortent un certain nombre de leçons dont on peut retenir :

**Leçons apprises**

**2018**

1. **Démarrage tardif du projet** : Le PACE a démarré en avril 2018, soit quatre (04) mois avant le 1er tour de l’élection présidentielle du 29 juillet 2018. Dans ces conditions, la totale influence attendue par les OGE sur les opérations électorales a été limitée.
2. **Accompagnement des OGE par le PACE** : Le Projet PACE ayant été redimensionné par rapport à son prédécesseur le PAPEM, les partenaires OGE n’ont pas bien compris l’utilité « avis-conseils » du Projet avec un budget largement revu à la baisse et ne pesant plus que 5 millions de dollars américains. Les activités d’appui technique du Projet ont ainsi échappé à la compréhension de la plupart des partenaires qui ont des références des projets électoraux qui s’occupent du financement de toutes les opérations électorales.
3. **Rotation permanente du personnel du MATD** : Si le PACE n’a pas été bien compris des OGE et plus particulièrement du MATD/DGAT, c’est aussi parce que les autorités de ce département ministériel sont nouvelles dans leurs fonctions opérationnelles et dans celles de décision. Nommées à six (06) mois de l’élection présidentielle, ces autorités n’ont pas eu le temps d’être parfaitement briefées par le rare personnel dépositaire de la mémoire institutionnelle électorale au MATD et par conséquent, plus informé sur les pratiques et le mode de gestion d’un Projet multi-contributions et multi-bailleurs.
4. **Élections législatives** : Tenant compte du retard des autorités nationales quant à la publication d’un chronogramme et d’un budget pour les prochaines élections notamment les élections législatives, Il est recommandé que le Management du PNUD permette à l’équipe du PACE d’accompagner les OGE et d’être présente dès le début des préparatifs des activités électorales pour pouvoir proposer des corrections aux éventuels dysfonctionnements et à certaines insuffisances relevés durant l’élection présidentielle de juillet et août 2018.

**2019**

**Retard dans la reconstitution de l’UGP :**

**la diffusion tardive du calendrier électoral ne permet pas toujours de disposer de temps suffisant pour mettre en place tout le dispositif y compris le recrutement des experts pour entreprendre les activités préparatoires des élections.**

- **Accompagnement des OGE par le PACE** : Le Projet PACE ayant été redimensionné par rapport à son prédécesseur le PAPEM, les partenaires OGE n’ont pas bien compris l’utilité « avisconseils » du Projet avec un budget largement revu à la baisse et ne pesant plus que 5 millions de dollars américains. Les activités d’appui technique du Projet ont ainsi échappé à la compréhension de la plupart des partenaires qui ont des références des projets électoraux qui s’occupent du financement de toutes les opérations électorales.

- **Rotation permanente du personnel du MATD** : Les rotations fréquentes de personnel au sein du MATD ne sont pas du genre à favoriser l’appropriation nationale et la bonne compréhension du projet par toutes les personnes concernées au sein du Ministère.

- **Cycle électoral** : Tenant compte des résolutions du Dialogue National Inclusif, il serait plus avisé pour le PNUD et les bailleurs de permettre à l’équipe du PACE d’accompagner les OGE et d’être présente dès le début des préparatifs des activités électorales pour pouvoir proposer des corrections aux éventuels dysfonctionnements et à certaines insuffisances relevées notamment durant l’élection présidentielle de 2018. En effet, en plus des élections législatives, le référendum constitutionnel et des élections locales restent en perspective. Dans le même esprit, un appui annuel aux opérations de révision des listes électorales est pertinent dans la perspective d’élections davantage inclusives. Un appui dans ce sens doit s’appuyer sur un soutien au dispositif d’enrôlement aux cartes NINA.

**2020**

**Sur le plan de la Coordination** : Une bonne coordination de l’assistance de la communauté  
internationale au processus électoral malien permet aux partenaires techniques d’avoir les  
mêmes éléments de langage en vue de leurs différents plaidoyers auprès des autorités  
maliennes visant à faire avancer le processus électoral malien. Cette coordination permet  
également d’éviter la duplication des activités en vue d’un accompagnement plus efficace et  
efficiente des acteurs maliens.

**Le processus électoral est une structure homogène dont une petite faille de l’un de ses maillons pourrait compromettre l’ensemble de l’édifice** : La bonne organisation d’une  
élection sur le plan technique n’est une garantie pour la réussite de l’ensemble du processus.  
La gestion de l’information, du contentieux électoral et de la publication des résultats des  
scrutins mériterait que les responsables en charge des élections leur accordent une attention  
plus accrue, notamment en vue de prévenir les contestations et les conflits post-électoraux.  
En effet, à la suite de la décision prise le 30 avril par la Cour constitutionnelle d’annuler les  
résultats préliminaires des élections législatives de mars et avril pour 31 des 147 sièges,  
principalement au bénéfice de candidats de la coalition au pouvoir, des manifestations ont eu  
lieu à Bamako, à Kati, à Sikasso et à Sévaré et se sont intensifiés au fil des mois, jusqu’au coup  
d’état du 18 août.

**Collaboration avec la partie nationale** : En début de chaque exercice financier, il est  
important que les capacités de la partie nationale soit renforcée sur les procédures du PNUD  
en matière de gestion des projets. Une telle initiative ne devra pas cibler uniquement le DFM  
et ses collaborateurs, mais également les ordonnateurs avec qui le PNUD travaille dans le  
cadre de la mise en œuvre de ses projets. Cette démarche permettrait aux uns et aux autres  
d’être au même niveau d’information, faciliterait le rapportage financier et les audits.

Par ailleurs, la présente mission d’évaluation a permis de relever un certain nombre d’enseignements :

1. Au niveau des actions. Il convient de se rendre compte de l’importance de la question de la sensibilisation. La sensibilisation en facilitant l’éducation civique ou plus largement la socialisation politique constitue le cœur de l’action en direction des populations. Elle doit être mieux organisée, mieux appuyée par des expertises avec des stratégies de communication identifiées.
2. L’importance du rôle majeur des OSC en matière de sensibilisation. Celles-ci renforcent l’efficacité et l’efficience des actions de sensibilisation. Toutefois, elles gagneraient en pertinence si elles sont appuyées par des expertises avérées.
3. Au niveau symbolique, on se rend compte que l’absence des femmes sur la scène politique dans certains cas, n’est pas toujours liée à la seule volonté des hommes de les écarter, ni à des pesanteurs socioculturelles comme on l’avance souvent. Mais ceci est parfois aussi dû à des formes d’autocensures qui font que certaines femmes n’osent pas s’engager dans l’espace public parce qu’elles ne se sentent pas à la hauteur, surtout parce qu’elles ne savent ni n’osent pas prendre la parole en public. Ainsi les formations sur la prise de parole en public à l’endroit des femmes dans les milieux ruraux permettent à des femmes de prendre la parole en public, ce qui renforce à bien des égards leur vocation politique.
4. Il convient de renforcer la stratégie d’approvisionnement du basket fund sur les questions électorales parce qu’elles constituent le cœur des enjeux de pacification, de cohésion sociale, condition sine qua non du développement.

Quelques recommandations émanent de l’évaluation de ce projet. Elles s’adressent aussi bien aux partenaires techniques et financiers qu’aux autorités nationales maliennes.

À l’endroit des institutions sous régionales et régionales

1. Les projets d’appui aux cycles électoraux sont des initiatives importantes qui visent à la fois le renforcement des capacités des acteurs, mais surtout la crédibilité des processus électoraux. Il serait souhaitable que l’engagement des institutions régionales et sous régionales soit davantage réel, suivi et sérieux.

À l’endroit du PNUD MALI,

1. La stratégie de reporting dans le Prodoc a prévu des rapports annuels. Il aurait été toutefois plus que pertinent que les activités de reporting soient mises en œuvre de sorte à permettre aux partenaires contributeurs de pouvoir rendre compte à leurs gouvernements selon leur agenda propre sans attendre les rapports des comités de pilotage. À cet effet, il serait envisageable que de tels projets disposent de spécialistes en reporting qui travaillent de façon directe avec les partenaires pour faire exister des points réguliers, (hebdomadaires et mensuels) et précis sur l’avancement des activités sans attendre les rapports périodiques des comités de gestion qui n’interviennent qu’annuellement.
2. Il serait intéressant que les projets d’assistance électorale aillent au-delà des actions conjoncturelles et touchent le volet des réformes inhérentes à une amélioration conséquente des capacités nationales. Dès lors, les appuis doivent pouvoir se doter d’une composante réforme qui doit être négociée avec les autorités gouvernementales.

# 6. INTRODUCTION

En tant qu’initiative d’appui au processus électoral au Mali, le PACE ne constitue guère la première intervention des partenaires en matière d’assistance électorale à l’État malien. Il a notamment été précédé du Projet d’Appui au Processus Électoral au Mali (PAPEM), déployé entre 2012 et 2017. Quoique le PAPEM ait été une initiative de grande ampleur qui a appuyé l’État malien à travers un soutien conséquent à ses processus électoraux pendant une demi-dizaine d’années, les événements intervenus dans la vie politique malienne, notamment les vagues de manifestations et de contestation du pouvoir révélaient, s’il en était encore besoin, que des actions importantes méritaient encore d’être mises en œuvre.

Cette intuition fut confirmée par le rapport de la mission d’évaluation des besoins électoraux conduite par une équipe d’experts des Nations Unies qui révélait, sans détours, la nécessité de continuer les appuis. S’appuyant sur les conclusions de ce rapport, le Gouvernement malien a donc exprimé, de nouveau, le besoin d’être soutenu par ses Partenaires au développement dans le cadre de son processus électoral. Ce besoin s’est exprimé dans un contexte sociopolitique et sécuritaire qui a sans doute contribué à mobiliser les partenaires.

À la veille de l’élection présidentielle de 2018, le Mali était empêtré dans une crise sécuritaire dont les conséquences sur la vie sociopolitique nationale ne sont pas négligeables. Ainsi, l’élection présidentielle de 2018 paraissait tout autant attendue que redoutée dans la mesure où elle s’imposait comme un moment démocratique important, ce dont les populations étaient conscientes, mais était également précédée d’inquiétudes, d’incertitudes et de crispations, ce qui en faisait un exercice périlleux.

De plus, l’élection présidentielle devait être suivie d’élections législatives dans un contexte de reconfiguration de la classe politique malienne et de l’émergence d’un leadership citoyen fort.

Face à ces défis, le PACE Mali apparaissait alors comme une cure d’une évidente opportunité. C’est à cet effet que le PNUD et ses partenaires avaient entrepris les tractations nécessaires qui ont abouti à sa mise en place en avril 2018.

Envisagée alors que le cycle électoral visé est arrivé à terme et que le projet lui-même est arrivé à terme, la présente évaluation entend établir un bilan de la mise en œuvre du Projet, en analyser les effets et impacts afin de dégager les acquis à capitaliser, les contraintes qui constituent des goulots d’étranglement pour la maximisation des résultats et impacts en vue de formuler des propositions réalistes pour une éventuelle action future.

Pour le PNUD, ainsi que pour les différents partenaires de l’initiative, il apparaît opportun de faire un bilan global de l’initiative au regard des attentes formulées au départ.

Il s’agit alors d’un exercice qui permettra aux autorités gouvernementales, aux parties prenantes à l’exécution du projet mais surtout aux partenaires ayant contribué au financement de l’initiative de pouvoir savoir dans quelle mesure l’initiative telle qu’envisagée correspondait aux attentes et aux priorités du Mali, et à cet effet s’assurer de la pertinence du projet et à défaut comprendre les éventuels biais. L’évaluation permettra également de faire un inventaire des différents résultats obtenus, de les questionner pour en dégager les probables facteurs facilitants et les éventuels facteurs limitants. Ceci renseignera l’efficacité ou non de l’action. Il reviendra également, dans le cadre de cette évaluation de mettre en évidence l’efficience ou non de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles du projet et de questionner au passage la stratégie de partenariat ainsi que son efficacité dans ce contexte particulier. Par ailleurs, la présente évaluation s’intéressera aux différents effets et impacts des différents produits du projet pour permettre de les documenter s’ils sont déjà perceptibles ou alors de suggérer les pistes pour les apprécier au moment opportun.

Pour y parvenir, le rapport d’évaluation précise les objectifs de la présente mission d’évaluation ainsi que la méthodologie utilisée avant de s’intéresser aux différentes constatations qui découlent des données collectées. Suivront les différents enseignements tirés et les recommandations.

# 7. DESCRIPTION DE L’INTERVENTION

Il s’agira de rappeler ici la mise en place du projet, son financement, sa mise en œuvre, la prise en compte des risques ainsi que la théorie du changement.

7.1.1. Mise en place

Le Projet d’Appui au Cycle Electoral (PACE) a été mis en place en avril 2018, dans le but d’apporter une assistance au renforcement des capacités organisationnelles techniques, financières et opérationnelles du Ministère de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD), de la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) et de la Délégation Générale aux Elections (DGE) ainsi qu’aux Organisations de la Société Civile (OSC) dans le cadre du processus électoral 2018-2020.

Conformément aux procédures d’intervention du Système des Nations Unies en matière d’assistance électorale le Secrétaire Général a répondu favorablement à la requête du gouvernement malien en date du 01 décembre 2016. Ainsi une mission du Secrétaire Général de l’ONU conduite par une équipe d’experts des Nations Unies (DPKO/DPA/EAD/UNDP) s’est dépêchée à Bamako en Avril 2017 pour évaluer les besoins électoraux (NAM) du pays.

La mission d’évaluation a recommandé que les Nations Unies continuent à apporter un appui intégré au Mali pour la tenue des élections (préfectorales, communales partielles, régionales, présidentielle et législatives) de 2018 et le référendum sur la Constitution. Cette recommandation s’est donc concrétisée par la mise en place du PACE et la signature d’un document projet, d’une part entre le gouvernement du Mali et le PNUD en avril 2018 qui a servi de cadre juridique du projet, et d’autre part les diverses conventions de financement signées entre le PNUD et les principaux donateurs (Luxembourg, Norvège, Suède, USAID).

Donc la mission d’évaluation des besoins électoraux (la NAM) pour le Mali a bien eu lieu en avril 2017 et a recommandé la mise en place d’un nouveau projet d’appui au cycle électoral, faisant suite au Projet d’Appui au Processus Electoral du Mali (PAPEM), qui avait accompagné le processus électoral du Mali de sortie de crise durant la période 2012 à 2017. C’est sur cette indication que le document de projet du Projet d’Appui au Cycle Electoral (PACE) a été approuvé et signé à la fois par le Gouvernement du Mali et le PNUD le 3 avril 2018. Après la signature des conventions, le projet a démarré ses activités avec le premier Comité de pilotage qui s’est tenu le 28 mai 2018.

7.2. Le financement du projet

Il convient ici d’observer que le budget indicatif prévisionnel du projet tel qu’il figure dans le document projet signé le 3 Avril 2018 est de 4941 000 USD.

Le mécanisme de gestion de fonds des différentes contributions venant des Partenaires Techniques et Financiers mis en place dans le cadre d’un Basket Fund exprime la marque de confiance placée par ces partenaires au PNUD afin de lui permettre une gestion efficace, efficiente et rigoureuse des ressources sur la base du respect des règles et procédures a favorisé le meilleur suivi des fonds. Ce qui dans une large mesure a permis de mobilisé plus de ressources que ceux qui étaient prévues dans le document projet. Le PNUD a donc mobilisé au 31 décembre 2018, un fond commun de 5 449 480 USD soit un taux d’accroissement de 10,29% :

Les contributions se repartissent comme suit :

1. Norvège : 1 467 748 USD
2. PNUD : 1 461 649 USD
3. Suède : 1 694 622 USD
4. Luxembourg : 200 929 USD, c'est-à-dire le reliquat du PAPEM dont il était un des partenaires financiers.
5. L’USAID : 624 622 USD c'est-à-dire le reliquat du PAPEM dont il était aussi un des partenaires financiers.

Par ailleurs, il est important de signaler que le reliquat de l’Union Africaine sur le PAPEM qui s’élevait à 52,891USD n’a pas été utilisé par le PACE.

7.3. La mise en œuvre du PACE

L’assistance technique effectuée par le projet en vue de la bonne marche du processus électoral s’est opérée à travers 6 axes d’intervention :

* l’appui à la planification et à la coordination des opérations électorales (gestion des résultats des élections, notamment la transmission et la compilation des résultats, la formation du personnel) : cette composante a pris en compte l’appui à l’élaboration, la planification et la coordination des opérations logistiques. Les indicateurs sont réalisés et en lien avec l’appui à l’élaboration du plan opérationnel et logistique des Élections législatives, l’Appui au renforcement des capacités des responsables électoraux (MATD, CENI et DGE), la Formation des formateurs chargés de former les agents des bureaux de vote et l’appui dans l’opération de remontée des résultats dans les régions du sud ont eu un impact positif sur la crédibilité des opérations électorales.
* l’appui à la communication et à la sensibilisation (campagnes de sensibilisation autour des opérations d’enrôlement des électeurs et des scrutins) : l’assistance aux organes en charge des élections en matière de communication institutionnelle et de mobilisation des électeurs s’est opérée à travers : (i) la mise place d'un centre d'information électorale (pendant 03 mois); (ii) la conception, la production et la diffusion de supports audio-vidéos et imprimés sur l'étendue du pays en vue notamment d'une plus grande participation des citoyens aux scrutins; (iii) le renforcement des capacités des médias, des organisations de la société civile, des cellules de communication des partis politiques en vue de les outiller en meilleure technique de communication ; (iv) l’appui financier aux OSC et au club-médias- élections en vue de leur déploiement sur le terrain par rapport à la mise en oeuvre des activités de sensibilisation et de mobilisation des électeurs sur toute l'étendue du pays pour la mobilisation des citoyens lors des élections. Les indicateurs de cette composante ont donc été atteints.
* La Prévention des conflits liés aux élections et renforcement du dialogue entre les acteurs du processus électoral : à ce niveau il faut retenir que l’appui à l’organisation des rencontres entre le MATD et les forces vives, les acteurs politiques et les candidats des dix régions du Mali a été effectif. Les rencontres se sont tenues sur trois (3) sites organisés sur trois sites (Ségou, Koulikoro et Gao) et ont concerné environ 1 100 personnes. Le projet a aussi appuyé au recyclage et au déploiement sur le terrain de médiateurs chargés de prévenir ou de mitiger d'éventuelles tensions susceptibles de se produire au cours des élections et enfin il a mis à la disposition de Search for Common Grounds un programme USHAIDI.
* Promotion de la participation politique de la femme et des jeunes afin d'accroître son implication dans le processus électoral : des indicateurs sont atteints et sont liés : (i) au Plaidoyer auprès des autorités traditionnelles et la sensibilisation des autorités administratives et responsables de gestion du contentieux électoral en vue de plaider pour le strict respect de la Loi la loi N°2015-052 du 18 décembre 2015 dans cadre des élections législatives et locales ; (ii) à la mise en place d'une situation room (centre de monitoring et d'accompagnement) dans 4 chefs-lieux de régions pilotes en vue de promouvoir la participation politique de la femme à la bas ; (iii) à l’assistance technique aux organes de presse, aux journalistes, aux OSC pour la mise en œuvre d'activités de sensibilisation et d'autres initiatives visant à favoriser la participation des femmes et (iv) au renforcement des capacités des femmes potentielles candidates et candidates).
* Prévention de la propagation du COVID-19 lors des élections : la production et à la mise en oeuvre d'un plan de prévention de la propagation du COVID-19 lors des élections législatives de 2020) est l’indicateur le plus significatif de cette composante
* Coordination et gestion du Projet : la mise en place et fonctionnement de l’unité de gestion du projet (UGP) à travers le recrutement et la prise en charge personnel, les missions de suivi et évaluation sur le terrain) sont les indicateurs les plus importants.

7.4. L’identification et la prise en compte des risques

Les principaux risques politiques, financiers et techniques ont été identifiés et pris en compte au cours de la phase de mise en œuvre. On peut par exemple citer les retards dans la mise en œuvre de l’Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d’Alger, et ceux dans la finalisation du cadre légal (liée au redécoupage territorial et à la mise en œuvre d’une nouvelle répartition des sièges) en 2019 qui ont eu pour conséquence le report intempestifs des élections législatives. Une matrice pertinente des risques potentiels liés à la mise en œuvre du projet a été élaborée et suivie grâce à des mesures de mitigation, ce qui a permis de limiter les risques.

Par ailleurs il est important de signaler que dans certains cas, ces risques demeurent :

* la non-application de l’Accord de la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d’Alger dans son intégralité, la probabilité pour ce risque est relativement élevée, à cause des enjeux politiques et sécuritaires qui continuent à prévaloir dans le pays. L’impact sur le processus électoral serait considérable.
* le retard dans la finalisation du cadre constitutionnel et légal (la constitution révisée, la loi électorale et la loi ou l’annexe portant sur la répartition des sièges).La probabilité est élevée à cause des hésitations dues au dénouement heureux et rapide des négociations politiques. L’impact serait très élevé sur l’ensemble du processus électoral.
* le manque ou insuffisance de ressources financières pour la réalisation des opérations électorales à tous les niveaux et la difficulté à mobiliser des ressources additionnelles auprès des partenaires au développement. La probabilité est élevée, puisque les indications de la disponibilité des ressources de l’État en faveur du processus électoral, laisse comprendre que le Gouvernement n’a pas les moyens suffisants pour l’organisation des élections et compte naturellement sur un appui financier des partenaires L’impact sur le projet pourrait être élevé si jamais certaines activités clés du processus électoral n´étaient pas financées.

7.5. La théorie du changement

Même si elle n’apparaît pas expressément formulée dans le document du Projet, elle semble distillée dans toute l’architecture des actions envisagées et s’articulerait comme suit :

* Si les différents appuis des partenaires de l’État malien sont mieux coordonnés par un acteur central,
* Si les partenaires apportent leur soutien à la planification, à la coordination et à la mise en œuvre des opérations électorales,
* S’il existe une réelle communication et que les populations sont suffisamment sensibilisées au processus électoral,
* Si des mécanismes de prévention des conflits liés aux élections sont mis en place et que le dialogue entre les acteurs du processus électoral est renforcé ;
* Si la participation politique des femmes et des jeunes est promue afin d'accroître leur implication dans le processus électoral,
* Alors le processus électoral au Mali sera fiable et les élections présidentielle et législatives au Mali entre 2018-2020 seront justes, équitables et transparentes et se dérouleraient dans un climat apaisé.

Cette théorie du changement s’inscrit dans une approche holistique qui lui donne toute sa pertinence. En faisant de la question électorale un maillon d’une chaîne qui touche à la fois les populations à travers leur connaissance et leur sensibilité aux affaires politiques, la théorie du changement adoptée fait intervenir toutes les composantes de l’État notamment les autorités, les partis politiques, les organisations de la société civile, les populations, les femmes, les jeunes, mais également les réalités techniques, matérielles et financières qui influencent le bon déroulement des élections dans un contexte comme celui du Mali. Dès lors, le changement ici est envisagé comme le résultat de plusieurs facteurs sur lesquels il conviendrait d’agir.

* Les critères d’évaluation

La présente évaluation, en s’appuyant sur les termes de référence, répond aux critères et questions d’évaluation articulés autour des points de pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité et d’impacts. À cet effet, il s’est agi de répondre très spécifiquement aux questions essentielles d’évaluation qui sont déclinées en sous-questions évaluatives contenues dans les TDR et reprises dans la matrice de l’évaluation. Ainsi, il est revenu de :

* dégager la pertinence du projet à travers la conformité entre les produits et leurs effets et les attentes en termes de pacification sociale et électorales. En d’autres termes, le Projet est-il pertinent ?
* saisir si l’efficacité du projet résulte de sa capacité à garantir les produits et assurer les effets attendus. Autrement dit le projet est-il est efficace ?
* voir si la mise en œuvre du projet a fait l’objet d’une utilisation rationnelle et judicieuse des ressources (humaines, matérielles et financière). C’est donc se demander dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre et géré de façon efficiente.
* comprendre dans quelle mesure le projet et sa mise en œuvre montrent ou non des signes de durabilité et relever les leviers et contraintes de la pérennité des produits et effets.
* dégager dans quelle mesure la logique et l’approche de changement se sont avérées ou non pertinentes.
* ressortir dans quelle mesure, les leçons apprises ont été documentées et partagées.

# 8. CHAMP DE L’ÉVALUATION

# 

Le champ de la présente évaluation couvre à la fois les paramètres, les produits et les résultats évalués.

Les paramètres de l’évaluation

* La période examinée,

En tant qu’évaluation finale, la mission d’évaluation s’est intéressée à la totalité de la période couverte par le PACE, soit du 03 avril 2018 à juin 2021.

* Les segments de la population-cible considérés

L’évaluation a concerné les acteurs chargés de l’initiative du projet (la mission d’évaluation des besoins, le Gouvernement du Mali, le PNUD), les acteurs chargé de l’élaboration (le PNUD, la MINUSMA), les acteurs chargés du financement de l’initiative (les partenaires de l’État malien participant au basket fund), les acteurs en charge du pilotage ( le Comité de Pilotage et l’Unité de gestion du projet), les acteurs chargés de la mise en œuvre concrète (les OSC, les partenaires nationaux et les prestataires de service), les acteurs bénéficiaires (le MATD, la CENI, les OSC, et les populations).

* La zone géographique couverte

Cette mission d’évaluation s’est intéressée à la fois aux acteurs centraux et aux acteurs locaux. Toutefois, toutes les consultations se sont déroulées à Bamako, au regard de la situation sécuritaire préoccupante et conformément aux injonctions de la cellule de sécurité.

* Les volets

L’évaluation finale s’est intéressée à la conception du projet, à son cadre logique, à sa mise en œuvre et à son suivi-évaluation interne. Elle s’est par ailleurs préoccupée des questions transversales liées aux droits humains et à la prise en compte des minorités.

* Les produits

Tous les produits de ce projet ont été pris en compte par la mission d’évaluation. Il s’agit de l’appui au processus électoral, de l’appui à la communication, de l’appui à la prévention des conflits et au renforcement du dialogue politique et de l’appui à la participation des femmes et des jeunes.

* Les résultats évalués

Tous les résultats atteints dans le cadre de la réalisation des différents produits ont été pris en compte dans le cadre de cette évaluation finale.

# 9. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L’ÉVALUATION

La méthodologie s’est appuyée sur un séquençage en phases. Elle est donc constituée de cinq phases : le cadrage de la mission, la construction des outils de collecte de données, la collecte des données préliminaires, l’approfondissement de la collecte des données, le dépouillement et l’analyse des données, la formalisation des livrables.

**Opérationnalisation de la méthodologie**

**Phase 1 : le cadrage de la mission**

La réunion de cadrage, sous l’égide de l’équipe projet du PNUD, a permis d'acquérir une meilleure compréhension des attentes de la mission et des partenaires. De plus, ces discussions ont permis aux consultants d'affiner la démarche méthodologique initiale, en l'adaptant aux réalités concrètes du terrain.

À cet effet, il y a eu deux séances de travail, l’une à partir de la Plateforme ZOOM en conférence en ligne ; et l’autre en présentiel dans les bureaux du PNUD à Bamako.

À la fin de la première séance, l’équipe de consultants a proposé un rapport de démarrage. Celui-ci a été débriefé et validé à la faveur de la seconde réunion.

Cette séance de cadrage a également permis de préciser les besoins en documents. L’équipe du PNUD a par ailleurs indiqué la liste des partenaires et a entrepris de mettre les consultants en contact avec ces derniers.

**Phase 2 : la revue documentaire**

À l’issue de la réunion de cadrage, les besoins ont été précisé et ont permis de mettre l’accent sur les aspects importants de la mission.

L’évaluation s’est alors appuyée sur une revue de littérature extensive et approfondie afin de documenter la situation sociopolitique nationale, sa prise en compte dans la conception du PACE et identifier les mutations en cours à l’aune des effets et produits du Projet. Elle a pris en compte à la fois la littérature professionnelle (les documents pertinents prévus dans les Termes de référence ainsi que tous les documents que les parties prenantes et leurs partenaires ont jugé utiles de mettre à disposition ont été exploités) ; ainsi qu’une littérature académique susceptible d’éclairer l’environnement et les enjeux du projet.

De façon spécifique, cette revue de littérature a concerné entre autres :

* les Termes de référence
* les documents du projet
* les différents rapports d’étapes,
* les rapports intermédiaires,
* les rapports narratifs
* ainsi que tous les autres documents pertinents du projet.

**Phase 3 : la construction des outils de collecte de données**

Quelques outils de collecte de données complémentaires ont été envisagés. Il s’est agi de :

1. Une fiche d’auto-évaluation adressée aux acteurs en charge du pilotage du projet
2. Un guide d’entretien semi-directif pour les entretiens avec les partenaires.
3. Un focus group avec les organisations de la société civile impliquées dans le projet
4. Des consultations collectives sous formes d’ateliers et de « focus groups » auprès de personnes de diverses localités afin de les écouter sur les expériences réelles vécues dans le cadre des effets et des produits du projet.
5. Des grilles de visite de terrain

**Phase 4 : la collecte de données complémentaire, le dépouillement et l’analyse des données**

La démarche méthodologique préconisée pour cette étude a associé l’étude quantitative et l’étude qualitative qui a toutefois été prépondérante afin d’ajouter du contexte et de la réalité aux chiffres bruts qui ont été collectés.

**Phase 5 : la formalisation des livrables**

Elle découle logiquement des précédentes étapes et sera une compilation harmonisée et structurée. À cet effet, elle concernera le processus de la rédaction et de la validation du rapport.

Tableau1 : synthèse des livrables

|  |  |
| --- | --- |
| **Synthèse des livrables** | |
| Rapport de démarrage | Il détaille la compréhension de la mission et précise la démarche méthodologique. Il sera soumis pour faciliter l’harmonisation de la compréhension et de la conduite de la mission. |
| Rapport provisoire | Il détaille les principaux éléments de l’analyse réalisée, ainsi que les principales conclusions et les recommandations de l’évaluation à ce stade. Il est soumis au comité de pilotage de l’évaluation pour commentaires. Il a fait l’objet d’un temps de présentation et discussions auprès des membres lors de la séance de restitution. |
| Temps de restitution | Un temps de restitution / discussion est organisé lors d’une réunion du groupe de référence.  Il a permis de discuter les jugements et propositions et d’enregistrer d’éventuels inputs du groupe de référence.  Un support Powerpoint est préparé en amont pour présenter et animer les discussions. |
| Rapport final | Il incorpore les principaux commentaires du groupe de référence et comporte une partie analytique, des recommandations, un résumé exécutif, la méthodologie utilisée et la liste des personnes interviewées. Un document annexe reprend l’ensemble des réponses aux questionnaires d’enquêtes. Le rapport est accompagné d’une présentation PPT. |

# 10. ANALYSE DES DONNÉES

Les critères et les questions d’évaluation y relatives ont servi de référence pour l’analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que les visites terrain. Le rapport intégrera : (i) l’analyse de contenu, à travers les documents, ainsi que des entrevues réalisées qui seront analysés en fonction des principales questions de l’évaluation ; (ii) l’analyse de performance, à travers les critères d’évaluation qui figurent dans les termes de référence de l’évaluation et dans la matrice d’évaluation ; et (iii) l’analyse de la validité de la théorie de changement.

La triangulation des données et l’utilisation d’outils standards ont assuré, dans la mesure du possible, la validité et la sincérité de l’analyse afin de produire un rapport d’évaluation qui a permis d’identifier les bonnes pratiques, les forces, les faiblesses et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l’avenir et à appuyer la prise de décision pour les futures interventions.

L’Échelle d'appréciation des performances se présente comme suit :

**Tableau 2** : Échelle de notation[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOTE** | **APPRÉCIATION** | **CATÉGORIE** |
| 6 | Très satisfaisant | Satisfaisant |
| 5 | Satisfaisant |
| 4 | Modérément satisfaisant |
| 3 | Modérément insatisfaisant | Insatisfaisant |
| 2 | Insatisfaisant |
| 1 | Très insatisfaisant |

## 10.1. Participation des parties prenantes

## Les parties prenantes à la mise en œuvre du projet se sont impliquées dans la mesure du possible dans cette mission d’évaluation. Ainsi, le PNUD, ONU Femmes, la MINUSMA, la MISAHEL, la CEDEAO, la Norvège, la Suède, le MATD, la DGE, ont contribué à la mission d’évaluation et se sont prêtées à la collecte de données soit en répondant à la fiche d’autoévaluation, soit en acceptant de répondre aux questions des consultants. Dans certains cas, un besoin de complément d’informations a poussé l’évaluateur à les solliciter.

Par ailleurs, les OSC impliquées dans la mise en œuvre du projet ont participé à un atelier de travail et ont répondu au questionnaire des évaluateurs.

Les documents relatifs au projet notamment les rapports de mission, les comptes rendus d’activités ont été mis à disposition. Les populations bénéficiaires ont également manifesté de l’enthousiasme à la réalisation de cette mission et ont, pour la plupart, apporté leur contribution.

## 10.2. Considérations éthiques

Les populations ont été impliquées dans cette évaluation sous le sceau de l’anonymat.

## 10.3. Les limites de la méthodologie

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation s’est essentiellement appuyée sur les données collectées auprès des partenaires ; des OSC et de la partie nationale. Cette approche, en dépit de son mérite évident, n’a pas suffisamment permis de rassembler les indicateurs relatifs à la perception des bénéficiaires. Ce choix se justifie toutefois par le délai écoulé depuis la réalisation des produits du projet. Cette approche a d’autant plus été privilégiée que le contexte sociopolitique national compromet la faculté des personnes à pouvoir isoler la conjoncture actuelle de la période de déroulement du projet.

Toutefois, pour pallier ce déficit, l’analyse s’est surtout intéressée aux organisations de la société civile, souvent mémoires des réalités et des évolutions sociales dans les localités.

Les critères de l’évaluation

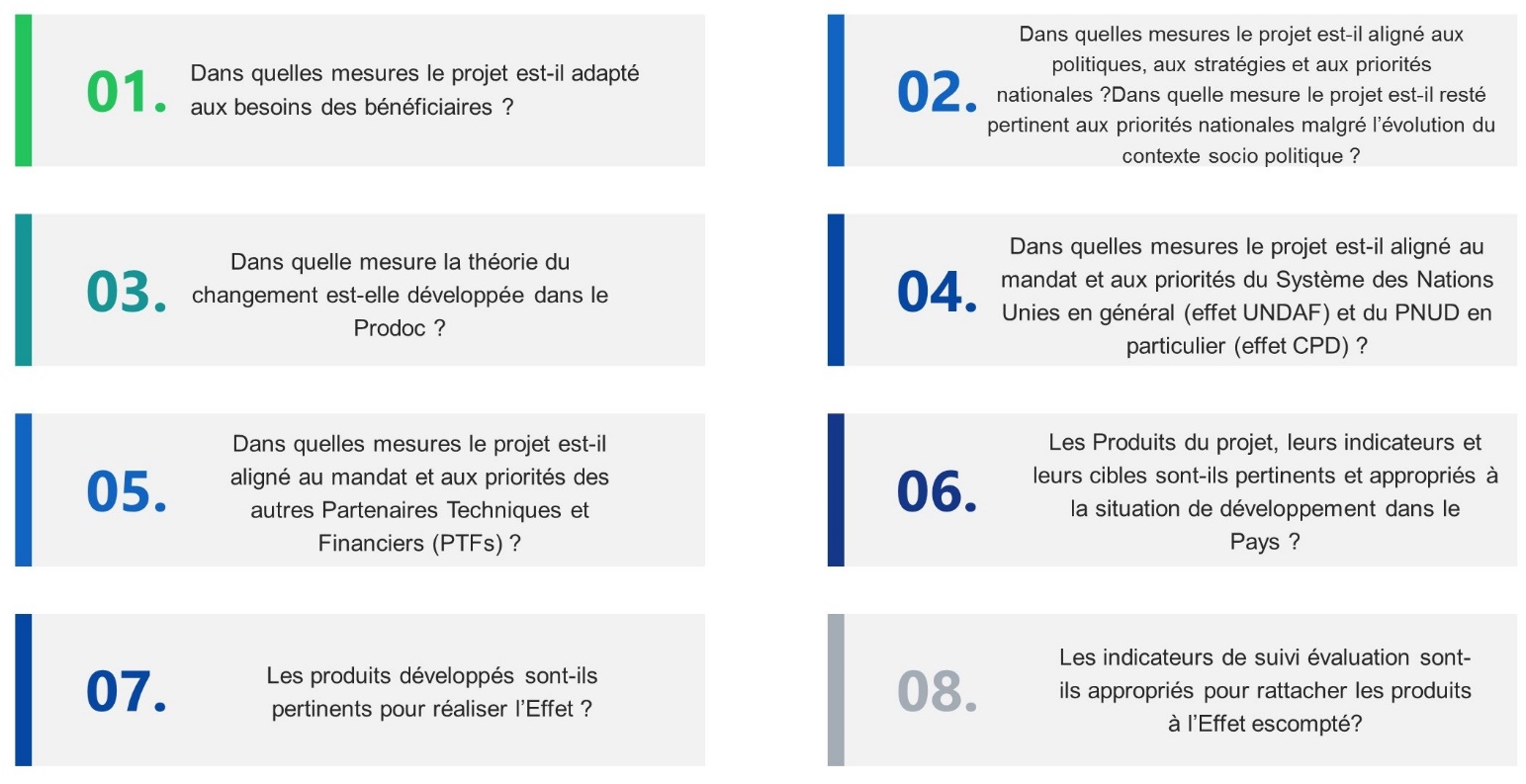
La présente évaluation, en s’appuyant sur les termes de référence, a répondu aux critères et questions d’évaluation articulés autour des points de pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité et d’impacts. À cet effet, il s’est agi de répondre très spécifiquement aux questions essentielles d’évaluation qui sont déclinées en sous-questions évaluatives contenues dans les TDR et reprises dans la matrice de l’évaluation. Ainsi, il s’est agi de :

* dégager la pertinence du projet à travers la conformité entre les produits et leurs effets et les attentes en termes de pacification sociale et électorales. En d’autres termes, le Projet est-il pertinent ?
* saisir si l’efficacité du projet résulte de sa capacité à garantir les produits et assurer les effets attendus. Autrement dit le projet est-il est efficace ?
* voir si la mise en œuvre du projet a fait l’objet d’une utilisation rationnelle et judicieuse des ressources (humaines, matérielles et financière). C’est donc se demander dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre et géré de façon efficiente.
* comprendre dans quelle mesure le projet et sa mise en œuvre montrent ou non des signes de durabilité, et relever les leviers et contraintes de la pérennité des produits et effets.
* dégager dans quelle mesure la logique et l’approche de changement se sont avérées ou non pertinentes.
* ressortir dans quelle mesure, les leçons apprises ont été documentées et partagées.

**11****. LES CONSTATATIONS**

## **11.1** **.1. PERTINENCE**

L’évaluation de la pertinence résulte de la mise en évidence de sa prise en compte des recommandations de la NAM, puis de son alignement sur les priorités nationales d’abord, ensuite sur les priorités des partenaires et enfin de sa contribution à la théorie du changement.



1. Au Mali, les priorités nationales, telles que formulées dans divers documents stratégiques tels que les Plans nationaux et globaux, posent la cohésion sociale et la crédibilité de la vie politique comme les conditions sine qua non de toute paix et de tout développement.
2. Aussi, les acteurs politiques maliens ont-ils manifesté le vœu de réformes constitutionnelles qui mettent davantage l’accent sur le renforcement des bases de la démocratie malienne. Dans cette perspective, divers documents, textes et accords mettent l’accent sur la nécessité d’appuyer l’État malien à parvenir à organiser des élections crédibles et transparentes, gage d’une pacification de la vie politique et d’un développement durable. Le PACE s’inscrit dans la droite ligne de la vision de paix exprimée dans divers accords, tels que l’Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d’Alger qui est un signe de la volonté des autorités maliennes de faire de la paix la condition sine qua non de tout vivre ensemble harmonieux.
3. Le PACE reste une émanation de la volonté des autorités maliennes. Ainsi, dans le processus de sa conception, le projet a accordé une place de choix aux attentes et à la vision des autorités nationales du Mali. La mission d’évaluation des besoins (NAM) a été le résultat d’une prise en compte des capacités nationales et a permis de mettre en exergue certains déficits en termes d’efficacité. L’élaboration du projet a alors procédé à une démarche inclusive et participative de tous les acteurs qui ont su mettre en évidence les priorités nationales dans plusieurs secteurs.

## Telle qu’elle découle du document de projet, la théorie du changement qui sert de trame au PACE envisage une rupture d’avec les processus électoraux émaillés d’incidents majeurs, qui font le nid de la contestation et de la violence et qui, in fine, discréditent le processus électoral. Pour y parvenir, les produits ainsi que les activités qui leur sont associées envisagent une intervention à trois niveaux :

* au niveau managérial, une coordination des appuis pour plus d’efficience,
* au niveau cognitif, des actions de socialisation politique avec des sensibilisations et de l’éducation civique, visant à améliorer la participation citoyenne ; et
* au niveau opérationnel, des appuis stratégiques en termes de déploiement de matériels, de communication, de prévention de la violence électorale, de promotion du dialogue politique, de prise en compte du genre et de la participation citoyenne. Ainsi, dans le cadre de ce cycle électoral, les appuis apportés par le PACE ont contribué à l’opérationnalisation des institutions nationales en charge de l’organisation et de la gestion des élections.

1. Le PACE a également facilité le renforcement des capacités techniques et matérielles des institutions et des acteurs en charge de la conduite du processus électoral, la gestion pérenne du cycle électoral ; tout cela constitue une contribution à la crédibilisation des élections au Mali et s’aligne, dans cette perspective, sur les priorités nationales.
2. Le PACE, tout en s’appuyant sur les acquis du PAPEM, a également pris en compte les principales leçons tirées de celui-ci. Ainsi, la conception du PACE s’est approprié trois des leçons importantes du PAPEM qui ont influencé la définition de ses propres produits. Il s’agit de :

* L’importance des facteurs de socialisation politique. À la faveur du PAPEM, il s’est avéré, si l’on s’en tient à son rapport d’évaluation finale, qu’en agissant sur les facteurs de socialisation politique au niveau des populations, mais également des acteurs politiques et en faisant adhérer ces derniers à un code de bonne conduite, on parvient à une acceptation des résultats des urnes par les partis politiques, et, à défaut, à une expression civilisée du contentieux électoral. À cet effet, il a été prévu, au titre des produits du PACE, des actions de sensibilisation à l’endroit des populations et partis politiques ainsi que la signature d’un code de bonne conduite par ces derniers.
* Les organisations de la société civile. L’expérience du PAPEM a également mis en évidence qu’en s’appuyant sur les organisations de la société civile pour des campagnes de sensibilisation, on parvient à agir de façon efficiente sur les populations. Ceci contribue à susciter l’intérêt de ces dernières pour le scrutin, ce qui se manifeste par la hausse du taux de participation, contribuant ainsi à la réalisation d’élections libres, transparentes et apaisées.
* La coordination. Enfin, le PAPEM avait révélé l’intérêt d’une synergie fructueuse et complémentaire entre l’équipe intégrée d’assistance électorale des Nations Unies, les partenaires techniques et financiers et la plupart des acteurs nationaux impliqués dans le processus électoral. Se fondant sur cette leçon, le PACE a envisagé la mise en place d’une coordination des appuis des différents partenaires.

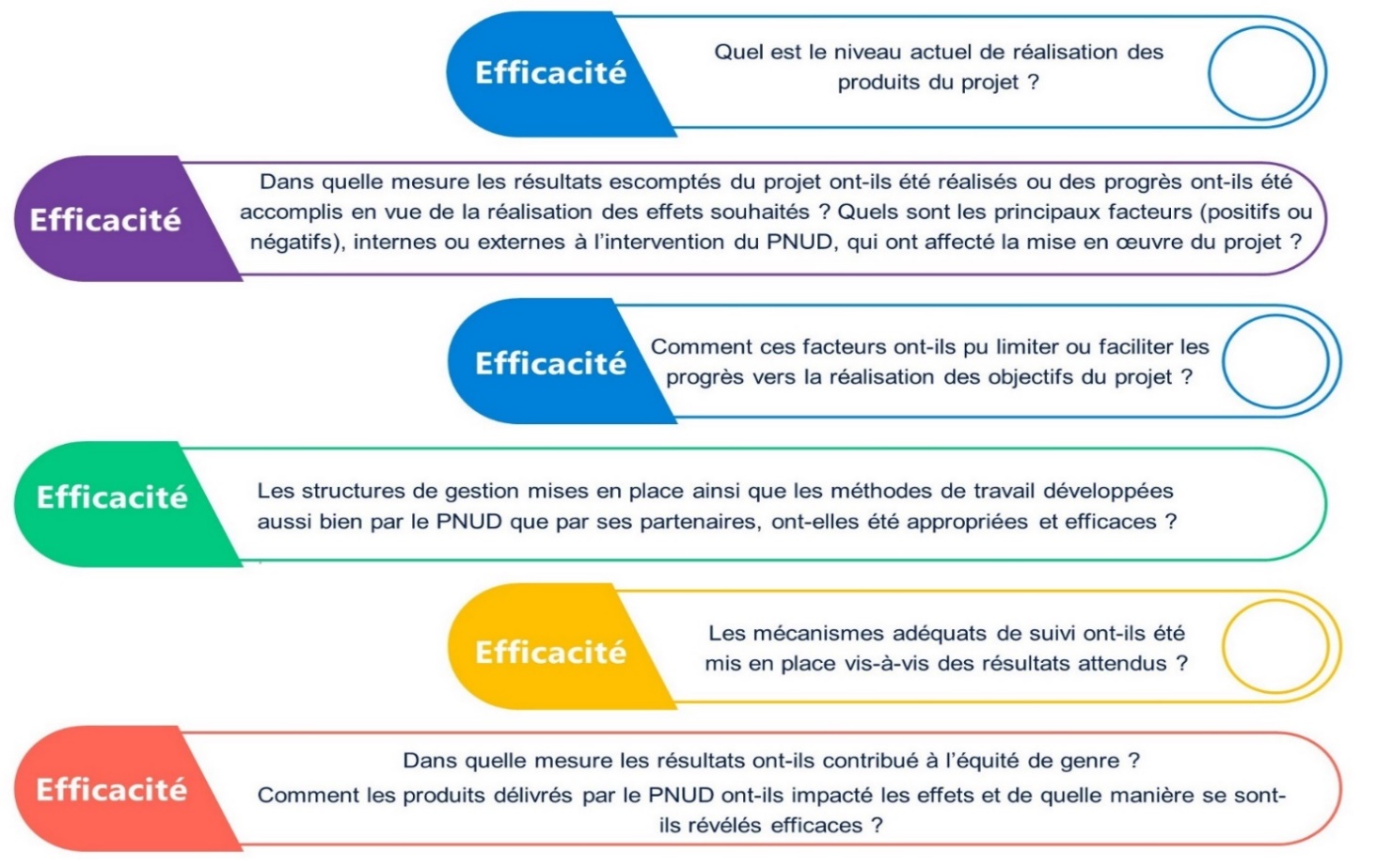
1. Les aléas de l’environnement sociopolitique et sécuritaire du Mali justifient le caractère spécialement dynamique de sa scène politique, de son cadre normatif et institutionnel ainsi que de son économie. De sorte que, d’une élection à une autre, on note d’importantes évolutions politiques, juridiques, économiques et institutionnelles. Ainsi, le projet a dû s’adapter à un agenda électoral incertain dans un contexte politique tout aussi incertain.
2. Ainsi, l’incertitude du calendrier électoral, avec trois reports des élections législatives, a amené le PACE à adapter la mise en œuvre de ses activités à un agenda toujours fluctuant. À cet effet, des dispositions ont été prises avec les acteurs d’exécution, notamment les OSC, pour que, par exemple, les campagnes de sensibilisation s’adaptent à une stratégie de « stop and go ».
3. Le contexte sanitaire spécifique lié à la pandémie de la COVID-19 à partir de 2020 a amené le PACE à s’adapter aux mesures de précaution nationales. À cet effet, l’ajout d’une composante liée à la prise en compte de cet environnement a permis au PACE de s’adapter à cette évolution.

Encadré1 : Constats Pertinence

|  |
| --- |
| Constats Pertinence  Constat 1 : Le PACE Mali en envisageant de renforcer le processus démocratique à travers le soutien à des processus de légitimation crédibles, par des élections justes et transparentes gages d’une vraie cohésion sociale se présente comme une initiative en parfaite adéquation avec les priorités nationales notamment le désir exprimé par les acteurs nationaux maliens à travers différents engagements, documents stratégiques et adhésion aux normes internationales. Car, en raison des soubresauts de sa vie politique et des défis sécuritaires auxquels il est confronté, le Mali a fait de la gouvernance démocratique l’horizon en matière de gestion des affaires publiques. Pour y parvenir, des élections apaisées, transparentes et justes se révèlent un préalable important. C’est ce qui découle de la Constitution du Mali ainsi que des accords et traités auxquels le pays a librement adhéré. Constat 2 : Le PACE apparaît, au regard des données collectées, complètement aligné sur les priorités nationales et s’inscrit dans les plans stratégiques des différents partenaires. À ce titre, il constitue une contribution substantielle aux missions et objectifs des acteurs nationaux et des partenaires techniques et financiers.Constat 3 : Il est indéniable qu’il existe une contribution substantielle du PACE à la théorie du changement qui a préexisté à son élaboration.Constat 4 : L’élaboration et la mise en œuvre du PACE relèvent, dans une large mesure, de la prise en compte de leçons tirées d’autres projets. À cet effet : Constat 5 : L’élaboration du PACE et sa mise en œuvre apparaissent s’adapter de manière très satisfaisante aux évolutions politiques, juridiques, économiques et institutionnelles. |

## **11.2. EFFICACITÉ**

L’efficacité du PACE est ici évaluée à l’aune de la réalisation des produits puis de l’atteinte des objectifs ainsi que de la mise en évidence des facteurs ayant facilité l’atteinte des résultats, les facteurs l’ayant limitée, la stratégie de partenariat entre le PNUD et la MINUSMA, ses meilleures performances, ses moins bonnes performances et sa contribution à la promotion du genre.



1. Tous les produits et activités prévus dans le cadre du projet ont été réalisés à l’exception de la surveillance électorale à l’aide de l’outil Ushahidi. Cet outil n’a pu être mis en place du fait du début tardif de la mise en place du projet.
2. Quant aux autres activités, leur mise en œuvre s’est faite avec des résultats divers tels que mis en évidence dans le tableau ci-après :

Tableau des résultats du PACE

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| RésultatsEscomptés | Produits attendus | Activités prévues | Résultats obtenus | Evaluation |
| Composante 1 : Planification et coordination des Opérations électorales : 280 000 USD | | | | Très satisfaisante |
| Effet :L’appropriationnationale enmatièred’organisation etde gestion duprocessus électoralest assurée | Produit1 :Les besoins essentiels aux opérations électorales libres, transparentes et équitables sont satisfaits, les appuis bien planifiés et coordonnés. | A1. Elaborer un plan opérationnel et logistique pour les élections présidentielle et législatives, | **2018**  Le déploiement de matériel relevait aux termes de la Résolution2364 de la compétence de la MINUSMA. A cet effet, l’intervention du PACE n’a pas concerné cet aspect.  Cependant, le PACE a permis le recrutement d’un expert-Logistique qui a appuyé le MATD plus spécialement la Direction Générale de l’Administration et du Territoire.  **2019**  **NEANT**  **2020**  Appui technique à l’élaboration et à la mise en œuvre du plan opérationnel et logistique des élections législatives à travers des contributions aux travaux du comité de pilotage des élections. Au total, le PACE a pris part toutes les séances de travail du comité de pilotage des élections mis en place par le gouvernement au niveau du MATD. Ledit comité regroupait l’ensemble des acteurs institutionnels maliens intervenant dans les élections ainsi que les représentants des Nations Unies tous les matins durant trois mois. L’ordre du jour portant généralement sur l’état des préparatifs des élections et la planification des activités | La mise à disposition d‘un expert-logisticien a facilité la mise en place, par les structures nationales d’un plan opérationnel et logistique qu’est venue renforcer l’intervention de la MINUSMA.  Le bon fonctionnement du comité de pilotage a été un espace catalytique de la gestion concertée et harmonieuse du processus. Elle a servi |
| Produit 2 :  Les institutions nationales en charge de l’organisation et de la gestion des élections sont opérationnelles, leurs capacités techniques et matérielles sont renforcées et elles sont capables d’assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne. | A2. Assurer le déploiement du matériel électoral des différents lieux de missions aux bureaux de vote sur tout le territoire. | Si le PACE n’y a pas participé de façon directe, il a, au travers de l’expert-logisticien procédé au suivi du déploiement du matériel électoral.  **2019**  **NEANT**  **2020**  **Le PACE a** apporté un appui aux OGE par la formation d’une partie du personnel électoral tant celui du MATD que celui de la CENI.  **En termes de** **formation des formateurs des agents électoraux du MATD :**   * La formation en cascade de formations en cascade de 115 205 agents ; * l’accompagnement en appui-conseils de l’experte en formation électorale à travers les ateliers régionaux qui ont mobilisé 1000 personnes.   **En termes de** **Formation des formateurs des délégués de la CENI :**  Le PACE a contribué au dispositif de formation de la CENI qui a concerné :   * les Présidents des Commissions Électorales Régionales et des Cercles ; * 15 commissaires nationaux ; * 08 sessions de formation des formateurs des délégués, au niveau des régions ; * 356 sessions de formation des délégués de la CENI, au niveau des cercles.   **2019**  NEANT  2020   * Appui financier conjoint (PNUD et MINUSMA) au renforcement des capacités des autorités administratives : Au total, 59 Préfets de cercles et 330 Sous-préfets, 37 autorités intérimaires de Gao, Tombouctou et Kidal, 32 membres des collèges transitoires de Taoudéni et Ménaka et 60 responsables de la CENI ont été formés à trois semaines du jour du scrutin. Toutes ces personnalités ont, à leur tour, servi de formateurs pour la formation des agents de bureaux de vote chargées de la gestion des scrutins le jour du scrutin. * Appui financier au renforcement des capacités et au déploiement de 65 informaticiens chargés de la remontée des résultats des élections sur le terrain. * Appui financier au recyclage des 2 598 présidents de bureaux de vote du District de Bamako avant le 2e tour des élections législatives de 2020. | Le PACE a facilité le renforcement de capacités des institutions nationales grâce aux échanges au sommet avec les instances nationales en charge des élections, grâce aux appuis techniques divers et surtout grâce aux actions de formations réalisées |
| A3. Appuyer la formation opérationnelle spécifique et spécialisée du personnel électoral | Grace aux actions de renforcements de capacités, le PACE a doté le processus électoral d’acteurs ayant les compétences requises pour le bon déroulement des opérations électorales. |
| Produit 3. Les capacités techniques et matérielles de la Délégation Générale aux Élections sont renforcées pour permettre une gestion pérenne du fichier électoral. | A4. Appuyer les OGE dans la gestion des résultats des élections à travers l’amélioration du cadre de traitement des résultats des élections | Le PACE a appuyé les OGE à travers la prise en charge de la formation et du déploiement des soixante-cinq (65) techniciens chargés d’appuyer les commissions locales de centralisation des opérations électorales et pour toute la période couvrant les 2 tours de l’élection présidentielle.  **2020**  Appui financier au renforcement des capacités et au déploiement de 65 informaticiens chargés de la remontée des résultats des élections sur le terrain.  Appui financier aux opérations de remontée des résultats des Cercles vers Bamako lors des deux tours des élections législatives de 2020. | Le renouvellement de ces différents appuis ont permis en 2020 aux élections législatives de se dérouler également dans de bonnes conditions de transparence. |
|  | | | | |
| Composante 2 : Appui à la Communication : 850 000 USD | | | | Très satisfaisante |
| Effet :L’appropriationnationale enmatièred’organisation etde gestion duprocessus électoralest assurée | Produit 2 :Les citoyens sont bien sensibilisés et informés des enjeux des élections présidentielles et législatives en vue d’une bonne participation aux prochaines échéances | A1. Appuyer l’élaboration et la mise en œuvre d’une stratégie de communication pour informer, sensibiliser et éduquer les électeurs sur les enjeux des élections, la participation citoyenne, l’importance de l’enregistrement des électeurs, et le rôle de la CENI. | La PACE a appuyé la production de supports de communication pour les activités de mobilisation et de formation des électeurs du MATD : T-shirts/polos, dépliants « l’élection présidentielle en 10 questions », casquettes, banderoles, et des spots audios et vidéos, ainsi que la décoration d’un studio à l’ORTM pour voir animer des débats politiques.  Appui à la distribution et aux campagnes de sensibilisation pour les opérations de retraits de carte d’électeurs ;    Appui aux préfets et sous-préfets, aux OSC, aux partis politiques, et aux journalistes pour la participation au cours des mois de juin et juillet 2018, à des ateliers régionaux interactifs ;  Sélection de 15 OSC appuyées pour des campagnes de terrain ;  **2019**  Le PACE a continué les activités de sensibilisation des populations notamment à travers le travail des OSC ;  Le PACE a appuyé le MATD pour la réalisation puis la diffusion d’une bande annonce et des microprogrammes de sensibilisation en français et dans les langues nationales sur les radios de proximité de Bamako et de toutes les régions, la Télévision (ORTM) en français et 8 langues nationales ; la réalisation de bandeaux dans les journaux (version papier et sites en ligne Malijet et réseaux sociaux) ; la diffusion de message SMS sur les réseaux de téléphonie Malitel et Orange Mali ; et l’organisation d’une « Journée d’information de la Presse ».  **2020**  Mise en place d'un centre d'information électorale (prise en charge de la location d'une salle de conférence de « l’Hôtel de l’Amitié" de Bamako pendant 02 mois avec des équipements de base (12 ordinateurs, appareils de sonorisation, micros, deux vidéos projecteurs, deux écrans télés, connexion internet, deux imprimantes multifonctions, fournitures de bureau et consommables). Prise en charge des différents cadres et agents recrutés pour l’animation dudit centre. Cette salle a connu la visite de plus de 1000 personnes (le Ministre et les responsables du MATD ; les responsables du PNUD, de la MINUSMA et d’ONU-femmes, des journalistes, acteurs politiques, électeurs, et responsables d’OSC, certains PTF, etc.).  Appui au MATD pour la conception, la traduction, la production, la diffusion en 11 langues et la ventilation des supports audio-vidéos et imprimés en vue de la mobilisation des électeurs lors des 02 tours des législatives de 2020 et lors des opérations spéciales d’enrôlement de 2020.  Contractualisation et déploiement de 15 OSC locales en vue de la sensibilisation et la mobilisation des électeurs sur le terrain lors des législatives et l’enrôlement spécial de 2020.  Location d'une salle de conférence de « l’Hôtel de l’Amitié » de Bamako ;  Équipements de base (12 ordinateurs, appareils de sonorisation, micros, deux vidéos projecteurs,  Deux écrans télés,  Connexion internet,  Deux imprimantes multifonctions,  Fournitures de bureau et consommables ;  Prise en charge des différents cadres et agents recrutés pour l’animation dudit centre | Grâce aux actions d’éducation citoyenne et de sensibilisation, les taux de bulletins nuls ont considérablement diminué ; Ainsi au cours de l’élection présidentielle de 2018, ce taux de bulletins nuls a été de 6,56% au 1er tour, taux sensiblement réduit à 3,11% au 2nd tour. |
| A2. Appuyer la communication institutionnelle (interne et externe) avant, pendant et après les opérations électorales. | - Assistance technique de l’Experte en communication, éducation civique et sensibilisation du PACE.  La production de supports de communication pour les activités de mobilisation et de formation des électeurs du MATD : T-shirts/polos, dépliants « l’élection présidentielle en 10 questions », casquettes, banderoles, et des spots audios et vidéos  L’appui à la décoration d’un studio à l’ORTM pour l’animation des débats politiques. |  |
| Composante 3 : Prévention des conflits et renforcement du dialogue entre acteurs : 1 895 000 USD | | | | Satisfaisante |
| Effet :L’appropriationnationale en matièred’organisation et degestion du processusélectoral est assurée | Produit 3 : Les élections se sont déroulées dans un climat apaisé grâce à la mise en place de mécanismes performants de prévention et de gestion de conflits | A1. Appuyer la formulation d’une stratégie et d´un plan d’appui à la prévention des conflits (y inclut le code de bonne conduite des partis politiques) | Le PACE a conclu un accord de partenariat avec l’ONG internationale Search For Common Ground (SFCG) pour conduire l’initiative **« Votons en paix ! »** qui visait à soutenir l’inclusion et la participation citoyenne à un processus électoral apaisé, en ouvrant des espaces de concertation  2020   * Appui financier à l’organisation de 09 rencontres entre le Ministre de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation et les acteurs politiques, les candidats, la société civile, les autorités administratives et électorales, les médias dans chaque chef-lieu de régions en vue de renforcer le dialogue entre acteurs du processus. * Appui technique et financier au recyclage et au déploiement dans les 703 communes du Mali, de 1400 médiateurs chargés de la prévention ou/et la mitigation d'éventuelles crises susceptibles de se produire, avant, pendant ou après le jour du scrutin   09 rencontres ont été soutenues entre le Ministre de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation et les acteurs politiques, les candidats, la société civile, les autorités administratives et électorales, les médias dans chaque chef-lieu de régions en vue de renforcer le dialogue entre acteurs du processus | Le partenariat avec Search For Common Ground a permis au PACE d’avoir un impact concret.  Les actions conduites par SFCG s’inscrivent dans la même veine que celles des OSC ce qui a permis une couverture nationale et des actions qui se complètent harmonieusement pour influencer les imaginaires politiques et ancrer les habitudes de paix et de non violence en période électorale. |
| A2. Soutenir l’organisation de sessions de dialogue entre les acteurs et la mise en place de mécanismes de veille et de prévention des conflits. | 1. Déploiement des délégués dans chacun des 23041 bureaux de vote 2. du pays et dans les Missions Diplomatiques et Consulaires   180 journalistes issus de trente (30) radios du Mali qui ont été formés à la couverture journalistique des élections | Les délégués formés et déployés dans les bureaux de vote ont été des garants de la fiabilité et de la transparence du scrutin.  Aussi les médiateurs formés par le PACE et mis à disposition du processus ont-ils été des acteurs de pacification des élections.  Il s’est avéré que l’expression du contentieux électoral s’est faite suivant les règles du jeu démocratique. |
| A3. Organiser des sessions de formation en techniques de négociation, de médiation, de prévention et règlement des conflits des organisations de la société civile, des partis politiques, médias, forces de sécurité, confessions religieuses, organisations communautaires, universités et organisations estudiantines, etc. | les médias et les partis politiques en tant que structures contribuant au renforcement de la démocratie et à la promotion de la paix ont été appuyés par le projet |
| A4 Assurer le déploiement sur le terrain des médiateurs de la prévention et la résolution d’éventuelles tensions survenant au cours du cycle électoral. | 1400 médiateurs chargés de la prévention ou/et la mitigation d'éventuelles crises susceptibles de se produire, avant, pendant ou après le jour du scrutin ont été formés et déployés dans les 703 communes ; |
| A5 Assurer la formation et le déploiement d’assesseurs dans tous les Bureaux de Vote |  |
| Composante 4 : Participation des jeunes et des femmes : 500 000 USD | | | | Très satisfaisante |
| Effet :L’appropriationnationale en matièred’organisation et degestion du processusélectoral est assurée | Produit 4 :La participation des femmes et des jeunes aux élections s’est considérablement accrue. | A1.Conduire une évaluation de l'ouverture des processus électoraux au Mali aux femmes et aux questions du genre | **2018**  **En faveur des femmes**  04 women situation rooms (cases de veille et de monitoring) dans 04 chefs-lieux de régions pilotes (Bamako, Sikasso, Gao et Mopti)   * Production et diffusion d’un sketch de 13 minutes sur le thème « la femme et le choix d’être candidate », * Production et diffusion de quatre spots télévisés et radiophoniques qui ont été diffusés sur l’ORTM et les radios membres de l’Union de Radios Télévision Libres du Mali (URTEL) ; * Animation de quatre (4) émissions « Musoya » de la radio Liberté ; * un déjeuner de presse sur le thème de « la participation des femmes : enjeux et portée » ; * remise de la documentation aux responsables et agents des médias sur les enjeux de la participation des femmes et les contraintes auxquelles elles font face dans le cadre du processus électoral ; * une interview à « Mali.kounafoni » sur la participation effective des femmes et des jeunes au cycle électoral.   **En faveur des jeunes**  Opération caravane des jeunes à Bamako (production de supports spécifiques dont 900 t-shirts / polos, 1000 casquettes, 5000 flyers et 14 banderoles de différents types et formats).  **2020**   * En collaboration avec ONU-Femmes et la MINUSMA, appui à la mise en place, à l’équipement et à l’animation de 04 women situation rooms (cases de veille et de monitoring) dans 04 chefs-lieux de régions pilotes (Bamako, Sikasso, Gao et Mopti) en vue d'une participation politique plus accrue et de qualité de la femme malienne. * Développement des capacités d’environ 1500 femmes : candidates, défenseurs des droits des femmes, leaders politiques, femmes élues et leaders sociaux en vue de promouvoir la participation politique des femmes et accroître le nombre de femmes élues aux législatives de 2020. | Le PACE a obtenu d’élogieux résultats en matière du genre.  Pour les femmes, grâce aux actions de sensibilisation et de formation, il y a eu davantage de femmes sur les listes électorales, plus de femmes sont allées retirer leurs cartes d’électeurs, il y a eu plus de femmes candidates aux élections législatives et plus de femmes élues que pendant les scrutins précédants. |
| A2. Appuyer la mise en œuvre des recommandations de l’étude visant à accroitre la participation des femmes et des jeunes aux élections |
| A3. Publier un Guide sur les Processus électoraux inclusifs ; la promotion de l'égalité des sexes et la participation des femmes, à l'intention des organes de gestion électorale |
| A4. Fournir une assistance technique aux organes de presse et journalistes, aux OSC, aux ONG, au MATD et la DGE et appuyer les actions de sensibilisation et d’autres initiatives visant à favoriser la participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables dans les élections | Les jeunes se sont également mobilisés. Grâce aux actions de renforcement de capacités, de sensibilisation et d’éducation citoyenne, ils se sont sentis davantage concernés par le processus électoral. |
| Composante 5 : Coordination et Gestion du Projet : 1 502 400 USD | | | | Très satisfaisante |
| Effet :L’appropriationnationale en matièred’organisation et degestion du processusélectoral est assurée | Produit 5 :La coordination et la gestion du projet sont efficientes et permettent au projet d’attendre les résultats attendus | A1. Mettre en place et assurer le fonctionnement normal de tous les organes (Copil, Comités technique, Comité consultatif) prévus y compris l’UGP. | 2018 :   1. Recrutement d’un Conseiller Technique Principal (CTP) ; 2. Recrutement d’un expert en logistique ; 3. Recrutement d’une experte en sensibilisation et éducation civique ; 4. Recrutement d’une experte en formation électorale 5. Prêt par le PNUD Tunisie d’un expert financier international, puis recrutement d’une experte financière internationale   2020   1. Recrutement d’un Conseiller ; Technique Principal (CTP) ; 2. Recrutement d’un officier électoral international chargé de la communication, de la formation et du reporting ;   Un expert financier national a été gracieusement mis à disposition du PACE par le PNUD.  Une réunion ad hoc du Comité de Pilotage du Projet PACE, s’est tenue le mercredi 19 février 2020 sous la présidence conjointe du Ministre de l’Administration territoriale et de la Décentralisation, M. Boubacar Alpha Bah et du Représentant résident du PNUD au Mali, M. Jo Scheuer. | L’UGP a été la princiapale cheville ouvrière de la mise en œuvre du projet.  Elle a garanti les opérations de reportings et le suivi régulier des différentes activités. |
| A2. Produire les rapports techniques et financiers requis de bonne qualité et répondant aux besoins des partenaires |  |  |
| A3. Réaliser le suivi régulier, l’évaluation finale du projet et l’audit des comptes. |  |  |
| **Composante additionnelle : Prévention de la propagation du COVID-19 lors des législatives de 2020 Satisfaisante** | | | | |
|  |  |  | L’élaboration, en collaboration avec le bureau de l’OMS, d’une stratégie de prévention du Covid-19 lors des élections. - La dotation de chaque bureau de vote (environ 20.000 lors du premier tour) (environ 17.000 lors du 2e tour) sur l’ensemble du pays, excepté ceux du district de Bamako, d’un kit de lavage des mains pour permettre aux électeurs de se laver les mains avant d’accéder aux bureaux de vote. - La réalisation des actions de communication à travers divers types de supports et de médias en vue de sensibiliser les électeurs sur le strict respect des mesures mises en place pour prévenir la propagation du COVID19 le jour du scrutin (lors des deux tours).  - La mobilisation, la formation et le déploiement sur le terrain deux cents (200) jeunes volontaires en vue du renforcement de la sensibilisation des citoyens autour de la prévention du COVID-19 lors des deux tours. | Ces actions relèvent de stratégies d’adaptation au contexte sanitaire. Elles sont conformes aux dispositions nationales et internationales de prévention contre la COVID-19. |

1. L’incertitude de l’environnement et de l’agenda politique. Le PACE a connu les miasmes d’une vie politique nationale et d’un environnement sécuritaire à maints égards problématiques. Les nombreuses frictions entre leaders et partis politiques, l’indécision des autorités gouvernementales sur les dates de la tenue des élections, notamment les élections législatives qui ont connu pas moins de trois reports… tout ceci n’a pas permis de créer des conditions de sérénité autour du projet. Au contraire, l’environnement s’en est trouvé vicié et a compromis la confiance des partenaires dont beaucoup, à l’exemple de la Suède, se sont retirés du financement du Projet.
2. L’insuffisance du temps imparti à certaines activités. Résultant de l’incertitude de l’environnement et de l’agenda politique, le délai de déploiement de l’initiative et de mise en œuvre des activités a été très réduit. Le projet a ainsi démarré seulement le 03 avril 2018 alors que l’élection présidentielle qu’il était censé appuyer, entre autres, se tenait, pour son premier tour, le 29 juillet 2018.
3. L’allocation laborieuse des ressources. Parfois, les conditions d’affectation des ressources financières n’ont pas été idéales. Elles parvenaient parfois tard aux organisations en charge de la mise en œuvre concrète des activités sur le terrain. Certains acteurs ont dû, dans quelques cas, préfinancer les activités.
4. Le caractère modeste du budget au regard des défis. Les aléas liés à la mobilisation des ressources ont amené l’équipe projet à procéder par optimisation sous contraintes.
5. Confiées aux organisations de la société civile partenaires du PNUD qui ont travaillé sur ce projet, les actions de sensibilisation constituent l’une des plus grandes réussites du PACE. En effet, l’expertise des OSC dans le domaine, leur connaissance du milieu, la légitimité dont elles bénéficient auprès des populations ainsi que le talent de tribun de leurs responsables, l’utilisation des médias locaux et communautaires, la déclinaison des messages dans les langues locales, les stratégies de mise en scène des messages… tels sont des éléments qui ont permis de délivrer des messages qui ont su toucher les populations.
6. La réussite des activités de sensibilisation et d’éducation civique a été ici mesurée à partir des taux de participation aux différents scrutins, de l’engouement des primo-votants pour leur inscription sur les listes électorales ; et de l’engouement des femmes d’ordinaire réticentes à s’impliquer dans les affaires politiques. Pour certains acteurs de la société civile rencontrés dans le cadre de cette évaluation, les actions de sensibilisation et d’éducation civique ont tant et si bien servi et atteint leurs objectifs, que les populations ne cessaient de nous remercier « si nous avions ainsi compris les choses, nous n’aurions jamais laissé les nôtres s’affronter ». D’autres encore avancent que le succès des activités de sensibilisation était tel que mêmes les autorités publiques au niveau local se sont impliquées.
7. La contribution du projet à l’égalité entre les sexes et la promotion des droits politiques des femmes constitue aussi un point de performance remarquable. S’il est évident que beaucoup reste à faire dans le domaine de la promotion de l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, force est de constater, qu’à la faveur de ce projet, il y a eu des effets significatifs. Ceux-ci relèvent de plusieurs ordres et peuvent se mesurer à partir de plusieurs variables telles que : le nombre de femmes inscrites sur les listes électorales (le taux de participation des femmes aux élections n’est pas une donnée disponible au Mali), en augmentation; le taux des candidatures féminines aux différentes élections (146 femmes candidates aux législatives de 2013, 430 en 2020) ; le taux de femmes élues à l’Assemblée nationale, dont le nombre est passé de 14 députées en 2013 à 42 en 2020, soit près d’1/3 des députés à l’Assemblée nationale.
8. Le PACE a également réussi à déployer des mécanismes de prévention et de gestion des conflits en matière électorale au niveau des communautés et des populations. Ces mécanismes auraient été d’une grande efficacité si l’on s’en tient aux organisations de la société civile mémoires des mutations sociales, qui soutiennent que des tensions communautaires ont été contenues voire dissipées dans plusieurs localités, à la faveur des actions de sensibilisation mais aussi grâce aux dispositifs de médiation sociale.
9. La mobilisation des ressources, qui, en plus d’avoir été laborieuse n’a pas été suffisamment fructueuse. Le PACE s’est retrouvé avec un budget d’environ 5 millions de dollar alors que le PAPEM qui l’a précédé était doté d’un budget bien plus important. Même si on ne peut établir directement de conséquences entre la modestie du budget et les résultats du projet, il importe de relever que dans un environnement sociopolitique complexe où les enjeux de l’apprentissage de la démocratie se mêlent aux difficultés de la cohésion sociale et à des problématiques sécuritaires, un budget plus ambitieux aurait sûrement permis au PACE d’atteindre des résultats plus conséquents.
10. Grâce au soutien financier apporté au MATD, l’opération de distribution des cartes d’électeur, a pu atteindre le 10 août 2018 un taux de distribution de 75,91% selon les informations communiquées à intervalles réguliers par le MATD (6 073 181 cartes distribuées sur 8 000 462 inscrits, dont 85 002 cartes distribuées dans les bureaux de vote lors du 1er tour et 5 988 179 cartes distribuées par les commissions).
11. Le projet a pris en compte le besoin national de prévention de conflits liés aux élections, en mettant en place, à travers la composante 3, des mécanismes de médiation, de prévention et de conciliation, voire de dialogue politique.
12. Puisque les succès engrangés dans le domaine de la promotion du genre font partie des points de performance, il est indéniable que la contribution du PACE à l’égalité des sexes reste importante. Il s’agit d’envisager la contribution comme un apport et non un règlement de tous les défis liés à l’égalité des sexes. Dans le cadre du PACE, des avancées notables ont été observées en matière de changement de mentalité grâce aux différentes actions de sensibilisation et de renforcement de capacités.
13. À cet effet, il est apparu par exemple, que des formations de jeunes filles à la prise de parole en public ont permis dans plusieurs localités rurales à celles-ci de s’intéresser à la vie publique et aux affaires politiques. Ce qui permet de penser que la réticence de certaines femmes à s’engager en politique est aussi liée à une autocensure du fait d’un complexe à prendre la parole en public.
14. Beaucoup de jeunes filles ont pu bénéficier d’un apport de connaissances sur le fonctionnement de l’espace public politique. Ceci leur a permis de s’intéresser davantage à la vie politique et il s’est même avéré que beaucoup de vocations politiques sont nées de ces expériences.

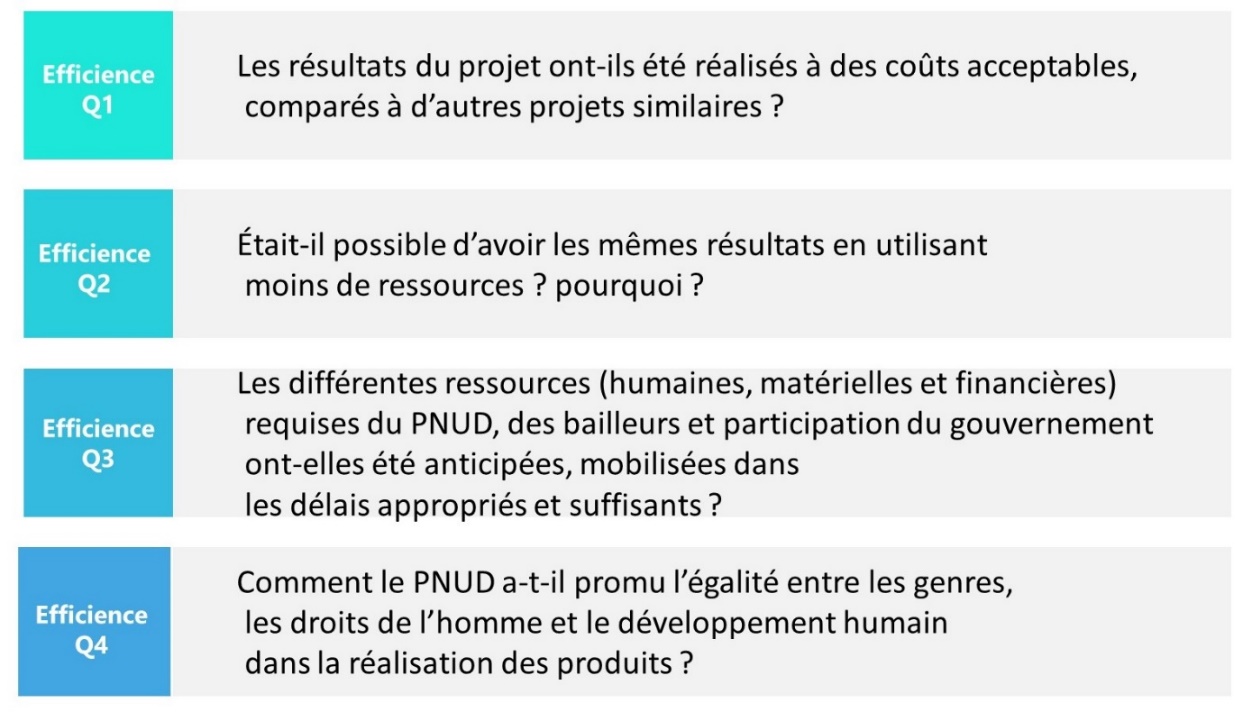
26. Le suivi-évaluation constitue l’un des points de performance ou l’un des facteurs de succès de ce projet. Il a été mis en œuvre de façon très satisfaisante à travers plusieurs mécanismes efficients :

* Le suivi évaluation pour le PNUD et les autres partenaires (MINUSMA, DGE, MATD, autres PTF) s’est opéré à plusieurs niveaux et a été à la fois direct et indirect.
* Le niveau stratégique est intervenu au niveau de la coordination avec des concertations régulières avec une souplesse qui les rendaient possibles à chaque fois que le besoin s’est fait sentir. Ceci a permis de garder une constante visibilité sur l’évolution de la situation nationale ainsi que l’exécution des différentes activités. À la faveur de ces rencontres régulières, qui ont même parfois été quotidiennes quand le besoin était exprimé, les parties prenantes pouvaient faire le bilan et recadrer tout en impulsant les ajustements éventuels.
* Au niveau opérationnel, il a plutôt été décentralisé car chaque partenaire d’exécution ayant intégré un plan de suivi-évaluation à son activité. Cependant, au niveau global, l’Unité de Gestion du Projet sous le leadership du CTP a coordonné le suivi-évaluation au travers de missions d’observation et de supervision, qui faisaient remonter les observations utiles en vue d’une vision globale de la situation.
* Le système de suivi-évaluation déployé dans le cadre de ce projet a produit d’excellents rapports de mission dont le caractère pertinent et exhaustif constitue de remarquables points de satisfaction. Ceux-ci ont fait part de commentaires et observations afin de procéder à une cohérence d’ensemble des différentes activités.

Encadré2 : Constats Efficacité

|  |
| --- |
| Constats Efficacité  Constat 1 : La réalisation des produits du projet s’est faite de façon totalement exemplaire. En effet, le projet a abouti à la réalisation des différents produits, mais avec des fortunes plus ou moins diverses, même si les résultats revendiquent tous un niveau de succès très satisfaisant.  Constat 2 : Les succès enregistrés dans la mise en œuvre de ce projet, notamment les niveaux de satisfaction des produits sont liés à des facteurs qui ont impulsé et soutenu cette dynamique de succès. Ces facteurs relèvent à la fois de la théorie du changement et de la bonne articulation des produits, de la prise en compte pertinente de l’environnement, de la stratégie de partenariat ainsi que de l’accueil réservé par les bénéficiaires aux différents produits.  Constat 3 : À la suite de ce projet, on se rend compte que les élections ont été dans la plupart des régions couvertes par ces campagnes de sensibilisation pacifiques, sans de réels affrontements. Pour les OSC, certaines localités où on attendait des cas de violence, comme à l’accoutumée, n’ont connu aucun cas de violence.  Mieux, les populations se sont davantage intéressées aux élections. Le taux de participation dans les localités concernées s’est nettement amélioré, surtout au niveau des femmes d’ordinaire réservées sur les questions politiques dans certaines localités.  Constat 4 : Même si les résultats du PACE ont été globalement très satisfaisants parce que tous les objectifs spécifiques ont été atteints, il est indéniable qu’il a existé des facteurs qui ont hypothéqué ou limité la rationalisation de la réalisation des produits et effets attendus du projet. Ces facteurs concernent à la fois : l’incertitude de l’agenda politique et dans une moindre mesure le retard dans l’allocation de certaines ressources.  Constat 5 : Le projet a indubitablement connu des points de performance. Ceux-ci concernent les activités dans lesquelles les taux de réussite sont les plus élevés et dont l’impact sur les bénéficiaires a été jugé direct, pertinent et déterminant. Il s’agit essentiellement des activités de sensibilisation, de renforcement de capacités, la contribution à la participation des femmes et les mécanismes de prévention des conflits, ainsi que l’accompagnement global du processus électoral. Constat 6 : À tous égards, le projet s’est employé à s’adapter aux besoins des groupes nationaux, notamment les populations, mais surtout les organisations de la société civile. Il a également tenu grand compte des évolutions des priorités des partenaires. Ainsi : Constat 7 : le PACE a contribué à l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux par plusieurs mécanismes. Constat 8 : Le projet a su prendre en compte les difficultés nationales en matière d’acheminement de matériels électoraux ainsi que la remontée des résultats qui sont souvent sources de conflits électoraux. Aussi le PACE a-t-il tenu compte, dans une large mesure, des difficultés des populations en matière de connaissance des processus électoraux. Ainsi, un appui spécifique à la participation politique des jeunes et des femmes conformément à l’esprit de la composante 4 du projet ; des actions de sensibilisation organisées à l’endroit des populations en général, conformément à la composante 2 et l’appui à l’organisation d’élections libres, transparentes, équitables, justes dans un climat apaisé dans la droite ligne des composantes 1 et 3 sont apparues des activités pertinentes et inscrites dans la droite ligne des besoins des populations. |

## **11****.3. EFFICIENCE**



27. composante 1 (planification et coordination des opérations électorales) a bénéficié d’un budget de 280.000 $ grâce au financement de l’USAID, la Suède et le PNUD. Ce montant mobilisé a été utilisé à hauteur de 100%. Ainsi, le budget alloué à la composante a été complètement dépensé.

28. composante 2 (appui à la communication et à la sensibilisation) a bénéficié d’un budget prévisionnel initial de 1 467 748 $ mobilisé grâce à l’appui de la Norvège, de la Suède, de l’USAID et du PNUD. À la fin de l’exercice 2020, soit à la fin du projet, le budget a été exécuté à hauteur de 99,52% soit un montant total de 1 460 750 $ dépensé.

29. La composante 3 (prévention des conflits et renforcement du dialogue entre acteurs) a été doté d’un budget initial de 1.895.000 $ grâce à la contribution du Luxembourg, de la Norvège, de la Suède, de l’USAID et du PNUD. Ce budget a été entièrement exécuté.

30.La composante 4 (participation des jeunes et des femmes) a bénéficié d’un budget alloué de 500.000 $ grâce au financement du PNUD. Au terme de la mission, ce budget a été exécuté à 100%.

31. La composante 5 (coordination et gestion du projet) s’est vue octroyer un budget prévisionnel de 1 288 630 $ grâce à la Norvège, le Luxembourg, la Suède, l’USAID et le PNUD. Ce budget a été exécuté à hauteur de 985 407 $, soit un taux d’exécution de 76,47%

32.Enfin, la composante 6 a bénéficié d’une allocation de 527 958 $ grâce à la seule1,0 contribution du PNUD. Ce montant a été complètement consommé au terme de l’exercice.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Composante | Budget alloué | Donateur | Montant dépensé | Taux d’exécution |
| composante 1 | 280.000 USD | Suède  PNUD | 280.000 USD | 100% |
| composante 2 | 1.467.748 USD | Norvège  Suède  USAID  PNUD | 1.460.750 USD | 99.52% |
| composante 3 | 1.895.000 USD | Luxembourg  Norvège  Suède  USAID  PNUD | 1.895.000 USD | 100% |
| composante 4 | 500.000 USD | PNUD | 500.000 USD | 100% |
| composante 5 | 1.050.000 | Luxembourg  Norvège  Suède  USAID  PNUD | 985407 USD | 93,85 % |
| composante 6 | 527 958 USD | PNUD | 527958 USD | 100% |
| TOTAL | 5 341 588 |  | 5 038 365 | 94,32% |

33. La proportion du budget alloué à la composante 2 (communication et sensibilisation) est importante, soit 26,93%. Si on y ajoute le budget de la composante 4 (participation des jeunes et des femmes) en considérant que l’essentiel des activités de cette composante s’inscrit dans la même dimension sensibilisation et communication, on attendrait un budget global de 1.967.748$ ce qui représente une proportion de 36,11%. Cette proportion qui constitue un peu plus du tiers du budget total du projet est conséquente. Cependant, au regard du contexte malien, il aurait même été plus pertinent qu’il atteignît la moitié du budget total.

34.À l’exception notable de la composante 5 liée à la coordination et la gestion du projet, toutes les autres composantes ont connu un taux d’exécution de l’ordre de 99 à 100%. Il est donc clair que la gestion financière du projet est très satisfaisante en termes d’exécution.

35. Le budget alloué à la prise en compte des jeunes et des femmes a été exécuté conformément aux prévisions avec un taux d’exécution de 100%.Même si, au regard du montant global de l’initiative, environ 10% du budget a été alloué à la participation des jeunes et des femmes au cycle électoral, ce montant quoi qu’apparaissant dérisoire, doit être considéré comme un supplément dans la mesure où le genre, de toute évidence, a été pris en compte implicitement dans toutes les autres composantes du projet. Les jeunes et les femmes constituent l’essentiel de l’électorat malien et leur prise en compte dans tous les autres aspects ne souffre d’aucun doute.

36. Les délais de décaissement des fonds ont été relativement convenables. Cependant il a eu quelques fois où les acteurs ont dû attendre voire préfinancer certaines activités. Ces aléas ont compromis dans une petite mesure la mise en œuvre de certaines activités. Mais ceci n’a guère été de nature à remettre en cause la gestion efficience et rigoureuse des ressources du projet. Car, dans tous les cas, les activités ont été exécutées dans les délais impartis grâce à la qualité des ressources humaines qui ont toujours su s’imposer les efforts nécessaires pour tenir les promesses.

37.Les moyens déployés dans le cadre du PACE pour certaines activités importantes notamment les sensibilisations, l’appui aux opérations électorales, la prévention des conflits, la coordination et la gestion du projet se sont avérés moindre que dans le cadre d’autres projets similaires, le PAPEM par exemple. Cependant, les acteurs ont pu obtenir des résultats très satisfaisants. Cependant, il s’agit de résultats obtenus dans la perspective d’une rationalité qui ne signifie pas que même en réduisant les moyens on obtient des résultats satisfaisants. Ici les résultats sont très satisfaisants au regard des moyens, ce qui ne signifie pas qu’ils sont absolument satisfaisants.

38. Pour assurer une meilleure coordination du projet un dispositif de coordination est mis en place durant toute la phase de mise en œuvre des activités. Ce dispositif de coordination est piloté à deux niveaux :

Le comité de pilotage : qui a servi de cadre à la définition des grandes orientations du Projet. il a aussi assuré la coordination des partenaires extérieurs engagés en appui au cycle électoral à travers le Basket Fund géré par le PNUD. Ont pris part à ce comité :

Les représentants du Gouvernement malien, au niveau ministériel MATD (Ministère Administration Territoriale et de la Décentralisation) ;

Le Président de la CENI ou son représentant ;

Le Délégué de la DGE ou son représentant ;

Le PNUD ;

La MINUSMA ;

Les partenaires financiers notamment Norvège, Suède, Luxembourg et USAID

Les Agences du Système des Nations Unies notamment le PNUD, ONUFEMMES. intervenant dans le domaine de l’assistance.

39. Le comité présidé par le PNUD et le MATD qui se réunit une fois tous les deux mois a adopté les différents plan d’activités du Projet et fait de façon périodique le point sur l’état d’avancement des activités et sur les difficultés et risques qui affectent la mise en œuvre des activités.

40. Le comité technique de coordination: En tant que structure technique et opérationnelle du Comité de Pilotage, le Comité Technique a supervisé le suivi quotidien des activités du cycle électoral. Il est composé:

Des délégués/points focaux Élections des partenaires extérieurs membres du Comité de Pilotage ;

Des délégués du MATD ;

Des délégués de la CENI ;

Des délégués de la DGE ;

Des experts et consultants électoraux nationaux et internationaux ;

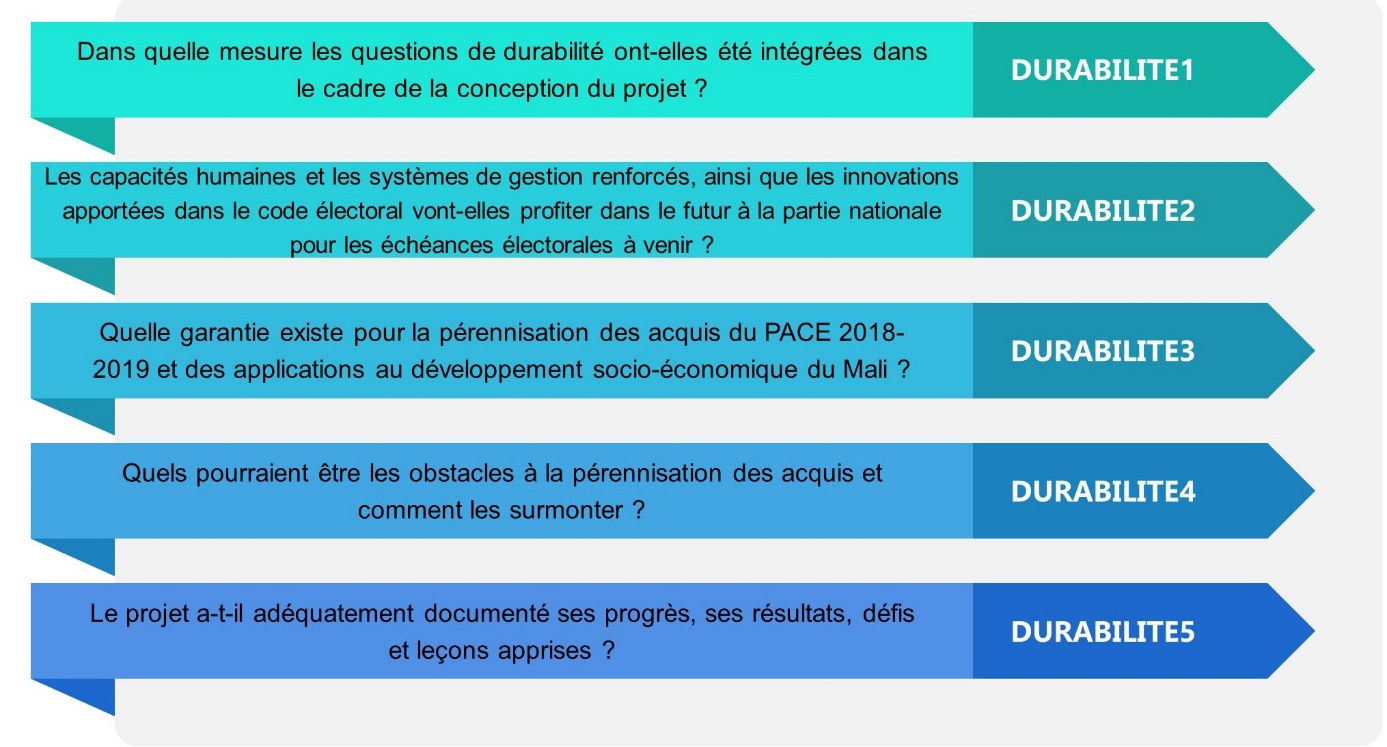
Des représentants des ONG internationales participant éventuellement à l’accompagnement du processus électoral.Il se réunit deux fois par mois sur convocation du MATD en vue de faire le point sur l’état d’avancement des activités d’appui au processus électoral et sur les risques éventuels de la mise en œuvre des activités du projet

L’Équipe électorale intégrée des Nations Unies (UNIET) : composé de la division des affaires électorales de la MINUSMA et du PNUD à travers le projet, l’UNIET a été purement une structure technique placée sous la supervision du DSRSG/RC/HC. Elle a été renforcée des mécanismes de fonctionnement du Panier de fonds communs du PNUD et son intégration ne s’est pas limitée seulement aux activités mais aussi au staffing. Cette configuration qui a parfaitement fonctionné a été surtout motivée et justifiée par les ressources et les exigences des partenaires dans le Basket-Fund. L’unité de gestion du projet (UGP) : l’UGP, une équipe légère mise en place et coordonnée par un Conseiller technique Principal (CTP) recruté au mois de février 2020. Un officier électoral international chargé de la communication, de la formation et du reporting a été aussi recruté pendant deux mois. Malheureusement, Elle n’a pu être déployée au Mali à cause des restrictions de voyage liées au COVID-19. Elle a dû travailler essentiellement en ligne. Enfin, un expert financier national a été mis à disposition du PACE par le PNUD. Pour la mise en œuvre, il fat retenir que le Projet est exécuté par le PNUD suivant la Modalité d’Exécution Directe (DIM). La Division des Programmes du PNUD Mali, par le biais de l’unité Gouvernance, assure la supervision. Le Conseiller technique principal (CTP) est responsable de la gestion quotidienne des activités substantives et de la coordination des activités des autres experts rattachés au Projet. Il rend compte fréquemment au PNUD. Le recrutement du personnel du Projet ainsi que l’acquisition des biens et services se sont déroulés suivant les règles et procédures habituellement suivies par le PNUD, lesquelles sont par ailleurs conformes aux principes généraux du Système des nations Unies en matière de transparence, de compétitivité et d’équité et répondent aux normes généralement admises. Sur la base des plans d’activités, d’identification des besoins et de détermination des spécifications techniques du matériel, l’équipe du Projet élabore un plan d’achat et finalise les cahiers de charges en collaboration avec les parties concernées. Les appels d’offres, le dépouillement et l’analyse des offres sont assurés par le PNUD. Le Comité Technique est régulièrement informé sur les offres publiées et les résultats des analyses. L’équipe de gestion du Projet produit conformément aux procédures du PNUD ainsi qu’aux dispositions de l’Accord portant établissement d’un fonds fiduciaire et des accords de partage des coûts, des rapports techniques et financiers de façon périodique de 2018 à 2021 (pour 2021 de janvier à juin). A ces rapports techniques et financiers s’ajoute le rapport final consolidé (rapport narratif) de la fin du Projet. Tous les rapports et notes d’analyses de qualités irréprochables sont partagés avec les partenaires contribuant au fonds commun par le PNUD.

Encadré3 : Constats Efficience

|  |
| --- |
| CONSTATS EFFICIENCE  Constat 1 : L’utilisation des ressources affectées à chaque composante s’est faite de façon assez satisfaisante. L’utilisation des ressources économiques a suivi les procédures prévues à cet effet. L’affectation des fonds, du personnel, du temps et de l’expertise s’est faite conformément aux valeurs et procédures du PNUD.  Constat 2 : Il existe une conformité très satisfaisante entre ressources planifiées et ressources exécutées en ce qui concerne la promotion du genre.  Constant 3 : La gestion s’est avérée d’autant efficiente que les acteurs ont pu obtenir des résultats très satisfaisants au regard de la modestie des ressources en comparaison d’autres projets. Toutefois, dans le cadre de résultats de cette nature, les moyens constituent un levier important dans la détermination de l’ampleur des résultats. |

## **11****.4. DURABILITÉ**



41. Il existe un engouement exaltant des populations et aucun cas d’obstacle majeur relevant de l’environnement n’a été identifié dans la réalisation des produits.

42. Mieux, 100% des OSC enquêtées assurent se sentir concernées par la pérennisation des résultats de ce projet qui s’inscrit en réalité dans la droite ligne de leur engagement sur le terrain. Car, les questions de cohésion sociale constituent le principal fond de l’engagement de la société civile.

43. L’État du Mali a réservé un excellent accueil à ce projet qui s’inscrit dans la droite ligne de ses priorités qui font de la paix la condition sine qua non du développement durable.

44. Les leaders communautaires se sont montrés enthousiastes dans la mesure où les objectifs de ce projet les interpellent au plus haut point.

45. Au niveau structurel, les questions de promotion de genre et de participation politique des femmes ne sont jamais des acquis. D’ailleurs, les progrès enregistrés n’ont pas été uniformes sur tout le territoire national. Dès lors, les pesanteurs socioculturelles, religieuses, et les contraintes sociales peuvent rapidement menacer les acquis.

46. Au niveau conjoncturel, les incertitudes de l’agenda politique, les contraintes et les procédures des partenaires peuvent les amener à revoir leur soutien aux actions de pérennisation.

47. Au niveau gouvernemental, de nouveaux défis notamment sécuritaires peuvent conduire les autorités politiques maliennes à considérer comme secondaires la pérennisation des acquis du PACE.

48. Le projet a été mis en œuvre par des acteurs de la société civile choisis pour leurs capacités, leur connaissance du terrain et leur expérience et expertise. Les produits, dans la mesure du possible, ont impliqué les autorités et respectent toutes les lois du pays. Cependant, malgré les efforts continus, le Mali reste confronté à des défis dont les impacts peuvent menacer la durabilité des bénéfices

Les différents partenaires, à travers cette initiative, sont restés soucieux du respect de leur engagement à l’égard de l’État du Mali. Leurs actions ne représentent aucune menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet.

49. Les organisations de la société civile ayant participé au processus ont toutes exprimé le souhait, le désir et la détermination à travailler aux acquis du PACE dans la mesure où le PACE est venu conforter et parfois même légitimer leur engagement auprès des communautés.

50. Les autorités maliennes estiment qu’il est un devoir normal et régalien de pérenniser les acquis du PACE, notamment ceux concernant les formes de socialisation politique telles que l’éducation citoyenne, la sensibilisation sur les valeurs démocratiques et les bons comportements électoraux, l’implication des jeunes et des femmes dans les processus électoraux, ou encore la participation politique des femmes. À cet effet, les autorités entendent veiller à une application rigoureuse et généralisée 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. Quant aux PTF, les événements intervenus au lendemain du cycle électoral, notamment la contestation des résultats des législatives qui a abouti à un coup d’État militaire, ont été de nature à les ramener à l’assistance électorale.

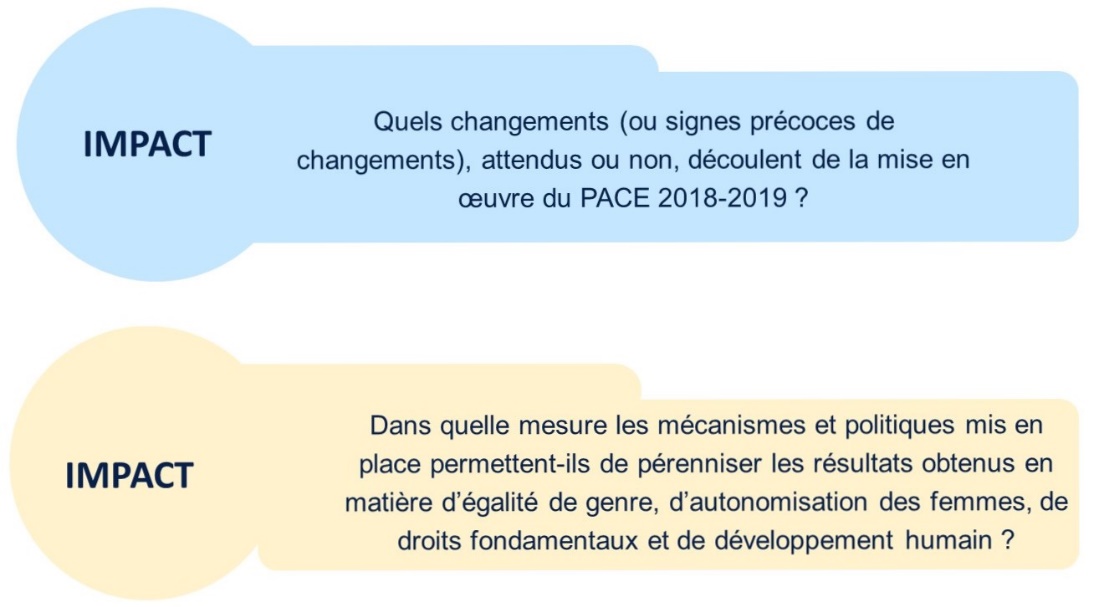
51. Il existe déjà des initiatives significatives entrant en ligne de compte dans la pérennisation des acquis du PACE.

* Au niveau local, plusieurs organisations de la société civile ont déjà déployé des activités qui viennent renforcer ce qui a été fait à la faveur du PACE.
* Les autorités maliennes ont pour leur part sollicité une nouvelle NAM et demandé de nouveau l’appui des partenaires pour le renforcement des capacités nationales en matière électorale.
* Les PTF ont déjà accepté les sollicitations du Gouvernement malien et beaucoup ont déjà accepté de financer la nouvelle initiative, le Projet d'appui aux réformes et aux élections au Mali (PAREM) qui vient construire sur les acquis du PACE de nouvelles capacités pour des élections crédibles et transparentes dans des conditions apaisées.

Encadré4 : Constats Durabilité

|  |
| --- |
| CONSTATS DURABILITÉ  Constat 1 : Si le projet et les produits ont semblé trouver bon accueil auprès des différents acteurs nationaux et sociaux, force est de constater que la réalité de l’appropriation reste à maints égards problématique et ne paraît pas en mesure de soutenir durablement les effets du projet.  Constat 2 : Il existe de nombreuses menaces à la durabilité des effets du PACE. Celles-ci relèvent à la fois d’aspects structurels et conjoncturels.  Constat 3 : Il existe une volonté manifeste aussi bien de la part des organisations de la société civile, de la part des autorités maliennes que de la part des Partenaires Techniques et Financiers de pérenniser les acquis du PACE :  Constat 4 : Bien que la stratégie de désengagement n’apparaisse pas clairement dans le document de projet, le renforcement de capacités a été pris en compte à travers plusieurs formations des cadres (Ministères, DGE, CENI). Aussi, sentant l’opportunité de cette appropriation, le PNUD a mis en réseau un certain nombre d’OSC qui continuent de travailler sur les mêmes problématiques et qui bénéficient de son appui. |

## **11****.5.** **EFFETS/ IMPACTS**



52. Grâce à la composante1 (appui à la planification, coordination et appui à la mise en œuvre des opérations électorales), les acteurs administratifs en charge de la conduite du processus électoral soutiennent avoir pu travailler de façon transparente, concertée. Ceci aurait garanti l’exemplarité du cycle électoral. Les difficultés observées après les élections législatives relevaient du travail de la Cour Constitutionnelle qui n’a pas été bénéficiaire de l’appui. Les autorités administratives rencontrées dans le cadre de cette mission insistent sur les effets immédiats et positifs de cette composante qui a créé une dynamique de prise en charge responsable du processus à tel point qu’il n’y aurait eu ni recours ni contestation liés à la conduite du processus. 53. Les effets et impacts de la composante 2 (communication et sensibilisation). Les effets de cette composante apparaissent à court, moyen et long terme.

* Sur le court terme, grâce aux actions de communication, il y a eu une nette amélioration des comportements électoraux voire politiques auprès de certains citoyens qui ont mieux saisi l’esprit des élections. À cet effet, certains bénéficiaires n’ont pas hésité à avouer qu’ils n’auraient jamais eu par le passé certains comportements antidémocratiques s’ils avaient bénéficié de ces actions de sensibilisation. Pour d’autres, grâce aux actions de sensibilisation, ils seraient devenus plus tolérants. Pour d’autres encore, les campagnes de sensibilisation ont renforcé leur engagement citoyen pour les uns et leur engagement politique pour les autres.
* Les effets de cette composante sur le moyen et le long terme ne sont pas encore connus du fait du délai encore court entre les actions et la présente évaluation.

54. La composante 3 (appui à la prévention des conflits liés aux élections et renforcement du dialogue entre les acteurs du processus électoral). Les effets en matière de prévention des conflits ont été immédiats. Plusieurs OSC travaillant sur le terrain ont avoué que certaines localités auraient été endeuillées par des cas de violences électorales comme d’ordinaire. Mais grâce aux actions de sensibilisation, les comportements électoraux se sont nettement améliorés.

55. La composante 4 (participation des jeunes et des femmes)

De façon indubitable, les effets de la composante 4 ont été les plus perceptibles. Le taux élevé de femmes élues députées confirment l’impact de cette composante.

56. Les effets de la composante 5 sont immédiats. En effet, malgré la tenue des deux tours des élections législatives, le Mali n’a pas connu une hausse du taux de contamination à la COVID-19. Les chiffres des cas de contamination dénombrés ne témoignent aucunement d’une quelconque augmentation. Or, au regard du caractère éminemment contagieux de la COVID-19 et l’absence en 2020 de vaccin, il est évident que la composante 5, composante additionnelle a été opportune et les actions à cette fin ont été bien réalisées.

57. Même s’il semble tôt pour envisager les effets de la plupart des produits, il convient toutefois d’évoquer les premiers effets déjà perceptibles. Le projet a induit des effets qui se révèlent surtout positifs.

* Pour toutes les OSC rencontrées dans le cadre de cette évaluation, le PACE a induit, dans bien des localités et auprès d’une certaine proportion de la population, des effets en termes de changement de mentalité et de perception. À cet effet, beaucoup de femmes auraient compris la nécessité d’un engagement plus accru des femmes dans l’espace public.
* Dans d’autres cas, le projet a permis de comprendre l’utilité des élections et convaincu beaucoup d’acteurs qu’un comportement responsable de chacun provoquerait inévitablement des élections apaisées, gage d’une bonne démocratie.
* Le projet a permis aux OSC de se rendre compte également de leur responsabilité dans la routinisation de pratiques électorales apaisées. Elles ont compris qu’à force d’y travailler, les acteurs de la société civile peuvent amener la population à adopter des comportements électoraux plus empreints de démocratie.

67. Les différentes assistances fournies à travers le PACE ont permis d’obtenir les résultats encourageants :

* Les opérations de révision des listes électorales se sont consolidées dans toutes les régions par le Ministère de l’Administration territoriale et de la Décentralisation grâce à l’assistance du PACE à travers des campagnes de communication et de sensibilisation.
* La Promotion de la culture démocratique et de l’éducation civique sur toute l’étendue du territoire national à travers des campagnes d’information et de sensibilisation des populations sur les enjeux de leur participation aux opérations de révision des listes électorales et à leur enrôlement pour la carte NINA, nécessaire à l’inscription sur les listes électorales.
* La génération d’Actifs de production électorale : La tenue des scrutins ayant conduit à la restauration de la légalité institutionnelle est passée par la production d’actifs de gestion électorale qui constituent des biens importants que le Mali peut capitaliser dans les processus électoraux.
* Le renforcement de la capacité de gestion électorale du pays : Le projet a suscité et semé dans l’environnement des capacités de gestion électorale, qui peuvent se consolider pour les prochains cycles.

Le PNUD a beaucoup intensifié les rencontres du groupe de travail élections avec d’autres partenaires (comme par l’USAID). Des cadres d’échange qui réunissent les partenaires techniques et financiers internationaux qui interviennent dans les élections et la gouvernance démocratique se sont multipliés et capitalisent au besoin pour d’autres partenaires potentiels des informations sur le déroulement du processus électoral malien.

Pour le nouveau cycle électoral, sur la base des enseignements tirés, il est envisagé que tous les acteurs des Nations Unies, la MINUSMA, le PNUD, ONU-femmes et les autres agences jouant un rôle dans la fourniture de l’assistance électorale, continuent de travailler de manière intégrée coordonnée et complémentaire, tout en tenant compte des avantage comparatifs de chaque agence.

58. Il existe aussi des effets considérables du projet en matière de consolidation des capacités nationales en matière électorale. Ainsi beaucoup d’acteurs en charge du processus électoral au niveau central se sont rendu compte qu’à travers le PACE, il y a eu des opportunités de renforcement de capacités, soit directement, soit indirectement à travers l’expérience acquise et les leçons tirées qui sont de nature à renforcer les mécanismes nationaux en matière électorale.

* Par ailleurs, grâce au PACE, les acteurs en charge du processus électoral, surtout au niveau local, ont bénéficié de formations dont les effets sur leur travail ont été réels et pourraient l’être encore à la faveur d’échéances électorales ultérieures.
* L’augmentation du taux de participation aux différentes élections apparaît comme un effet en partie lié aux produits du PACE
* En analysant les taux de participation aux différents scrutins de ces dernières décennies, on se rend compte que les années couvertes par le PACE ont connu une augmentation des taux de participation. S’il est vrai qu’il s’agit d’une tendance observable déjà depuis quelques scrutins, force est de se rendre compte qu’au regard du contexte sociopolitique et sécuritaire particulier de ces dernières années, le taux de participation reste en partie explicable grâce aux effets du PACE.

69. Malgré le contexte politique très tendu et la situation sécuritaire précaire, le taux de participation a été de 42,70% à l’élection présidentielle de 2018 grâce aux sensibilisations de masse engagées par le projet et l’implication des organisations de la société civile.

59. Les institutions nationales en charge de la conduite du processus ont acquis des compétences et se sont professionnalisées en vue d’une autonomisation après la période couverte par le cycle électoral grâce aux formations appuyées par le projet.

Encadré5 : Constats Effets/ impacts

|  |
| --- |
| CONSTATS EFFETS/IMPACT  Constat 1 : Le PACE constitue une initiative dont l’impact dans l’atteinte de certains résultats stratégiques tels que la promotion de la démocratie, l’éducation des populations, l’égalité des sexes et l’autonomisation de la femme apparaît réel et concret. Constat 2 : Le projet a des effets positifs à la fois primaires et secondaires à long terme. Il existe aussi des effets considérables du projet en matière de consolidation des capacités nationales en matière électorale. Dans une certaine mesure, l’effervescence politique qui a suivi la proclamation des résultats des élections législatives apparaît comme un effet non intentionnel du PACE :  En renforçant la connaissance des populations sur les élections à travers les campagnes de sensibilisation, le PACE a contribué à renforcer une tendance liée au rapport des populations au fait politique. Ce rapport s’exprime par une forme de conscience de la souveraineté populaire qui fait que les populations se montrent davantage déterminées à faire respecter les résultats réels issus des urnes. Dans un tel contexte de prise de conscience, la contestation politique devient un réflexe qui à la longue finira par renforcer la démocratie malienne.  Constat 3 : Les effets du PACE en matière de promotion du genre sont nombreux :  L’application 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 a permis d’aboutir à une augmentation des taux de femmes élues à l’Assemblée nationale.   * Par ailleurs l’augmentation des candidatures féminines résulte en partie de la possibilité offerte de sensibiliser sur le leadership féminin et son impact sur la pacification de la vie politique malienne.   Constat 4 : Plusieurs effets catalytiques peuvent être liés à la mise en œuvre du PACE :   * La compréhension des acteurs du processus électoral de la nécessité de tenir un fichier électoral fiable et toujours actualisé ; * Les dynamiques fortes au sein des groupements de femmes et des partis politiques de travailler et de mettre en valeur des figures politiques féminines en vue de l’application de la loi n°2015-052; * Les actions prévues par certaines OSC en matière de renforcement de leurs actions dans le domaine de la sensibilisation et de la médiation sociale ; * Le PAREM qui à la suite du PACE a compris l’urgence de renforcer les actions en matière de médiation en vue de la prévention des conflits électoraux. |

# 12. CONCLUSION

L’évaluation de la conception, de la mise en œuvre et des effets et impacts du PACE permet de se rendre compte :

* du caractère hautement opportun de l’initiative. L’action mise en œuvre reste un appui pertinent au regard du contexte sociopolitique ayant prévalu à sa conception. Ceci en fait un projet majeur du cycle électoral au Mali de 2018 à 2020 ;
* de la cohérence de la stratégie globale des acteurs qui ont, au regard du temps, de la modestie des ressources et pour les besoins d’efficacité, privilégié l’approche d’une gestion centralisée ;
* du lien entre les composantes et les objectifs. Ce projet s’est suffisamment préoccupé de la conformité entre les composantes et l’objectif général à atteindre. Même si les objectifs spécifiques n’ont pas été clairement indiqués et que les composantes pouvaient contenir chacune plusieurs produits ;
* que le projet apparaît, au regard des données collectées dans le cadre de l’évaluation, avoir établi une parfaite cohérence entre les objectifs généraux et les composantes ainsi que les activités déployées. Dans leur mise en œuvre, les actions ont été exécutées, dans bien des cas, conformément aux stratégies planifiées. Toutefois les besoins d’adaptations ont émergé, dans certains cas, notamment les actions de sensibilisation dans des contextes socioculturels particuliers et se sont avérées impossibles à mettre en œuvre de façon uniforme partout sur le territoire national. Aussi les délais impartis à ce produit ont-ils dû être aménagés au regard du contexte national fait de reports incessants des élections législatives.
* Que les principaux partenaires d’exécution ont pu travailler en bonne intelligence avec une collaboration étroite avec les partenaires locaux. Ceci a contribué à maximiser les résultats tout en restant efficient.

Le PACE Mali se présente comme une initiative en parfaite adéquation avec les priorités nationales notamment en matière de renforcement du processus démocratique à travers des processus de légitimation crédibles, par des élections justes et transparentes gages d’une vraie cohésion sociale.

Le PACE s’inscrit dans la droite ligne de la vision de paix exprimée dans divers accords.

Le PACE reste une émanation de la volonté des autorités maliennes dans la mesure où son élaboration a respecté les procédures du système des nations unies en matière d’appui électoral et sa mise en œuvre a largement impliqué la partie nationale.

Le PACE s’inscrit dans une dynamique de pacification de la vie politique mais surtout électorale au Mali avec une approche innovante de promotion des femmes et une quête de leur visibilité dans les espaces publics. Ceci en fait une initiative conforme aux priorités nationales en matière de promotion de la femme. À cet effet, le projet contribue, à maints égards, aux produits et effets du programme pays, aux ODD.

Pour les différents partenaires, le PACE intervient comme une contribution à leurs priorités.

Le PACE, tout en s’appuyant sur les acquis du PAPEM a également pris en compte les principales leçons tirées de celui-ci. À cet effet, la conception du PACE s’est approprié trois de ces leçons importantes qui ont influencé la définition de ces produits.

L’adaptation du projet aux évolutions politiques, juridiques, économiques et institutionnelles.

Les succès enregistrés dans la mise en œuvre de ce projet, notamment les niveaux de satisfaction des produits sont liés à des facteurs qui ont impulsé et soutenu cette dynamique de succès. Ces facteurs relèvent à la fois de la théorie du changement et de la bonne articulation des produits, de la prise en compte pertinente de l’environnement, de la stratégie de partenariat que de l’accueil réservé par les bénéficiaires aux différents produits.

En dépit des succès du PACE, il a existé des facteurs qui ont hypothéqué ou réduit la pleine réalisation des produits et effets attendus du projet.

Le PACE Mali a évolué dans un environnement institutionnel particulier du fait de la présence au Mali d’une Mission des Nations Unies, la MINUSMA. Ceci a rendu spécifique les positionnements et interactions entre les acteurs, mais a nourri une excellente complémentarité qui en justifie le succès.

Le projet a indubitablement connu des points de performance. Ceux-ci concernent les activités dans lesquelles les taux de réussite sont les plus élevés. Il s’agit essentiellement des activités de sensibilisation, de renforcement de capacités, la contribution à la participation des femmes et les mécanismes de prévention des conflits.

Les actions de sensibilisation. Confiées aux organisations de la société civile partenaires du PNUD qui ont travaillé sur ce projet, les actions de sensibilisation constituent l’une des plus grandes réussites de ce projet.

La contribution du projet à l’égalité entre les sexes et la promotion des droits politiques des femmes constitue aussi un point de performance remarquable.

Le PACE a également réussi à déployer des mécanismes de prévention et de gestion des conflits en matière électorale au niveau des communautés et des populations.

À l’analyse, on observe que les véritables gaps apparaissent entre les objectifs et les résultats liés strictement à la politique. Ces gaps ne relèvent ni de biais de conception du projet, ni de défauts de mise en œuvre de l’initiative. Ils relèvent de dysfonctionnements sociopolitiques structurels que vient justement corriger le projet.

À tous égards, le projet s’est employé à s’adapter aux besoins des groupes nationaux, notamment les populations, mais surtout les organisations de la société civile. Il a également tenu grand compte des évolutions des priorités des partenaires notamment.

Puisque les succès engrangés dans le domaine du genre font partie des points de performance, il est indéniable que la contribution du PACE à l’égalité des sexes reste importante. Il s’agit d’envisager la contribution comme un apport et non un règlement de tous les défis liés à l’égalité des sexes. Dans le cadre du PACE, des avancées notables ont été observées en matière de changement de mentalité grâce aux différentes actions de sensibilisation et de renforcement de capacités.

La gestion et la mise en œuvre du projet se sont faites de façon inclusive avec les parties prenantes, et cette participation a contribué à la réalisation des objectifs du projet.

L’utilisation des ressources affectées à chaque composante s’est faite de façon relativement satisfaisante.

Une observation de l’allocation des ressources révèle de façon évidente, que les Partenaires Techniques et Financiers devraient davantage être sensibilisés sur la problématique genre et son importance dans les enjeux électoraux et politiques lato sensu.

Il existe une conformité très satisfaisante entre ressources planifiées et ressources exécutées en vue de la promotion du genre.

Les délais de décaissement des fonds ont été relativement convenables. Cependant il a eu quelques fois où les acteurs ont dû attendre voire préfinancer certaines activités.

Le suivi-évaluation constitue l’un des points de performance ou l’un des facteurs de succès de ce projet. Il a été mis en œuvre de façon très satisfaisante à travers plusieurs mécanismes efficients.

L’utilisation des ressources économiques a suivi les procédures prévues à cet effet. L’affectation des fonds, du personnel, du temps et de l’expertise s’est faite conformément aux valeurs et procédures du PNUD.

Le PACE s’inscrit dans la droite ligne de plusieurs initiatives pertinentes notamment le mandat de la MINUSMA.

La conception puis la mise en œuvre du PACE se sont déroulées dans un strict respect des normes nationales et internationales.

Le projet s’est conformé aux accords, conventions et cadres programmatiques qui lient les Partenaires à l’État du Mali.

Si le projet et les produits ont semblé trouver bon accueil auprès des différents acteurs nationaux et sociaux, force est de se rendre compte que la réalité de l’appropriation reste à maints égards problématique et ne paraît pas en mesure de soutenir durablement les effets du projet.

Il existe de nombreuses menaces à la durabilité des effets du PACE, qui sont à la fois structurelles et conjoncturelles.

Le projet a été mis en œuvre par des acteurs de la société civile choisis pour leurs capacités, leur connaissance du terrain et leur expérience et expertise. Les produits, dans la mesure du possible ont impliqué les autorités et respectent toutes les lois du pays. Cependant, malgré les efforts continus, le Mali reste confronté à des défis dont les impacts peuvent menacer la durabilité des bénéfices.

Les différents partenaires, à travers cette initiative, sont restés soucieux du respect de leur engagement à l’égard de l’État du Mali. Leurs actions ne représentent aucune menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet.

Il existe une volonté manifeste aussi bien de la part des organisations de la société civile, de la part des autorités malienne que de la part des Partenaires Techniques et Financiers de pérenniser les acquis du PACE.

Il existe déjà des initiatives significatives entrant en ligne de compte dans la pérennisation des acquis du PACE.

La conception du projet ne prévoit explicitement une stratégie d’appropriation par la partie nationale. Cependant sentant l’opportunité de cette appropriation, le PNUD a mis en réseau un certain nombre d’OSC qui continuent de travailler sur les mêmes problématiques et qui bénéficient de son appui.

Le projet a des effets positifs à la fois primaires et secondaires à long terme.

Même s’il apparaît tôt pour envisager les effets de la plupart des produits, il convient toutefois d’évoquer les premiers effets déjà perceptibles. Le projet a induit des effets qui se révèlent surtout positifs.

Il existe aussi des effets considérables du projet en matière de consolidation des capacités nationales en matière électorale.

L’augmentation du taux de participation aux différentes élections apparaît comme un effet en partie lié aux produits du PACE.

Dans une certaine mesure, l’effervescence politique qui a suivi la proclamation des résultats des élections législatives apparaît comme un effet non intentionnel du PACE.

# 13. Recommandations

Quelques recommandations émanent de l’évaluation de ce projet. Elles s’adressent aussi bien aux partenaires techniques et financiers qu’aux autorités nationales maliennes.

À l’endroit des institutions sous régionales et régionales

Les projets d’appui aux cycles électoraux sont des initiatives importantes qui visent à la fois le renforcement des capacités des acteurs, mais surtout la crédibilité des processus électoraux. Il serait souhaitable que l’engagement des institutions régionales et sous régionales soit davantage réel, suivi et sérieux.

À l’endroit du PNUD MALI,

* Appuyer l’allègement du dispositif d’enrôlement pour les cartes NINA.
* Appuyer le renforcement des capacités des agents d’enrôlement.
* Capitaliser les capacités d’adaptation aux défis sécuritaires et budgétaires sous l’angle d’avantage comparatif pour les partenaires techniques et financiers qui hésitent encore à apporter leur assistance au processus électoral.
* Formuler les projets sur deux cycles électoraux (environ 5 ans) afin d’éviter que les partenaires ne retirent leurs ressources et aussi que l’équipe du projet ne soit redéployée ailleurs.
* Demander au gouvernement malien d’assurer la stabilité du personnel du MATD en charge des questions électorales.
* Demander à l’état de favoriser et faciliter le partage des recommandations de missions d’évaluation des besoins électoraux du pays au niveau de tous partenaires qui veulent intervenir dans le processus électoral.
* La stratégie de reporting dans le Prodoc a prévu des rapports annuels. Il aurait été toutefois plus que pertinent que les activités de reporting soient mises en œuvre de sorte à permettre aux partenaires contributeurs de pouvoir rendre compte à leurs gouvernements selon leur agenda propre sans attendre les rapports des comités de pilotage. À cet effet, il serait envisageable que de tels projets disposent de spécialistes en reporting qui travaillent de façon directe avec les partenaires pour faire exister des points réguliers, (hebdomadaires et mensuels) et précis sur l’avancement des activités sans attendre les rapports périodiques des comités de gestion qui n’interviennent qu’annuellement.
* Il serait intéressant que les projets d’assistance électorale aillent au-delà des actions conjoncturelles et touchent le volet des réformes inhérentes à une amélioration conséquente des capacités nationales. Dès lors, les appuis doivent pouvoir se doter d’une composante réforme qui doit être négociée avec les autorités gouvernementales.

# 14.Les enseignements tirés par l’équipe projet

Les enseignements tirés du PACE ont été, plus ou moins distillés, à travers les différents rapports d’activités et rapports annuels. Ils ressortent un certain nombre de leçons dont on peut retenir :

1. L’inscription sur les listes électorales est subordonnée à l’enrôlement au système des cartes NINA. Or, il semble que les citoyens rencontrent d’importantes difficultés à accéder à cette carte. On a pu noter que les procédures de réédition apparaissent longues et complexe dans un pays où le taux d’instruction est faible et où la majorité des citoyens ne maîtrise pas les procédures administratives.2. Dans un environnement d’insécurité et les incertitudes budgétaires, le projet a su constituer une force d’entraînement et faire admettre que le défi des élections était à portée de main.3. La continuité des appuis au processus électoral : les projets élections sont généralement de courte durée alors que les élections se situent généralement sur deux cycles qui sont inéluctablement liés. Généralement dès que le projet fini on libère le personnel avant un nouveau projet sachant bien que le nouveau cycle en perspective se prépare à partir de l’ancien cycle électoral. Cette situation pénalise et créée des périodes de flottements pouvant souvent retarder le démarrage des appuis pour le nouveau cycle électoral. De plus si le projet fini et que des ressources existent, elles sont retournées au partenaire alors qu’elles peuvent servir à renforcer les capacités de certains agents du processus.4. Les rotations fréquentes de personnel au sein du MATD ne sont pas de nature à favoriser l’appropriation nationale et la bonne compréhension du projet par toutes les personnes concernées au sein du Ministère.5. Le fait que les partenaires ne participent pas aux missions d’évaluations des besoins électoraux (la NAM) et aussi n’ont pas connaissance des recommandations faites, ils sont tentés dans beaucoup de circonstances à ne pas trouver la justification de leur sollicitation.

A ces différents enseignements, on pourrait ajouter ceux-ci :

1. Au niveau des actions. Il convient de se rendre compte de l’importance de la question de la sensibilisation. La sensibilisation en facilitant l’éducation civique ou plus largement la socialisation politique constitue le cœur de l’action en direction des populations. Elle doit être mieux organisée, mieux appuyée par des expertises avec des stratégies de communication identifiées.
2. L’importance du rôle majeur des OSC en matière de sensibilisation. Celles-ci renforcent l’efficacité et l’efficience des actions de sensibilisation. Toutefois, elles gagneraient en pertinence si elles sont appuyées par des expertises avérées.
3. Au niveau symbolique, on se rend compte que l’absence des femmes sur la scène politique dans certains cas, n’est pas toujours liée à la seule volonté des hommes de les écarter, ni à des pesanteurs socioculturelles comme on l’avance souvent. Mais ceci est parfois aussi dû à des formes d’autocensures qui font que certaines femmes n’osent pas s’engager dans l’espace public parce qu’elles ne se sentent pas à la hauteur, surtout parce qu’elles ne savent ni n’osent pas prendre la parole en public. Ainsi les formations sur la prise de parole en public à l’endroit des femmes dans les milieux ruraux permettent à des femmes de prendre la parole en public, ce qui renforce à bien des égards leur vocation politique.
4. Il convient de renforcer la stratégie d’approvisionnement du basket fund sur les questions électorales parce qu’elles constituent le cœur des enjeux de pacification, de cohésion sociale, condition sine qua non du développement.

# 15.AnnexeS

Liste des annexes

Annexe1 : TDR de la mission d’évaluation

Annexe2 : PRODOC mission d’évaluation

Annexe3 : Matrice d’évaluation

Annexe4 : Outils de collecte de données

Annexe5 : Note méthodologique de la mission

1. Cf. Annexe1 pour le détail de la méthodologie [↑](#footnote-ref-1)
2. La performance sera qualifiée de :

   * ***Très satisfaisante*** si les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
   * ***Satisfaisante*** si les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
   * ***Modérément satisfaisante*** si les aspects positifs sont au moins aussi importants que les aspects négatifs
   * ***Modérément insatisfaisante*** si les aspects négatifs sont légèrement plus importants que les aspects positifs
   * ***Insatisfaisante*** siles aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs, et
   * ***Très insatisfaisante*** en cas de déficiences sérieuses caractérisées par très peu d’aspects positifs.

   [↑](#footnote-ref-2)